



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of management sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Human Resources Management

Title:

The contribution of the Career Empowerment Strategy to the achievement of organizational learning requirements

-Field study-

Prepared by:

Rahma Majda Hasbaia

Discussed and publicly approved on 28/05/2022 By the committee composed of:

Dif Ahmed	profissor	University of Djelfa	President
Bouragba Kouider	Lecturer Class -A-	University of Djelfa	Supervisor Rapporteur
Tarek Hazerchi	Lecturer Class -A-	University of Djelfa	Assistant Supervisor
Ben Alia Lakhdar	Lecturer Class -A	University of Djelfa	Examiner
Daroum Ahmed	Lecturer Class -A	University of Djelfa	Examiner
Djillali Bouzekri	Lecturer Class -A	University of Tissemsilt	Examiner
Alkinai Abdelhak	Lecturer Class -A	University of Blida 2	Examiner

University Year: 2021 / 2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

العنوان

مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة
-دراسة ميدانية-

من إعداد

رحمة مجدة حصباية

المناقشة بتاريخ 28/05/2022 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. ضيف أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر -أ-	د. بورقبة قويدر
مشرفا مساعدا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر -أ-	د. طارق هزرشي
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر -أ-	د. دروم أحمد
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر -أ-	د. بن علية لخضر
ممتحنا	جامعة تسميلت	أستاذ محاضر -أ-	د. بوزكري جيلالي
ممتحنا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر -أ-	د. القينعي عبد الحق

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة : علوم التسيير
التخصص : إدارة موارد بشرية

العنوان

مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة
-دراسة ميدانية-

الأستاذ المشرف
قويدر بورقبة
هزرشي طارق

من إعداد الطالب (ة)
رحمة مجدة حصباية

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كله والشكر كله، إليك يرجع الأمر كله علانيته وسره، أنت ربنا ومولانا عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير، وصلى اللهم وسلم وبارك على سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد الطاهر الأمين.

الحمد لله الذي وفقني على إنجاز هذه الأطروحة وبهذا الشكل، ولم يكن كذلك لولا من أكرمني الله بفضل علمهم وسعة معرفتهم، لذا فإني أسجل وقفة شكر وتقدير وعرقان للمشرف الدكتور: بورقبة قويدر على جهوده الرائعة وإرشاداته المستنيرة ومنحي شرف بقبول الإشراف على بحثي هذا وعلى سعة علمه، فله مني كل معاني الشكر والتقدير.

كما أشكر الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، وكل أعضاء لجنة التكوين، وأعضاء لجنة المناقشة على ما قدموه من تصويبات وإنتقادات إستفدت منها.

كما أتقدم بعظيم الشكر للدكتورة مديرة فرع المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية بجسر قسنطينة على ما قدمه من لي مساعدات وتسهيلات من أجل إنجاز الدراسة الميدانية وكان له فضل كبير في ذلك، فله مني فائق الشكر والإحترام والتقدير.

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد وبصفة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا العمل.

إهداء

تبعثت أوراقى، فأخذت أجمع أشنتاتها لأضمنها بكلمات إهداء ومحبة، فوجدت أطيافا جميلة تترى
أمام ناظري وفي مخيلتي، أناس أفاضل يعجز اللسان عن بيان فضلهم خلال تحصيلي العلمي،
وخاصة والدي الحبيبان العظيمان، وإخوتي الأعزاء وأساتذتي الأفاضل، وإلى كل من ساعدني ولو
بالدعاء....

ومن منطلق الوفاء بالعهد والتقدير والعرفان، أقدم ثمرات حصادي العلمي إلى نبع الحنان رمز الأمان
إلى اللذين يقفان بجواري، يمداني بعونهما و دعواتهما ويشجعاني على المضي قدما في سبيل البحث
والعلم.....

إلى الذين شهد الله لهما بحسن رعايتهما لي ووجب برهما والإحسان إليهما، و تقدير جهودهما.....
إلى أمي وأبي

وأیضا إلى من كانوا دعما لي ولو بالدعاء إلى إخوتي نجيب، مروة وحبیبی الصغیر نور الدین

الباحثة:

حصباية رحمة مجدة

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى إختبار مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة بمنظمات الأعمال، وتم إختيار المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية للدراسة الميدانية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية تم إستخدام المنهج الوصفي، من خلال القيام بدراسة ميدانية للتعرف على الواقع وجمع البيانات حول المؤسسة محل الدراسة وتحليلها، وذلك من خلال إستبانة وزعت على الموظفين بالمجمع، وتم إختيار العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة 200 موظف، وتمثلت عينة الدراسة في 171 موظف، حيث تم إستخدام برنامج *SPSS V24* في إستخراج البيانات وتحليلها في إختبار الفرضيات من أجل الخروج بالنتائج التالية:

✓ إن مستوى توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي متوسط في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية من وجهة نظر الموظفين.

✓ إن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة متوسطة في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية من وجهة نظر الموظفين.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير (الجنس، العمر).

✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الدورات التدريبية).

✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: التمكين، إستراتيجية التمكين الوظيفي، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، المجمع صيدال.

Abstract:

The study has aimed to examine the contribution of career empowerment strategy towards achievement of learning organization needs with business organizations. We chose the Industrial Estate *SAIDAL* of pharmaceutical industry for the field study. In order to achieve the aims of the study and answering the general problem and sub questions, we used descriptive method, through empirical study to recognize the reality and gather data concerning the establishment under study and analysing it. This was done through a questionnaire distributed to the employees of the complex, and the sample was randomly selected from the study population of **200** employees, and the study sample consisted of **171** employees. Furthermore, we chose *SPSS V24* programme to extract and analyse data in the sake of examine the hypotheses to get the following findings:

- ✓ From the point of view of employees, the level of availability of dimensions of career empowerment is medium at industrial estate *SAIDAL* of pharmaceutical industry.
- ✓ There is a statistical significant effect at a level ($\alpha \leq 0.05$) of career empowerment strategy in achieving learning organization needs to the employees of the industrial estate *SAIDAL* of pharmaceutical industry.
- ✓ There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of employees in the *SAIDAL* Industrial Complex about the degree of availability of the dimensions of the employment empowerment strategy due to the variable (gender, age).
- ✓ There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of employees in the *SAIDAL* Industrial Complex about the degree of availability of the dimensions of the employment empowerment strategy due to the variable (educational qualification, years of experience, job level, training courses).
- ✓ There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of employees in the *SAIDAL* Industrial Complex about the degree of availability of the dimensions of the learning organization due to the variable (gender, age, years of experience, number of training courses).
- ✓ There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of employees in the *SAIDAL* Industrial Complex about the degree of availability of the dimensions of the educated organization due to the variable (educational qualification, occupational level).

Key Words: Empowerment, career empowerment strategy, organizational learning, learning organization, industrial estate *SAIDAL* .

A scroll with a light beige background and a dark red border. The scroll is unrolled, showing a central area with Arabic text. The text is written in a bold, black, serif font. The scroll has a slightly textured appearance, with some shadows and highlights suggesting depth.

فهرس

المحتويات

فهرس

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	الأساليب السلوكية في الإدارة	(1-1)
25	مستويات التمكين	(2-1)
46	الهيكل التنظيمي المقلوب	(3-1)
54	مستويات التعلم	(1-2)
58	أهمية التعلم التنظيمي	(2-2)
71	التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة	(3-2)
87	نموذج الوظائف الثمانية	(4-2)
116	تطور بنية الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية	(1-3)
128	أنموذج المعتمد في الدراسة	(2-3)
131	مقياس ليكارت الخماسي	(3-3)
145	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(4-3)
146	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(5-3)
147	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(6-3)
148	عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(7-3)
149	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(8-3)
150	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية لكل موظف	(9-3)

فہرس

الجد اول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	آيات التمكين في القرآن الكريم	03
(2-1)	أهم الفروق بين المؤسسة الهرمية التنظيمية والمؤسسة في ظل التمكين	27
(3-1)	فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين	37
(4-1)	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	37
(1-2)	الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	69
(2-2)	الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	70
(1-3)	الدراسات الغربية والعربية المتعلقة بأبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي	125
(2-3)	الدراسات الغربية والعربية المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة	126
(3-3)	الصدق التمييزي للدراسة	132
(4-3)	نتائج اختبار التأكد من جودة القياس <i>KMO</i>	132
(5-3)	توزيع عبارات الإستبيان وترقيمها	133
(6-3)	تعداد إستبانات الدراسة	137
(7-3)	الاوزان المعطاة لخيارات الاجابة الخاصة بفقرات الاستبانة	140
(8-3)	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لفقرات الاستبانة	140
(9-3)	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لأبعاد ومحاور الدراسة	141
(10-3)	إختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة بإستخدام إختبار <i>Kolmogorov- (K-S)</i> <i>Smirnov Test</i>	142
(11-3)	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور إستراتيجية التمكين الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور	143
(12-3)	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للمحور	143
(13-3)	معاملات الارتباط بين درجات ابعاد محور إستراتيجية التمكين الوظيفي مع الدرجة الكلية للاستبانة	144
(14-3)	معاملات الارتباط بين درجات ابعاد محور المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للاستبانة	144
(15-3)	معاملات الثبات للدراسة باستخدام الفا كرونباخ	145
(16-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	146
(17-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	147
(18-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	148

فهرس الجداول

149	عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(19-3)
150	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(20-3)
151	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية لكل موظف	(21-3)
155	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإنجاه العام لأبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي	(1-4)
157	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإنجاه العام لأبعاد المنظمة المتعلمة	(2-4)
160	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد حرية الإختيار	(3-4)
161	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الفعالية الذاتية	(4-4)
163	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد معنى العمل	(5-4)
165	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التأثير	(6-4)
168	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الرؤية المشتركة	(7-4)
170	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد القيادة الداعمة للتعلم	(8-4)
173	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التعلم المستمر	(9-4)
175	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التعلم الجماعي	(10-4)
178	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد أنظمة مشاركة التعلم	(11-4)
181	نتائج معاملات الارتباط بين بعد الرؤية المشتركة وإستراتيجية التمكين الوظيفي	(12-4)
181	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها على الرؤية المشتركة كبعد للمنظمة المتعلمة	(13-4)
183	نتائج معاملات الارتباط بين بعد القيادة الداعمة للتعلم وإستراتيجية التمكين الوظيفي	(14-4)
184	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها على القيادة الداعمة للتعلم كبعد للمنظمة المتعلمة	(15-4)
186	نتائج معاملات الارتباط بين بعد التعلم المستمر وإستراتيجية التمكين الوظيفي	(16-4)

فهرس الجداول

186	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها على التعلم المستمر كبعء للمنظمة المتعلمة	(17-4)
188	نتائج معاملات الارتباط بين بعد التعلم الجماعي وإستراتيجية التمكين الوظيفي	(18-4)
188	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها على التعلم الجماعي كبعء للمنظمة المتعلمة	(19-4)
190	نتائج معاملات الارتباط بين بعد أنظمة مشاركة التعلم وإستراتيجية التمكين الوظيفي	(20-4)
191	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها على أنظمة مشاركة التعلم كبعء للمنظمة المتعلمة	(21-4)
192	نتائج معاملات الارتباط بين المنظمة المتعلمة وإستراتيجية التمكين الوظيفي	(22-4)
193	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي على المنظمة المتعلمة	(23-4)
195	المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير الجنس	(24-4)
196	إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير الجنس	(25-4)
196	نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(26-4)
197	نتائج إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis	(27-4)
198	المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير العمر	(28-4)
199	إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير العمر	(29-4)
200	نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(30-4)
201	نتائج إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis	(31-4)
202	المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير المؤهل العلمي	(32-4)
203	إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير المؤهل العلمي	(33-4)
204	نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(34-4)
205	نتائج إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis	(35-4)
206	المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير سنوات الخبرة	(36-4)

فهرس الجداول

207	إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير سنوات الخبرة	(37-4)
208	نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(38-4)
209	نتائج إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis	(39-4)
210	المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير المستوى الوظيفي	(40-4)
211	إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير المستوى الوظيفي	(41-4)
212	نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(42-4)
213	نتائج إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis	(43-4)
214	المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير عدد الدورات التدريبية	(44-4)
215	إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير عدد الدورات التدريبية	(45-4)
216	نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(46-4)
217	نتائج إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis	(47-4)
219	المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير الجنس	(48-4)
219	إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير الجنس	(49-4)
220	نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(50-4)
221	نتائج إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis	(51-4)
222	المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير العمر	(52-4)
223	إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير العمر	(53-4)
224	نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(54-4)
225	نتائج إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis	(55-4)
226	المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير المؤهل العلمي	(56-4)

فهرس الجداول

227	إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير المؤهل العلمي	(57-4)
228	نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(58-4)
229	نتائج إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis	(59-4)
231	المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير سنوات الخبرة	(60-4)
232	إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير سنوات الخبرة	(61-4)
233	نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(62-4)
234	نتائج إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis	(63-4)
235	المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير المستوى الوظيفي	(64-4)
236	إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير المستوى الوظيفي	(65-4)
237	نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(66-4)
238	نتائج إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis	(67-4)
240	المتوسطات الحسابية الإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير عدد الدورات التدريبية	(68-4)
241	إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير عدد الدورات التدريبية	(69-4)
242	نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	(70-4)
243	نتائج إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis	(71-4)

فهرس

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
269	الاستبانة المقدمة للمحكمن	01
278	قائمة بأسماء المحكمن	02
279	الاستبانة في شكلها النهائي	03
283	الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج ال SPSS بعد تفريغ البيانات	04



مقدمة

تمهيد:

أنتج التحول العالمي اتجاهات جديدة شهدت من خلالها المؤسسات العديد من التغييرات التي تؤثر على جميع المستويات حيث سلطت الضوء على حقائق جديدة وتقدم مفاهيم وتقنيات حديثة تتوافق خصائصها ورؤيتها مع طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير. لكي تستجيب المؤسسات للمتطلبات البيئية ، يجب عليها إجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لسياساتها وخططها وبرامجها في ظل ظروف بيئية ديناميكية ، لأنها تمثل نظامًا مفتوحًا يمكن أن ينمو ويتطور ويتفاعل مع الفرص وتحديات بيئة التشغيل لضمان استقرارها والحفاظ على مكانتها التنافسية وتطويرها، حيث يميل التفكير الإداري المعاصر إلى التركيز على المورد البشري من أجل إنجاح البرامج التغييرية، وترك نظام السيطرة والقيادة لما يسمى بالنظام المنظمة الممكنة، وما يتبعه تغير في هيكل وسياسة وصنع قرار وما إلى ذلك، والسبب في ضرورة اعتماد مفاهيم وأساليب تسييرية الحديثة.

حيث أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أدائها، ومن تلك الأساليب نجد ما يدعى بالتمكين الوظيفي كأحد استراتيجيات التميز بين المؤسسات التي تعزز علاقتها بالموارد، فهذا المفهوم اجتذب اهتمام العديد من الباحثين نظرا لتأثيره على ممارسات الإدارة المختلفة بما في ذلك مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والقوة وتحمل المسؤولية في قراراتهم للمتخذة بغرض تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا عكس الأساليب الإدارية التقليدية التي تعتمد فقط على إعطاء الأوامر من طرف المدير والتي أصبحت غير مجدية لأن نتائجها تقتصر على قيام المرؤوسين بتنفيذ الحد الأدنى من الأعمال دون تحقيق إبداع أو تفوق الذي يضمن المنافسة الشديدة التي تميز عصر منظمات اليوم.

فتبني المنظمات لإستراتيجية التمكين الوظيفي ينطلق من إيمانها بأن موظفيها هم الثروة والأصل الأكثر أهمية لديها، الأمر الذي يحقق التنمية والتطوير لقدراتهم، وسوف يولد هذا الكثير من المنافع للمنظمة، بحيث أن بناء قدرات الموظفين وتطويرها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة في جو من الثقة، والتعاون وهيكلية قائمة على فرق العمل هو الضمان لولوج المنظمة العقد القادم بكل جاهزية وإقتدار، وفي ظل هاته التغييرات الضرورية يجب التركيز أكثر فأكثر على قدرة المنظمة على تغيير نمطها التنظيمي والاستجابة للتغيرات البيئية التي أصبحت أكثر كثافة وتنوعا ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري على المنظمة أن تتحول من ثقافة بيروقراطية جامدة إلى منظمة متعلمة، والانتقال من افتراض أن التغيير وظيفية ومهمة القادة في للمستويات العليا إلى إعتماد التمكين الوظيفي كإستراتيجية في المستويات الدنيا لإحداث التغيير وقيادته في المنظمة وأن اكتساب الميزة التنافسية يرتبط بقدرة المنظمة على تطوير مواردها البشرية وقدرتها على التعلم بشكل أسرع من منافسيها.

إذ أن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، في منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته، وان المنظمة المتعلمة تسعى لإكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتماداً على قدرات العاملين في تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها

وتسعى المنظمة المتعلمة إلى منح العاملين قدرًا من المرونة والحرية في التفكير، مما ينشر عندهم الدافع والطموح للعمل سويًا لإبتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير.

وفي ضوء ذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تجديد المنظمات والتحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات حديثة من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وذلك لأن التعليم أمر ضروري لإحداث التغيير الجوهرى لكونه يشمل الأفراد ولأن البيئة الإيجابية للتعلم توفر إمكانية أكبر للإبداع والابتكار.

أولاً: الاشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية:

تسعى المنظمات بصفة عامة والمنظمات الإقتصادية بصفة خاصة، إلى الإستفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة من خلال توظيف مفهوم إستراتيجية التمكين الوظيفي إدارياً وتحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة وذلك كمحاولات للإرتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها وبمستوى الأداء الفردي والتنظيمي بإعتباره مطلباً أساسياً تنشده جميع المنظمات على الصعيدين المحلي والعالمي وتشمل هذه المحاولات تبني مفاهيم إدارية تشجع على المشاركة ويؤسس الثقة المتبادلة وتساهم في نشر المعرفة بين العاملين. وفي ظل غياب الدراسات التي تتناول التمكين الوظيفي كإستراتيجية ودوره في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة في القطاع الإقتصادي أو تلك الدراسات التي لم تدعم كثيراً بالجانب التحليلي، فقد دعت الضرورة إلى سد الثغرة المعرفية والعلمية بتركيز الجهود لبحث المفهومين بما يخدم القطاع الإقتصادي والقطاعات الأخرى.

ومن خلال متابعة سياسات المؤسسة محل الدراسة، وبرامجها التنفيذية وأنظمة عملها، فقد تبين وجود عدد من المعطيات التي تشير إلى وجود بيئة تنظيمية ملائمة لممارسة أسلوب التمكين الوظيفي دون التأكد من مدى تحقيقه لمتطلبات المنظمة المتعلمة.

وإنطلاقاً مما سبق فإن بحثنا سوف يسعى لمعالجة الإشكالية الآتية:

كيف يمكن تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة من خلال مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي بالمجمع

الصناعي صيدال لصناعة الأدوية؟

من أجل الخوض في تفاصيل البحث وإنطلاقاً من الإشكالية المطروحة فإن هذا يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجموعة (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية؟.

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء المستجوبين حول محاور الدراسة (إستراتيجية التمكين الوظيفي، المنظمة المتعلمة) تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية)؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي مجتمعة (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء المستجوبين حول محاور الدراسة (إستراتيجية التمكين الوظيفي، المنظمة المتعلمة) تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).

ثالثا: أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع ألا وهو إستراتيجية التمكين الوظيفي ومساهمته في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة بمنظمات الاعمال وإنعكاسه على المنظمة، كون إستراتيجية التمكين الوظيفي والمنظمة المتعلمة موضوعين مهمين إهتم بهما ولا يزالان لحد اليوم محل بحث ودراسة من قبل الباحثين والمختصين في هذا المجال حيث أننا لا يمكن تصور منظمة ناجحة متميزة لا تمكن وتعلم موظفيها مبنية على أسس موضوعية قادرة على وضع الرؤى وتحريك وتنسيق الجهود التنظيمية ودفعها لتحقيقها في إطار تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. كما أنه يستمد أهميته من المساهمات العلمية والعملية التي يقدمها، والتي تتجلى بما يلي:

1. الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتطرق لبحث أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة التي بدأ يتناولها الفكر الإداري ألا وهو موضوع إستراتيجية التمكين الوظيفي والمنظمة المتعلمة الذي يعد أحد أكثر موضوعات إدارة الأعمال أهمية وحدائية، إذ تظهر خاصة في الجانب النظري من خلال مساعدة المنظمات على المحافظة على مكانتها السوقية وتطوير منتجاتها وخدماتها، حيث يعد التمكين الوظيفي من المواضيع التنظيمية الهامة خصوصا للمنظمات التي تسعى إلى تبني فلسفة ومنهج الإدارة المفتوحة التي تسمح بمشاركة العاملين في إدارة منظماتهم لتمكينها من إستغلال الفرص ومواجهة التحديات ويعمل على تدريب وتحفيز الأفراد ومنحهم حرية الاختيار هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن تعليم وتطوير المواد البشرية بشكل خاص والمنظمة بشكل عام حيث يساعد المنظمات على التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة متمكنة، كل هذا يعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

2. الأهمية العملية:

تظهر الأهمية العلمية في التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية ومدى توافر أبعاده، مدى أهمية التحول من الهياكل التنظيمية المعقدة الى هياكل مرنة تشجع التفويض

والمشاركة وحرية الاختيار، بالإضافة إلى معرفة مدى تشجيع التعلم التنظيمي فيها وتفعيل أفضل المعارف والخبرات لديها والإستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل تطبيق أسس وركائز المنظمة المتعلمة الممكنة من أجل الإنتقال من الأسلوب التنظيمي التقليدي الذي لم يعد يواكب التحولات الحاصلة في بيئة الأعمال، ومن خلال النتائج التي توصلت إليها دراستنا يمكننا أن قدم مجموعة من الإقتراحات التي يمكن أن تساعد المؤسسة محل الدراسة على التطبيق الأمثل للتمكين الوظيفي كإستراتيجية الذي يساعد في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة.

رابعاً: اهداف الدراسة:

- يتمثل هدف الرئيسي للدراسة في التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، فهناك مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة في:
1. تحديد أهم المفاهيم الأساسية لمفهوم التمكين الوظيفي وإستراتيجية التمكين الوظيفي، وتحديد أهم العناصر المكونة لها وأبعادها وآليات تطبيقها ومعوقاتها ودور الإدارة في التغلب على معوقات تطبيقها.
 2. إبراز حتمية المنظمة المتعلمة كضرورة للمنظمة لضمان بقائها واستمرارها، من خلال تحديد مفهومها والأبعاد المكونة لها وحاجة المنظمات إلى التحول لمنظمة متعلمة ومبررات تزايد الإهتمام بها وأسس بنائها.
 3. تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية التمكين الوظيفي (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، والتأثير)، وأبعاد المتغير التابع المتمثل في المنظمة المتعلمة (الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، التعلم المستمر، التعلم الجماعي، أنظمة مشاركة التعلم) وذلك من أجل تطوير الإطار النظري والفكري وتحديد العلاقة بين المتغيرين.
 4. معرفة مدى مساهمة التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.
 5. معرفة مدى تطبيق وحرص المؤسسة محل الدراسة على تطبيق أسلوب التمكين الوظيفي والتعلم التنظيمي وتحديد الإجابيات والفوائد التي ستحصل عليها المنظمة جراء تطبيقهم.
 6. التعرف على مدى وجود التمكين الوظيفي والتعلم التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
 7. توضيح دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.
 8. تقديم مجموعة من التوصيات التي تم بناءها من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية لمتخذي القرارات في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية بشكل خاص، والمنظمات الجزائرية بشكل عام، حيث أن إنتهاج أسلوب التمكين الوظيفي والتعلم التنظيمي أصبح حتمية يجب تطبيقها في منظمات الأعمال من أجل البقاء والإستمرارية والتميز.

خامسا: مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

إهتمت دراستنا بمواضيع إستراتيجية التمكين الوظيفي والمنظمة المتعلمة والتي تعتبر أحدث وأهم مجالات إدارة الأعمال، فمن خلال ذلك تعددت وتنوعت مبررات ودوافع إختيار الموضوع والتي إنقسمت إلى شقين، دوافع ذاتية ودوافع موضوعي وتمثلت أهمها في:

I. الدوافع الذاتية:

- الميول الشخصي الى مثل هذه المواضيع المعاصرة والشيقة.
- مثل هذه المواضيع تساعدنا على صقل افكارنا والاستفادة منها مستقبلا.

II. الدوافع الموضوعية:

- كلا من التمكين الوظيفي والمنظمة المتعلمة من المواضيع المعاصرة التي تحتم على منظمات الاعمال الاهتمام بها.
- الانتقاد الدائم والمستمر للمؤسسات الجزائرية لافتقادها اساليب قيادية قادرة على احداث التغيير المطلوب الذي يتوافق والتغييرات الحاصلة في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة.

سادسا: متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: إستراتيجية التمكين الوظيفي ممثلا بأبعاده الأربعة (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير).
- المتغير التابع: المنظمة المتعلمة ممثلا بأبعاده الخمسة (الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، التعلم المستمر، التعلم الجماعي، أنظمة مشاركة التعلم).

سابعا: المنهج المستخدم في الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة التي إنبثقت عنها ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المصاغة من عدمها، فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. حيث تم إستخدامه في الجانب النظري لإعطاء إطار عام للمفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التمكين الوظيفي والمنظمة المتعلمة، أما الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء مسح عن طريق عينة والذي يعتبر أحد الأساليب التابعة للمنهج الوصفي وذلك للقيام بدراسة ميدانية لمعرفة مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة.

ثامنا: حدود الدراسة:

جميع الدراسات بإختلاف نوعها سواء كانت نظرية أو علمية لها حدود موضوعية، وحدود مكانية وبشرية وحدود زمانية، وتمثلت حدود دراستنا في:

1. الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية والذي يضم: المديرية العامة

للمجمع بالدار البيضاء الجزائر العاصمة، وحدة الإنتاج بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مركز البحث

والتطوير المتواجد بجسر قسنطينة الجزائر العاصمة، مديرية التسويق والمبيعات ووحدة الإنتاج أخرى (بيوتيك) متواجدين بزميزلي الحراش الجزائر العاصمة، والوحدة التجارية للشرق بباتنة.

2. الحدود البشرية: تم القيام بتوزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من الموظفين حيث تم اختيارهم عشوائيا من مختلف المستويات الادارية وذلك من المؤسسة التي تم اختيارها لإجراء الدراسة الميدانية.

3. الحدود الزمانية: إمتدت الدراسة بصفة عامة على مدى أربع سنوات، إبتداء من تاريخ تسجيلنا الأول من 2018 إلى نهاية 2021، أما بالنسبة للدراسة الميدانية التي قمنا بها في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث قمنا بتوزيع الاستبانة اداة الدراسة الميدانية على عينة البحث ابتداء من تاريخ 15 نوفمبر

2021 وتم استرجاعها في 10 ديسمبر 2021.

4. الحدود الموضوعية: أبعاد المتغير المستقل والتابع.

تاسعا: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تم تعريف متغيرات الدراسة (إستراتيجية التمكين الوظيفي والمنظمة المتعلمة)، ومختلف أبعادها من خلال الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.

✓ التمكين: بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

✓ التمكين الوظيفي: يعني منع العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.

✓ الإستراتيجية: هي قرارات تكييفية مع البيئة تُتخذ في ظل ظروف عدم التأكد، هذه القرارات ناتجة عن دراسة دقيقة ومستمرة لمتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.

✓ إستراتيجية التمكين الوظيفي: شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه، وليس بصفته أجيرا، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعد على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابيا على أدائه في العمل.

✓ حرية الإختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً للفرد بأنه حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

✓ الفعالية الذاتية: ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديها بإتقان إذا بذلوا جهدا.

مقدمة

- ✓ **معنى العمل:** يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة .
- ✓ **التأثير:** هو الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.
- ✓ **التعلم:** هو عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.
- ✓ **التعلم التنظيمي:** هو العملية المؤدية إلى تطوير المعرفة فيما يخص العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات، وهذا التعريف يتطلب ضرورة تميز المعرفة بطبيعة تشاركية أي تقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة وتقييم النتائج من قبلهم، الأمر الذي يؤدي إلى تكامل المعرفة.
- ✓ **المنظمة المتعلمة:** هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.
- ✓ **الرؤية المشتركة:** هي جواب على السؤال التالي: "ماذا نريد أن نخلق؟"، وهي مثل الرقى الشخصية، تتمثل في الصور التي يحملها الأفراد في أذهانهم وقلوبهم؛ وهي أيضا الصور المتقاسمة التي يلتف حولها الأفراد في المنظمة، تخلق شعوراً مشتركاً يتخلل المنظمة؛ ويعطي انسجاماً لأنشطتها المختلفة.
- ✓ **القيادة الداعمة للتعلم:** وهي أن تمتلك المنظمة قائداً نموذجاً، وبطلاً وداعماً للتعلم.
- ✓ **التعلم المستمر:** أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً.
- ✓ **التعلم الجماعي:** هو عملية مواكبة وتطوير قدرة الفريق على خلق النتائج التي يرغب فيها أعضاؤه، وهو يبنى على نظام تطوير رؤية مشتركة، وعلى التحكم الشخصي، فالفرق الموهوبة تتكون من أفراد موهوبين.
- ✓ **أنظمة مشاركة التعلم:** في المنظمة المتعلمة هذه يحاول المديرون دائماً تغذية منظماتهم بالأفكار والمعلومات المطلوبة. وهم يحصلون عليها مما هو محيظ بهم والعمل مع المبدعين والمتخصصين والخبراء. إضافة إلى حسن تدريب العاملين معهم وتوفير الموارد المعرفية المتجددة لهم.

عاشراً: الدراسات السابقة:

سيتم عرض مجموعة بسيطة من الدراسات السابقة التي يتم الاعتماد عليها اعداد هاته الدراسة في كلا الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تم الاعتماد عليها في اجراء هاته الدراسة في كلا من الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تم الاعتماد على اطروحة دكتوراه ورسائل ماجستير ومقالات، كما سيتم التعقيب عليها بشكل مختصر.

I. الدراسات المتعلقة بإستراتيجية التمكين الوظيفي:

1. دراسة (زين العابدين، 2013) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات جامعة بسكرة الموسومة بعنوان: "أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عنابة "

وقد تم التوصل في هاته الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ أظهرت الدراسة أن المديرية الجهوية ل: SAA تلتزم بأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات الباحثين؛
- ✓ أشارت نتائج الإختبار للفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي لإستراتيجية تمكين العاملين ببعديها المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز في تحسين الأداء في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى إستراتيجية تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى إستراتيجية تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات العمل) وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. دراسة (عروف، 2017) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مناجمت المنظمات جامعة أم البواقي الموسومة بعنوان: "التمكين كإستراتيجية للإستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة - دراسة حالة: بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية "

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ المستوى السائد للتمكين بأبعاده بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة يرقى إلى المستوى المطلوب بصفة إجمالية لكن يبقى مستوى الحرية والإستقلالية وكذلك التأثير عند مستوى متوسط لكنه يبقى بعيدا نوعا ما عن التطورات والتحديات التكنولوجية الحديثة خاصة في ظل نقص وعدم توفر الهياكل والوسائل المساعدة في توفير بيئة مساعدة لتنمية وترقية أداء المورد البشري؛
- ✓ توجد علاقة طردية بين (المشاركة بالمعلومات، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، المقدرة) والإستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة؛
- ✓ لا توجد علاقة طردية بين (الحرية والإستقلالية والتأثير) والإستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة؛

✓ توجد علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التمكين والإستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، مما يستوجب على الجامعة الإهتمام أكثر بهذه الفلسفة الإدارية الجديدة وتعميمها على كافة المستويات وتوفير بيئة مناسبة لتفعيلها.

3. دراسة (شفيق، 2018) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر 3 الموسومة بعنوان: "إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الإقتصادية -

دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيكس بـرج بوعريريج "

وقد تم التوصل في هاته الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ تطبق شركة كوندور إلكترونيكس إستراتيجية التمكين بدرجة عالية؛ والذي يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور إستراتيجية التمكين، والذي بلغ (3.74)؛

✓ تتيح شركة كوندور إلكترونيكس لعمالها فرصة المشاركة العالية في المعلومات، والذي يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعـد المشاركة في المعلومات والذي بلغ (3.75)، وقد حصل هذا البعد على المرتبة الأولى بين أبعاد إستراتيجية التمكين؛

✓ تتبنى شركة كوندور إلكترونيكس أسلوب فرق العمل المدارة ذاتيا بدرجة عالية، والذي يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعـد فرق العمل المدارة ذاتيا والذي بلغ (3.74)، وقد حصل هذا البعد على المرتبة الثانية بين أبعاد إستراتيجية التمكين؛

✓ تمنح شركة كوندور إلكترونيكس عمالها درجة عالية من الاستقلالية وحرية التصرف والذي يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعـد الاستقلالية وحرية التصرف والذي بلغ (3.74)، وقد حصل هذا البعد على المرتبة الثالثة والأخيرة بين أبعاد إستراتيجية التمكين.

4. دراسة (القاضي، 2018) وهي عبارة عن مقال في المجلة العربية للإدارة الموسومة بعنوان: "أثر إستراتيجية

تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية"

وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضيتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

✓ إن إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات تسهم معنويا في زيادة جودة الخدمات إذ أن عمليات إثراء الأفراد العاملين وظيفيا وتدريبهم وتأهيلهم، والعمل على زيادة معارفهم وتفويضهم السلطات والصلاحيات المطلوبة؛

✓ إن إستراتيجية تمكين العاملين تساهم معنويا في زيادة درجة الاستجابة لمتطلبات العملاء كإحدى خصائص جودة الخدمة، إذ أدى تنوع المهام والواجبات التي يقوم بها الأفراد العاملون، وإخضاعهم للدورات التدريبية إلى تحسين مهاراتهم وقدراتهم في تقديم الخدمة للعميل بالصورة المطلوبة؛

مقدمة

✓ إن استراتيجية تمكين العاملين تساهم معنويا في زيادة في درجة الأمان كإحدى خصائص جودة الخدمة، إذ أدى إغناء الأفراد العاملين وظيفيا وتدريبهم إلى إتباع أسلوب السرية في التعامل مع العملاء والعمل على توفير ترتيبات خاصة لحماية حقوقهم ومعلوماتهم؛

✓ استراتيجية تمكين العاملين تساهم معنويا في زيادة درجة الملموسية كإحدى خصائص جودة الخدمة إذ أدى تنوع مهام الأفراد وواجباتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات إلى استخدام تقنيات جديدة قي تقديم الخدمة كما تم الاهتمام بالتصميم الداخلي للشركات المبحوثة كأداة ترويجية جاذبة للعملاء.

5. دراسة (مساعدية، 2020) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة سطيف 1 الموسومة بعنوان: "أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات -"

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ مستوى إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة قوي، وذلك راجع لأن معظم أبعادها (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل) المتبناة في الدراسة قوية، معدا بعد المكافآت الذي أظهرت النتائج أنه متوسط، وهذا يؤكد أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لا تمنح المكافآت بالقدر المرضي لزيادة تمكين العاملين؛

✓ تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى مشاركة العمال في معلوماتها من خلال عقد إجتماعات دورية مع العمال وممثلهم للوقوف على وضعية المؤسسات وما تهدف إليه وهذا ما يساهم في تفق المعلومات للعمال؛

✓ تشجع المؤسسات محل الدراسة العمال على أداء العمل بشكل جماعي أو على شكل فرق للاستفادة من أقصى قدراتهم في المؤسسة؛

✓ تمنح المؤسسات محل الدراسة للعاملين حرية التصرف السريع في الحالات الطارئة التي تعيق عملهم أو أثناء حدوث ظرف غير متوقع وأخذ زمام المبادرة دون الرجوع إلى المسؤولين المباشرين؛

✓ تتوفر جميع المؤسسات محل الدراسة خطط سنوية متنوعة لتدريب وتكوين الموارد البشرية، يقوم بوضعها مسؤول مصلحة التكوين وتحسين المستوى بالتنسيق مع قسم إدارة الموارد البشرية ويتم تقديمها للإدارة العليا للمصادقة عليها.

6. دراسة (بوسنة، 2020) وهي عبارة عن مقال في مجلة مجاميع المعرفة الموسومة بعنوان: "أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تطوير الرأسمال البشري في جامعة قسنطينة 2"

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

✓ أن مستوى الاعتماد على إستراتيجية تمكين العاملين في جامعة قسنطينة 2 متوسط نظرا للاعتماد المتوسط على الأبعاد المشكلة لها؛

مقدمة

- ✓ الجامعة تفتح قنوات الاتصال الالكترونية لمشاركة المعلومات بين العاملين وبينهم وبين الإدارة؛
- ✓ نقص الثقة في العاملين وقدرتهم على الأداء مما يعيق عملية التفويض فالإدارة لا تفوض صلاحيات وسلطات لعاملين لا تثق فيهم؛
- ✓ عدم فعالية التدريب على مستوى الجامعة كونه لا يتلائم مع احتياجات العاملين، وتوفر بسيط للتحفيز في حدود ما يسمح به القانون؛
- ✓ اعتماد متوسط على إستراتيجية تمكين العاملين واهتمام متوسط أيضا بتطوير الرأسمال البشري، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين على تطوير الرأسمال البشري.

II. الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة:

1. دراسة (الرشودي، 2007) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية الموسومة بعنوان: " بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية "

وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

- ✓ ترى القيادات الأمنية أن مستوى جاهزية الإدارات الأمنية لتطبيق المنظمة المتعلمة مرتفع؛
- ✓ مستوى العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة مرتفع ؛
- ✓ تصل نسبة تأثير تطبيق النموذج للقتراح للمنظمة المتعلمة في فعالية التطوير التنظيمي إلى درجة فعال جدا، في العنصر الإنساني والتنظيمي والتقني من عناصر التطوير التنظيمي.

2. دراسة (شادي البنا، 2012) وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في قسم الإدارة التربوية بغزة بعنوان: "درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها"

قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، لدى أفراد العينة بلغ (3.21)، وبوزن نسبي (64.2%) وبدرجة توافر متوسطة، إلا في المجال السابع حيث حصل على درجة توافر كبير بمتوسط حسابي (3.44) وبوزن نسبي (68.8).

وأصبح ترتيب المجالات كما يلي :

- ✓ القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم بمتوسط حسابي (3.44) وبوزن نسبي قدره (68.8%) وبدرجة توافر كبيرة.
- ✓ تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار بمتوسط حسابي (3.35) وبوزن نسبي قدره (67%)، وبدرجة توافر متوسطة.
- ✓ تشجيع التعلم التعاوني الجماعي بمتوسط حسابي (3.22) وبوزن نسبي قدره (64.4%) وبدرجة توافر متوسطة.
- ✓ تمكين المعلمين من رؤية جماعية مشتركة بمتوسط حسابي (3.177) وبوزن نسبي قدره (63.54%) وبدرجة توافر متوسطة.

✓ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بمتوسط حسابي (3.171) وبوزن نسبي قدره (63.42%) وبدرجة توافر متوسطة .

✓ توفير فرص التعلم المستمر بمتوسط حسابي (3.11) وبوزن نسبي قدره (62.2%) وبدرجة توافر متوسطة .

✓ ربط المدرسة بالبيئة الخارجية توسط حسابي (3.03) وبوزن نسبي قدره (60.6%) وبدرجة توافر متوسطة.

3. دراسة (القواسمة، 2013) وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة Science Direct بعنوان: "أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية"

وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

✓ أن أبعاد المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الأردنية كانت بمستوى متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي للأبعاد السبعة (3.44) على مقياس ليكرت الخماسي.

✓ كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة، وعلاقة إيجابية أيضا بين الأبعاد السبعة من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى.

✓ كما أثبتت نتائج التحقق من أداة الدراسة صلاحيتها لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة الأردنية.

4. دراسة (شريف، 2016) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال قسم علوم التسيير جامعة شلف بعنوان: "إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة -دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي-"

وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

✓ بين التحليل الإحصائي وحوادث اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة حول أسس المنظمة المتعلمة والمتمثلة في (التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، القيادة، ثقافة التعلم، إدارة المعرفة، فرق العمل) وجاء هذا اتفاق إيجابي حيث أثبتت النتائج أن هذه الأسس متوفرة بدرجة عالية؛

✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي توافقا كبيرا في آراء أفراد العينة حول مجالات المنظمة المتعلمة المتمثلة في (حل المشكلات نظاميا، التجريب، التعلم من التجارب الماضية، التعلم من الآخرين، تحويل المعرفة)، وأظهرت الدراسة أن أفراد العينة يرون أن كل مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة المذكورة متوفرة بدرجة عالية .

5. دراسة (رواجية، 2018) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في إدارة المؤسسات قسم علوم التسيير جامعة سكيكدة الموسومة بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة -دراسة حالة مؤسسة فريال عناية-"

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

✓ أن هناك درجة توفر متوسطة لأبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة؛

✓ بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بميدان الدراسة؛

✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة وكل على حد) في درجة توفر أبعاد للنظمة للتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية).

6. دراسة (حوحو، 2020) وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة الإستراتيجية والتنمية الموسومة بعنوان: "أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي -دراسة حالة قطاع الإتصالات اللاسلكية بالجزائر" وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

- ✓ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعده إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي؛
- ✓ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعده التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي؛
- ✓ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الثقافة التشاركية والعيال التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي؛
- ✓ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعده ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي؛
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة القياسية أن لهذه الأبعاد المساهمة الفعالة في تحسين الأداء التنظيمي داخل هذه المؤسسات.

III. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إستراتيجية التمكين الوظيفي والمنظمة المتعلمة:

1. دراسة (الكساسبة، 2009) وهي عبارة عن مقال نشر في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الموسومة بعنوان: "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) في المتغير التابع (منظمة التعلم).
- ✓ هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) في المتغير التابع (منظمة التعلم).
- وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون:
- ✓ بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المساحة عن الأخطاء؛
- ✓ تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين؛
- ✓ تحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين؛
- ✓ تشجيع العاملين على التسليح بالمعرفة؛
- ✓ الاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم.

2. دراسة (الشمراي، 2014) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه قسم العلوم الإقتصادية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الموسومة بعنوان: " المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين"

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ تبني المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة بمتوسط (3.9629)، وتمكين العاملين بدرجة كبيرة أيضاً بمتوسط (3.9416)؛

مقدمة

- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تبني أبعاد المنظمة المتعلمة وبين تمكين العاملين في كل من المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية؛
- ✓ وجود تأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة على أبعاد تمكين العاملين وبدرجة عالية جداً بمتوسط (4.2980) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
3. دراسة (العتيبي، 2015) وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة الثقافة والتنمية الموسومة بعنوان: "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف"
- تم التوصل الى النتائج التالية:
- ✓ أظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي قدره (2.79)؛
- ✓ وأن درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي قدره (3.15)، مع وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين؛
- ✓ كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزي للنوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؛
- ✓ توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزي للنوع في بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي للمنظمة المتعلمة لصالح الذكور؛
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة تعزي للتخصص وعدد الدورات التدريبية لصالح الإداري ومن (10) دورات فأكثر، ومن (5) إلى أقل من (10) دورات، ومن (1) إلى أقل من (5) دورات؛
- ✓ بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تعزي لعدد الدورات التدريبية في بعدي تمكين العاملين: معنى العمل، والتأثير.
4. دراسة (بن سهلة، 2016) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة منظمات جامعة بسكرة الموسومة بعنوان: "دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة -دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة-
- وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال، التحفيز) والمنظمة المتعلمة في جامعة بسكرة.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، باستثناء متغيري الوظيفة الحالية والخبرة المهنية.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات الباحثين حول المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، المؤهل العلمي)، باستثناء متغيرات العمر، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية.

5. دراسة (غريب، 2018) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة البليدة 2 الموسومة بعنوان: "دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين -دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر -"

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ توافر أبعاد التمكين النفسي بدرجة عالية؛
- ✓ توافر أبعاد التمكين الهيكلي بدرجة متوسطة؛
- ✓ توافر متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة بدرجة "متوفر بشكل كبير"؛
- ✓ وجود فروق ذات دلالة معنوية بين البنوك المبحوثة حول كل من متغير متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة ككل، وأبعاد التمكين النفسي والهيكلي؛
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية حول من متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة ككل، وأبعاد التمكين النفسي والهيكلي تعزى إلى المتغيرات الشخصية : المستوى التعليمي والخبرة؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط إحصائي طردي وقوي بين متغير التمكين بشقيه النفسي والهيكلي من جهة ومتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من جهة أخرى؛
- ✓ تأثير التمكين بشقيه النفسي والهيكلي على متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة (ديناميكية التعلم، التحول التنظيمي، إدارة المعرفة، تمكين الشركاء، التقنية) في البنوك المستهدفة.

6. دراسة (بوقرة، 2019) وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة الموسومة بعنوان: "أثر التعليم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي ميلة جيجل -"

فبعد إجراء تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل الى النتائج التالية:

- ✓ أن شركة الخزف الصحي تشجع التعلم المستمر للعاملين وتضع برامج تدريبية لرفع كفاءتهم المهنية؛
- ✓ أن شركة الخزف الصحي تسخر لعمالها موارد المؤسسة المختلفة لانجاز مهامهم وأعمالهم؛
- ✓ شركة الخزف الصحي لها هيكل تنظيم يساعد على الاتصال الجيد بين مستوياتها الإدارية؛

- ✓ تتبنى الإدارة العليا لشركة الخزف الصحي أهدافها الإستراتيجية استنادا إلى رغبات زبانتها؛
- ✓ الشركة تستقطب أفراد ذو كفاءات عالية للعمل بها؛
- ✓ شركة الخزف الصحي تستند في تطوير عملياتها إلى رغبات ومقترحات زبانتها؛
- ✓ الشركة تبحث عن المعرفة من أجل تحسين عملهم؛
- ✓ تقوم مصلحة المحاسبة بإعداد موازنات دورية تعتمد على مؤشرات حقيقة؛
- ✓ يوجد أثر لخاصية التعلم المستمر في تحقيق التميز الموسمي في شركة الخزف الصحي بالمليية-جيجل.
- ✓ يوجد أثر لخاصية التمكين في تحقيق التميز الموسمي في شركة الخزف الصحي بالمليية-جيجل.

الحادي عشر: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

1. أنها دراسة التي تبحث عن مدى مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية - في حدود علم الباحث - لما لذلك أهمية في تحسين وتطوير بيئة العمل الداخلية، والإستجابة للتغيرات المؤثرة في بيئتها الخارجية.
2. تناولها لأبعاد ومتغيرات لم تتناولها أي من الدراسات السابقة من التي تم تحصل عليها، ضمن أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي والمتمثلة في: حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل والتأثير، وذلك لقياس دورها في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة والتي تضمنت الأبعاد المتمثلة في: الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، التعلم المستمر، التعلم الجماعي وأنظمة مشاركة التعلم وذلك في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.
3. تناولها لقطاع هام من قطاعات الإقتصاد الجزائري وهو قطاع الأدوية والذي يسهم بشكل معتبر في الناتج المحلي الوطني، وتناولها لإحدى أهم الشركات في القطاع الإقتصادي وهو مجمع صيدال لصناعة الأدوية.
4. يتميز البحث بخصوصيته من خلال تبين وتفصيل دور كل بعد من أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي والمتمثلة في: حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل والتأثير، في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة من خلال دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، كما شمل البحث إجراء إستبيان على عينة عشوائية من مختلف الطبقات الوظيفية يبين مساهمة الأبعاد السالفة الذكر في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة للمؤسسة محل الدراسة.

الإثنا عشر: تقسيمات البحث ومشمالاته:

- من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، كل فصل به ثلاث مباحث، وكل مبحث به ثلاث مطالب، وتم توزيعها كالتالي:
- القسم الأول:** يتعلق بالجانب النظري للدراسة، ويشتمل على فصلين.
- القسم الثاني:** يتعلق بالجانب التطبيقي، ويشتمل على فصلين.

مقدمة

وقد حاولنا في القسم النظري للدراسة إستعراض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإستراتيجية التمكين الوظيفي والتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في فصلين للدراسة:

حيث سنتناول في الفصل الأول **مدخل الى إستراتيجية التمكين الوظيفي**، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، إذ سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية إستراتيجية التمكين الوظيفي، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى أساسيات إستراتيجية التمكين الوظيفي، والمبحث الثالث آليات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي ومعوقاتها.

أما من خلال الفصل الثاني فسنتناول **مدخل الى المنظمة المتعلمة**، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، إذ سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية التعلم التنظيمي، أما المبحث الثاني أساسيات المنظمة المتعلمة، والمبحث الثالث متطلبات تحقيق المنظمة المتعلمة.

أما القسم الثاني والمتمثل في الجانب التطبيقي فتم تقسيمه إلى فصلين:

حيث سنتناول في الفصل الثالث من هذه الدراسة **طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها**، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول تقديم الجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، اما المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية.

أما من خلال الفصل الرابع فسنتناول عرض ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال مباحثين رئيسيين، أين سنتطرق في المبحث الأول مناقشة وتحليل مستوى محاور الدراسة، اما المبحث الثاني إختبار فرضيات الدراسة الميدانية. وستختتم هذه الدراسة **بجائمة عامة**، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

مدخل إلى إستراتيجية

التمكين الوظيفي

تمهيد:

التغيرات الهائلة في البيئة الخارجية المنظمة هي المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري، ونظراً للمنافسة الشديدة فإن الاتجاه نحو العمل التطبيقي في بيئات الأعمال يؤكد على دور الموارد البشرية في خلق التكيف المطلوب للبيئة الخارجية التي تطلبت اعتماد استراتيجيات لدعم قدراتها وتمكينها من حرية التصرف المباشر للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو تقليل آثارها. من هذا النهج أصبح من الضروري الاهتمام بمفهوم التمكين الوظيفي كاستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل، وطريقة جديدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بالطريقة التي تحقق التميز والنجاح للمؤسسة، المراقبة الذاتية بالتعاون مع القائد كدليل ومساعد ومدرب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع. احترام الفرد والتعامل معه كشخص بالغ عاقل ومصدر مهم وأساسي لتحقيق التميز والتفوق.

ويأتي هذا الفصل ليحاول التطرق إلى مدخل لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التمكين الوظيفي.

المبحث الثاني: أساسيات إستراتيجية التمكين الوظيفي.

المبحث الثالث: آليات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي ومعوقاتها.

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التمكين الوظيفي.

أكدت التطورات والتحويلات التي تحدث في مجال التنمية البشرية داخل المنظمات على أهمية تبني مفهوم التمكين الوظيفي لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والموظفين، وستناول في هذا المبحث جذوره في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وأهم النظريات التي تعرضت للجانب الإنساني ومفهوم إستراتيجية التمكين الوظيفي والأسباب الداعية له وأهميته وكذا خطوات تنفيذه وفوائده.

المطلب الأول: ماهية التمكين الوظيفي.

جاء هذا المطلب كمحاولة لتتبع جذور التمكين بداية في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وفي الفكر الإداري.

أولاً: التمكين في القرآن الكريم

وردت كلمة التمكين بمشتقاتها في القرآن الكريم في ستة عشرة آية موزعة على اثني عشرة سورة. والجدول رقم(1-1) يبين مواقع آيات التمكين في القرآن الكريم.

الجدول رقم(1-1): آيات التمكين في القرآن الكريم.

إسم السورة	رقم السورة	رقم الآية	لفظ التمكين كما ورد في الآية
الأَنْعَام	6	6	مَكَّنَاهُمْ
الأَعْرَاف	7	10	مَكَّنَّاكُمْ
الأَنْفَال	8	71	فَأَمَكَّنْ مِنْهُمْ
يُوسُف	12	21 و 54 و 56	مَكَّنَّا، مَكَّنِ، مَكَّنَّا
الكهف	18	84 و 95	مَكَّنَّا، مَكَّنِي
الحج	22	41	مَكَّنَاهُمْ
المؤمنون	23	13	مَكَّنِي
النور	24	55	لِيُمَكِّنَنَّ
القصص	28	6 و 57	وَمُكِّنْ، مُكِّنْ
الأحْقَاف	46	26	مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ
المرسلات	77	21	مَكَّنِي
التكوير	81	20	مَكَّنِي

المصدر: الفياض محمود أحمد عبد الله، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية -دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الاردن، 2005، ص:22.

وفيما يلي تفسير الآيات التي تشتمل على ألفاظ التمكين كما وردت في بعض كتب التفسير:

* يقول تعالى في سورة الأنعام: ﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ يُمْكِنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ (٦)﴾¹

في هذه الآية الكريمة يعظ ويحذر الله تعالى المشركين المعاندين بأن يصيبهم عذاب شديد كما أصاب الذين من قبلهم، كانوا أشد منهم قوة وأكثر أموالا وأولادا وجاها وجنودا وإعمارا للأرض.²

* يقول تعالى في سورة الأعراف: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ (١٠)﴾³

في هذه الآية الكريمة يخبر الله تعالى عباده بنعمه وألطافه عليهم، بأن جعل لهم الأرض قرارا وملكهم إياها وورزقهم القدرة على استعمارها، وجعل لهم فيها معاش، اي: أسبابا يعيشون بها أيام حياتهم من التجارات والمكاسب والمآكل والمشرب، وأكثرهم مع ذلك قليل الشكر.⁴

* يقول تعالى في سورة الأنفال: ﴿وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ (٧١)﴾⁵

المقصود بالآية الكريمة هم أسرى معركة بدر، الذين أمكن الله المؤمنين منهم وأوقعهم في الأسر والذين أرادوا خيانة الرسول صلى الله عليه وسلم بأن أظهروا له من القول خلاف ما في نفوسهم، ففضحهم الله في هذه الآية.⁶

* يقول تعالى في سورة يوسف: ﴿وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ (٢١)﴾⁷

في هذه الآية الكريمة يخبر الله تعالى بألطافه بيوسف عليه السلام، بأن سخر له من اشتراه من مصر حتى اعتنى به وأكرمه، وأوصى امرأته به خيرا، ثم مكّنه من أرض مصر، بأن جعله على خزائنها وعلمه تفسير الأحلام.⁸

¹ سورة الأنعام، الآية: 6.

² بن كثير أبي فداء أسماعيل، تفسير القرآن العظيم، تحقيق السلامة سامي بن محمد، ط 2، الجزء 3، دار طيبة للنشر والتوزيع، السعودية، 1999، ص: 240.

³ سورة الأعراف، الآية: 10.

⁴ البغوي أبي محمد الحسين بن مسعود، تفسير البغوي "معالم التنزيل"، تحقيق النمر محمد عبد الله وآخرون، ط 1، مجلد 8، دار طيبة للنشر والتوزيع، السعودية، 1989، ص: 216.

⁵ سورة الأنفال، الآية: 71.

⁶ الطبري محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل القرآن، الجزء 10، دار إحياء التراث العربي، لبنان، 2001، ص: 59.

⁷ سورة يوسف، الآية: 21.

⁸ بن كثير أبي فداء أسماعيل، تفسير القرآن العظيم، مرجع سبق ذكره، الجزء 4، ص: 378.

يقول تعالى أيضا في سورة يوسف: ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي ۗ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾ (٥٤) ¹

في هذه الآية الكريمة يخبر الله تعالى ملك مصر بعدما عرف وخاطب يوسف عليه السلام، ووقف على فطنته وعلمه، قال له إنك عندنا قد بقيت ذا مكانة وأمانة. ²

يقول تعالى أيضا في سورة يوسف: ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۗ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۗ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (٥٦) ³

في هذه الآية الكريمة يخبر الله تعالى بأنه ملك يوسف عليه السلام أرض مصر، ينزل فيها حيث يشاء ويصنع فيها ما يشاء. ⁴

* يقول تعالى في سورة الكهف: ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴾ (٨٤) ⁵

يخبر الله تعالى في هذه الآية الكريمة بأنه وطأ الأرض لذي القرنين وآتاه العلم بكل الأشياء وبكل ما يتسبب فيها. ⁶

يقول تعالى أيضا في سورة الكهف: ﴿ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴾ (٩٥) ⁷. أي أن العلم والقوة التي مد الله بهما ذا القرنين خير من الأجر الذي عرضه عليه القوم بدون أن يطلبه منهم، وإنما طلب منهم أن يعينوه بصنّاع يحسنون البناء والعمل. ⁸

* يقول تعالى في سورة الحج: ﴿ الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴾ (٤١) ⁹

المقصود بالآية الكريمة هم أصحاب محمد صلى الله عليه وسلم وأتباعه من بعده، الذين إن أعطى الله لهم الملك والسلطان في الأرض، أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر. ¹⁰

* يقول تعالى في سورة المؤمنون: ﴿ ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نَظْفَةً فِي قَرَارٍ مَكِينٍ ﴾ (١٣) ¹¹ أي أن الله جعل الإنسان نظفة لتستقر في الرحم المهياً لذلك إلى بلوغ أمدها. ¹²

¹ سورة يوسف، الآية 54.

² بن كثير أبي فداء أسماعيل، تفسير القرآن العظيم، مرجع سبق ذكره، الجزء 4، ص: 395.

³ سورة يوسف، الآية 56.

⁴ البيهقي أبي محمد الحسين بن مسعود، تفسير البيهقي "معالم التنزيل"، مرجع سبق ذكره، المجلد 4، الجزء 13، ص: 216.

⁵ سورة الكهف، الآية 84.

⁶ الطبري محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل القرآن، مرجع سبق ذكره، الجزء 16، ص: 14.

⁷ سورة الكهف، الآية 95.

⁸ الطبري محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل القرآن، مرجع سبق ذكره، الجزء 16، ص: 29.

⁹ سورة الحج، الآية 41.

¹⁰ بن كثير أبي فداء أسماعيل، تفسير القرآن العظيم، مرجع سبق ذكره، الجزء 5، ص: 436.

¹¹ سورة المؤمنون، الآية 13.

¹² البيهقي أبي محمد الحسين بن مسعود، تفسير البيهقي "معالم التنزيل"، مرجع سبق ذكره، المجلد 5، الجزء 8، ص: 411.

* يقول تعالى في سورة النور: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۗ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۗ وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ (٥٥)﴾¹

هذا وعد من الله لرسوله صلى الله عليه وسلم، بأنه سيجعل أمته أئمة للناس وولاة عليهم، وبهم تصلح البلاد وتخضع لهم العباد، وأنه سيبدلهم بعد خوفهم من الناس أمنا وحكما فيهم.²

* يقول تعالى في سورة القصص: ﴿وَمُكِّنْ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِي فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ (٦)﴾³. أي يجعل الله لبني اسرائيل القدرة على مزاوله العمل الديني و/أو الدنيوي على أرض مصر، ويكون هلاك فرعون وجنوده على يدي موسى عليه السلام.⁴

يقول تعالى أيضا في سورة القصص: ﴿وَقَالُوا إِن نَتَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نَتَّخِطْفُ مِنْ أَرْضِنَا ۗ أَوْ لِمَ تُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ (٥٧)﴾⁵. أي أو لم نوطئ لهم بلدا (المقصود مكة) حرّمتنا على الناس سفك الدماء فيه، ومنعناهم من أن يصلوا أهله بسوء، وهذا حرمة الحرم المكي.⁶

* يقول تعالى في سورة الأحقاف: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيهَا إِن مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ (٢٦)﴾⁷. أي فيما لم نمكنكم فيه من قوة الأبدان وطول العمر وكثرة المال.⁸

* يقول تعالى في سورة المرسلات: ﴿فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ (٢١)﴾⁹. أي جعلنا الماء المهين في الرّحم المعد لذلك والحافظ لما أودع فيه من ماء.¹⁰

* يقول تعالى في سورة التكوير: ﴿ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ (٢٠)﴾¹¹. أي أن جبريل عليه السلام له مكانة عند الله عزّ وجلّ ومنزلة رفيعة.¹²

1 سورة النور، الآية 55.

2 بن كثير أبي فداء أسماعيل، تفسير القرآن العظيم، مرجع سبق ذكره، الجزء 6، ص: 77.

3 سورة القصص، الآية 6.

4 بن كثير أبي فداء أسماعيل، تفسير القرآن العظيم، مرجع سبق ذكره، الجزء 6، ص: 221.

5 سورة القصص، الآية 57.

6 الطبري محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل القرآن، مرجع سبق ذكره، الجزء 20، ص: 109.

7 سورة الأحقاف، الآية 26.

8 البغوي أبي محمد الحسين بن مسعود، تفسير البغوي "معالم التنزيل"، مرجع سبق ذكره، المجلد 7، الجزء 26، ص: 264.

9 سورة المرسلات، الآية 21.

10 بن كثير أبي فداء أسماعيل، تفسير القرآن العظيم، مرجع سبق ذكره، الجزء 8، ص: 299.

11 سورة التكوير، الآية 20.

12 بن كثير أبي فداء أسماعيل، تفسير القرآن العظيم، مرجع سبق ذكره، الجزء 8، ص: 338.

- كما سبق ذكره يمكن تلخيص معاني التمكين في ضوء النص القرآني كما يلي: ¹
- ✓ التمكين بمعنى القدرة على مزاوله عمل ماء وهو المعنى الذي تغطيه الآية 55 من سورة النور، والآية 6 من سورة القصص؛
 - ✓ التمكين بمعنى تهيئة سبل العيش ووسائل الأمن والاستقرار في الأرض، وهو المعنى الذي تغطيه الآية 7 من سورة القصص، والآية 21 من سورة يوسف؛
 - ✓ التمكين بمعنى العطاء المادي (أموال، أولاد... الخ) والمعنوي (علم، حكم... الخ)؛ وهو المعنى الذي تغطيه الآية 95 من سورة الكهف، الآية 6 من سورة الأنعام، الآية 26 من سورة الأحقاف والآية 10 من سورة الأعراف؛
 - ✓ التمكين بمعنى السيطرة والتحكّم، وهو المعنى الذي تغطيه الآية 71 من سورة الأنفال؛
 - ✓ التمكين بمعنى المنزلة الرفيعة، وهو المعنى الذي تغطيه الآيتين 54 و56 من سورة يوسف، والآية 20 من سورة التكوير؛
 - ✓ التمكين بمعنى الملك والسلطان، وهو المعنى الذي تغطيه الآية 84 من سورة الكهف، والآية 41 من سورة الحج؛
 - ✓ التمكين بمعنى الثبات والاستقرار، وهو المعنى الذي تغطيه الآية 13 من سورة المؤمنون، والآية 21 من سورة المرسلات.

ثانيا: التمكين في السنة النبوية الشريفة

لقد عني الإسلام بالعمل وحض على إتقانه، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم مُحْفِزًا على إتقان العمل ومُرْغِبًا فيه: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ" (حديث مرفوع؛ رقم 4323).² ويعتبر التمكين من المتطلبات الرئيسية لإتقان العمل، فلا يمكن للعامل أن يُتَّقَنَ عمله، دون أن يمتلك حرية التصرف والوسائل والصلاحيات اللازمة لإتقان العمل.³ والسيرة النبوية غنيّة بالممارسات التمكينية التي يُمكن استنباطها من مراحل الدعوة الإسلامية، وهذا كما يلي:

1. مرحلة الدعوة السرية: بدأ النبي مرحلة الدعوة السرية والتي استمرت ثلاث سنوات بعرض الإسلام على أهل بيته وأصدقائه المقربين، ومع دخول الصحابة رضي الله عنهم وعلى رأسهم أبو بكر الصديق في النشاط الدعوي إلى جائب الرسول صلى الله عليه وسلم، زاد دخول الناس في الإسلام حتى وصل عددهم إلى ما يقارب الستين صحابي، بينهم عشر نساء، وخلال هذه الفترة تكوّنت جماعة من المؤمنين تقوم على

¹ الرشودي خالد بن سلمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية خالد العسكرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص: 46-47.

² موسوعة الحديث الشريف على شبكة إسلام ويب، مسند أبو يعلى والطبراني، حديث متاح على الرابط: بتاريخ: 2019/12/21 الساعة 22:22: http://library.islamweb.net/hadith/display_hbook.php?bk_no=327&hid=4323&pid=155509

³ الرشودي خالد بن سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

الأخوة والتعاون وتبليغ الرسالة تولى النبي صلى الله عليه وسلم تربيتهم بنفسه.¹ وقد اهتم النبي في هذه المرحلة بتكوين اللبنة الأولى للدولة، ألا وهي الأسرة التي تقوم على التوحيد وطاعة الله ورسوله والتي لا بد منها في الانتقال من الفرد إلى الدولة، كما حرص النبي في هذه المرحلة على نشر الدعوة الإسلامية سراً بين مختلف القبائل، وذلك تفادياً لوقوع في صراعات تعيقه عن تحقيق الهدف المنشود.²

ومن الدروس التمكينية التي يمكن استنباطها من هذه المرحلة نذكر:

✓ القيادة هي قاعدة التمكين، فلا تمكين بدون وجود قيادات إدارية هي نفسها مقتنعة بفكرة التمكين وقادرة على تحويلها إلى واقع ملموس؛

✓ يحتاج التطبيق الناجح للتمكين إلى توفير التدريب اللازم للقيادات الإدارية من أجل تزويدها بمهارات الإتصال وإدارة الصراع التنظيمي والعمل في إطار الفريق؛

✓ يحتاج التطبيق الناجح للتمكين إلى إعداد فريق العمل الذي يؤمن بفكرة التمكين ويُقبل عليها؛

✓ يحتاج التطبيق الناجح للتمكين إلى توحيد التصور والفهم بين مختلف الأفراد في كافة المستويات التنظيمية.

2. مرحلة الدعوة الجهرية: استمرت الدعوة السرية إلى إسلام حمزة بن عبد المطلب، وبعض الوجهاء أمثال

عمر بن الخطاب رضي الله عنهم أجمعين، ولما نزل قوله تعالى: ﴿فَاصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ﴾ (٩٤).³ دخلت الدعوة الإسلامية مرحلة جديدة، وهي مرحلة الجهر وكان ذلك في السنة الرابعة من البعثة، وقد تعرض الرسول صلى الله عليه وسلم وأتباعه في هذه المرحلة لأشد أساليب القمع المادية والمعنوية، وما كان من النبي صلى الله عليه وسلم وأتباعه إلا الصبر والاستمرار في الدعوة. وقد حاول الرسول صلى الله عليه وسلم في هذه المرحلة المحافظة على المؤمنين باعتبارهم يمثلون القاعدة الرئيسية للتمكين، مستفيداً من نخوة بعض كفار قريش، ومن عدل النجاشي ملك الحبشة.⁴

ومن الدروس التمكينية التي يمكن استنباطها من هذه المرحلة نذكر:

✓ يحتاج التطبيق الناجح للتمكين من المدراء والعاملين في المؤسسة ضرورة فهمهم للتحديات الداخلية والخارجية والتعاطي معها بكل مسؤولية؛

✓ التمكين باعتباره عملية تغيير شاملة في الأفكار والسلوك، يأخذ وقتاً وجهداً ومالاً كبيراً؛ وبالتالي ينبغي على المدراء والعاملين في المؤسسة عدم استعجال النتائج.

3. المرحلة المدنية: كانت المرحلة المدنية هي مرحلة التمكين الفعلي، حيث اكتملت أركان الدولة بعد ثلاثة

عشرة عاماً من البعثة النبوية؛ فقد هاجر النبي إلى المدينة المنورة، وقام ببناء المسجد ليكون مرا للعبادة

¹ المباركفوري صفى الرحمان، الرحيق المختوم: كتب في السيرة النبوية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2010، ص: 64-65.

² الخزار عمر اللطفي، فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الشريعة والقانون، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص: 29.

³ سورة الحجر، الآية 94.

⁴ الخزار عمر اللطفي، مرجع سبق ذكره، ص: 30-31.

والقيادة، وأخى بين المهاجرين والأنصار، ثم أُصلح بين الأوس والخزرج بعد صراع طويل بينهما ووضع دستوراً بيّن فيه العلاقة بين المسلمين بعضهم ببعض من جهة، وبينهم وبين اليهود من جهة أخرى، وكان لا يبدأ قتالاً إلا مع من يقاتله، ثم بادر بدعوته ملوك الأرض للدخول في الإسلام.¹

ومن الدروس التمكينية التي يمكن استنباطها من هذه المرحلة نذكر:

- ✓ يحتاج التطبيق الناجح للتمكين إلى توطيد البناء الاجتماعي في المؤسسة؛
- ✓ يحتاج التطبيق الناجح للتمكين إلى التوضيح الدقيق للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس في إطار العملية التمكينية، وإلى وجود أطر إرشادية يستعين بها العاملون ليكونوا قادرين على التصرف بسلامة؛
- ✓ يحتاج التطبيق الناجح للتمكين إلى اتباع الأسلوب التدريجي، وهذا تفادياً لأي مقاومة من المدراء والعاملين.

ثالثاً: التمكين في الفكر الإداري

I. النظرية السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقة على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت له فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، وليس بهدف العامل وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله من هنا بدأت نظريات أخرى تنحوا منحى آخر نحو الإهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز أيضاً على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير العامل وإحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة، أو غير مباشرة بتمكين العامل ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين بشكلها المعاصر لم تبلور إلا في وقت متأخر من العهد القريب، وما يمكن مراعاته هنا أن إستراتيجية تمكين العاملين بشكلها المعروف حالياً في الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.²

ويمكن تلخيص مساهمة المدرسة السلوكية في الإدارة وعلاقتها بإستراتيجية تمكين العاملين في الشكل الموالي:

¹ الخزار عمر اللطفي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

² يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 31.

الشكل رقم (1-1): الأساليب السلوكية في الإدارة

اهم النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري و الانساني



المصدر: كرمي توفيق، أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، متطلبات
نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، فرع إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة
الجزائر، 2008/2007، ص: 11.

II. النظريات الحديثة في الإدارة

نشأت هذه النظريات مؤخرا في الإدارة، وهي نظرية النظم، النظرية الظرفية والإدارة على الطريقة اليابانية

(نظرية Z)

1. نظرية النظم: تنسب هذه النظرية إلى الباحث البيولوجي *Betalamfly* الذي إهتم ودرس سلوكيات النظم النظرية البحتة، أو تلك الموجودات في المجتمع الإنساني معتمدا في ذلك على نشاطات كل نظام، مكوناته والعلاقة مع البيئة، وتمثل هذه النظرية أحدث وسيلة لتفسير الأشياء والحوادث.¹ ويقصد بالنظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الإهتمام بالأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، 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 المتسلح 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، وإلا فيسكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.²

2. النظرية الظرفية: تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، كما توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتلاءم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب المنظمة أو ظرف من الظروف قد لا يناسب منظمة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة 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 مجرد أنها نجحت في منظمة أخرى، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم ملاءمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، وهذه النظرية مجال مناسب ورحب للتفكير المبدع، وعدم التسرع خاصة عندما تتيح المنظمة فرص المشاركة، وتمكين العاملين في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.³

3. نظرية Z: هي نظرية يابانية، أمريكية قدمها *William Ouchi* و *Recharad Tanner* إذ تعتبر من أحدث النظريات في الإدارة، وتركز على الحركة الأفقية للعاملين، وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة

¹ خالد محمد طلال ووائل محمد ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:12.

² يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:33.

³ المرجع نفسه، ص:28.

والتنمية المهنية وإتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق وتمكين العاملين وإخراطهم في المنظمة.

III. إستراتيجية التمكين الوظيفي في الفكر المعاصر:

مما تقدم نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري إتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو إستراتيجية تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية خاصة المستويات الدنيا في المنظمة.

فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين، وتتجاهل مقوماتها فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الإهتمام بشكل خاص بإستراتيجية تمكين العاملين، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، وتتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، المشاركة، وحرية العامل، والرضا الوظيفي، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المؤسسات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به العامل في المنظمة.¹

المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية التمكين الوظيفي.

تعد إستراتيجية التمكين الوظيفي من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري، إذ برزت فلسفة إستراتيجية التمكين الوظيفي بشكل فعال وملحوظ مع بداية التسعينات، وبغرض تحديد مفهوم إستراتيجية التمكين الوظيفي يجب أولاً التطرق إلى تعريف الاستراتيجية .

أولاً: تعريف الإستراتيجية

إن كلمة إستراتيجية (*Strategy*) كلمة ذات أصل يوناني (*Stratos-Agos*) ومنشأ عسكري، فهي مركبة من كلمتين (*Stratos*) وتعني الجيش، و(*Agos*) وتعني فن القيادة؛ وهي بذلك تعني فن قيادة الجيش.² ولقد تطور استعمال هذا المصطلح من المجال العسكري إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية. وفيما يلي عرض لأهم التعاريف الخاصة بالإستراتيجية المقدمة من طرف أهم المفكرين: حسب شاندرل (*Chandler*) الإستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف".³ حيث نظر للإستراتيجية باعتبارها وسيلة لتحقيق غاية طويلة الأجل.

¹ خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:13.

² يريقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص:49.

³ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص:31.

أما أنسوف (Ansoff) فعرف الإستراتيجية بأنها: "تصوّر المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يُوضح هذا القصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".¹ فهو يري بأن الإستراتيجية ما هي إلا قرارات تكيّفية مع البيئة تُتخذ في ظل ظروف عدم التأكد، هذه القرارات ناتجة عن دراسة دقيقة ومستمرة لمتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة. أما بورتير (Porter) فيُعرف الإستراتيجية بأنها: "عملية خلق وضع متفرد وذو قيمة للمؤسسة؛ من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".² ينظر هذا التعريف الى العمل على الوصول إلى وضعية متفردة ذات قيمة للمؤسسة عن بقية المنافسين؛ وليس الوصول إلى وضعية أفضل منهم؛ لأن البحث عن الأفضل معناه تأدية نفس الأنشطة التي يؤديها المنافسون لكن بطريقة أفضل منهم؛ وهذا لن يضمن ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، فالذي يضمن لها ذلك هو تصميم وتأدية أنشطة مختلفة ومتفردة عن ما يُصممه ويؤديه المنافسون.

وحسب ما سبق ذكره يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها:

"مجموعة من القرارات طويلة الأجل تتخذها الإدارة العليا للمؤسسة، بعد تحليل دقيق لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، هذه القرارات تكون موجهة أساسا نحو خلق وضع متفرد وذو قيمة للمؤسسة عن بقية المنافسين، يضمن لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية".

ثانيا: تعريف إستراتيجية التمكين الوظيفي

1. التمكين لغة: التمكين لغويا من الفعل مكن، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما، أو زاد من قدراته وقوته. أو لجعل لشخص مكانة ومنزلة، وإداريا يقصد بالتمكين " منح السلطة، والقوة الشرعية أو القانونية".³

2. التمكين اصطلاحا:

1. يمكن تعريف مصطلح التمكين بأنه إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.⁴

فهو يعبر عن حالة ذهنية داخلية للفرد توفر له الثقة بالنفس، و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته، وإختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها⁵، ذلك من خلال نقل المسؤولية، والسلطة بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين، والمشاركة في المعلومات، والمعرفة، وتحليل المشكلات، وصنع القرارات.¹

¹ مدحت محمد ابو نصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، ط1، مجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص:125.

² Porter Michael, What is Strategy, Harvard Business Review, Harvard college, November December 1996, p:68.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية " اتجاهات المعاصرة "، ط1، مجموعة نيل العربية، القاهرة، 2007 ، ص: 230.

⁴ shack beton, V business leadership. Rutledge, London, 1995, p:130.

⁵ bowen,D,E, and Lawler, E,Empowering service employees, Sloan management review, summer, 1995, p: 73.

✓ التمكين هو وصف لفلسفة إدارة المنظمة، والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة، والمسؤولية عن عملية صنع وإتخاذ القرارات، التي تؤثر في أعمالهم.²

فقد أشار "Eales" أن التمكين يعني منع العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.³

وعبر "Mullins" عن التمكين بلغة إعطاء الأفراد العاملين المزيد من الحرية، الإستقلالية الرقابة الذاتية على أعمالهم، والمسؤولية في إتخاذ القرارات.⁴

✓ فالتمكين يعني " البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة، والقابلية على تحمل المسؤولية في فالتمكين تطوير، وتحسين الفعاليات الأساسية، لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين، من خلال علاقات، ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة، وأهداف المنظمة".⁵

ومن خلال التعاريف السابقة نقوم بصياغة تعريف إجرائي للتمكين الوظيفي:

"التمكين الوظيفي عبارة عن فلسفة تقوم على تمديد السلطات، والمسؤوليات من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية، المتمثلة في العاملين، من خلال نقل السلطة، والمسؤولية بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين، بإعطائهم المزيد من الحرية، الإستقلالية، الرقابة الذاتية على أعمالهم، والثقة، والتدريب لإتخاذ القرارات".

3. إستراتيجية التمكين الوظيفي

تعد إستراتيجية التمكين الوظيفي من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري، اذ برزت فلسفة إستراتيجية التمكين الوظيفي بشكل فعال وملحوظ في نهاية التسعينات، وبغرض تحديد مفهوم إستراتيجية تمكين الوظيفي نقدم بعض المفاهيم بغية تحديد الملامح الأساسية لهذه الإستراتيجية، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

✓ تعرف إستراتيجية تمكين الوظيفي على أنها: "منح الثقة الكاملة للعاملين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي، وتفويض المزيد من الصلاحيات، مما يؤدي إلى مزيد من الحرية لهم في إتخاذ القرارات".⁶ نظر هذا التعريف إستراتيجية تمكين الوظيفي من ناحية الثقة التي يمكن منحها للعاملين والصلاحيات والحرية التي تمنح لهم في إتخاذ القرارات.

¹ أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين والسمات المميزة والمقاييس المؤثرة، ص 01، نقلت عن الرابط:

[http:// pr.sv.net/svw/2004nouvember/statijo.htm](http://pr.sv.net/svw/2004nouvember/statijo.htm) < بتاريخ: [28/02/2019]

² سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2012، ص:518.

³ مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 167.

⁴ إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 44.

⁵ خيضر كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، الإثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص: 256.

⁶ علاوة سلمي، إرساء نظام البقضة التكنولوجية كوسيلة تيسيرية حديثة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص:05.

✓ وفي تعريف آخر نجد أنها: "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تلاؤم حاجات العاملين مع رؤيتها وأهدافها البعيدة".¹ ركز هذا التعريف على تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة وان اهداف المنظمة تتلاءم مع حاجات العاملين.

✓ كما تعرف أيضا على أنها: "شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه، وليس بصفته أجيرا، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعد على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابيا على أدائه في العمل".² نظر هذا التعريف الى التأثير الذي سيحدثه العامل الممكن واطلاق الطاقات الكامنة لديه مما يطور قدراته الشخصية والذي ينعكس بشكل ايجابي على اداء عمله.

✓ عرف بلانشارد (*Blanchard*) إستراتيجية التمكين الوظيفي بأنها: الإستغناء عن التنظيمات الهرمية في المؤسسات، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات التنفيذية لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، عن طريق تفويض الصلاحيات ومنح السلطات الكافية لهم.³ ويقصد أن تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي يتطلب إحداث تغييرات تنظيمية وثقافية في المؤسسة، تسمح بإطلاق حرية الأفراد والجماعات، وتوسيع صلاحياتهم لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، دون الحاجة للرجوع للمستويات العليا.

✓ كما تعرف أيضا على أنها: "عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسب لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".⁴ ركز هذا التعريف على اعطاء العاملين الصلاحيات مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة مع ثقة مطلقة.

✓ وعرف نيكسون (*Nixon*) إستراتيجية التمكين الوظيفي بأنها: إستراتيجية إدارية موجهة نحو تحفيز وتشجيع العاملين والمدراء على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل على أحسن ما يرام، عن طريق إعطائهم السلطة ومنحهم الحرية في التصرف، وتزويدهم بالموارد الممكنة، لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.⁵ يتضح منه نظر لإستراتيجية التمكين الوظيفي باعتبارها أسلوب تحفيزي للأفراد ليتحملوا مسؤولية تطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم. أي أن (*Nixon*) نظر لإستراتيجية التمكين الوظيفي باعتبارها سلوك الرئيس الذي يمكن

¹ مدحت محمد ابو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص:165.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:66.

³ القحطاني شائع بن سعد مبارك، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2001، ص:15.

⁴ محمد سيد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، مصر، 2012، ص:493.

⁵ Nixon Bruce, Developing an Empowering Culture in Organizations, Empowerment in Organizations, Vol.2, No.1, 1994, P: 16.

مرؤوسيه، من خلال منحهم السلطة، الاستقلالية وحرية التصرف والموارد المادية، المالية والمعلوماتية الممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه يمكن اعتبار سلوك الرئيس على أنه سبب للتمكين.

✓ أما بوترفيلد (*Potterfield*) فعرف إستراتيجية التمكين الوظيفي بأنها: عملية تعزيز قدرات العاملين، بالكيفية التي تمكنهم من إصدار الأحكام والتقدير؛ وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم في عملهم وكذلك مشاركتهم الكاملة في القرارات التي لها تأثير على حياتهم الوظيفية.¹ يتضح من هذا التعريف، أن (*Potterfield*) نظر لإستراتيجية التمكين الوظيفي من زاوية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها. وحسب ما سبق ذكره يمكن صياغة تعريف إجرائي لإستراتيجية التمكين الوظيفي بأنها:

"تلك الإستراتيجية الإدارية التي تعمل على تعزيز قدرات العاملين وتنمية روح العمل الجماعي فيهم؛ ومنح العاملين القوة اللازمة لإتخاذ القرارات، والثقة بالنفس، ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف في طريقة أداء أعمالهم؛ والمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات، مع توفير الموارد الكافية، والمناخ التنظيمي الملائم والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية إتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي، لتحقيق أهداف المؤسسة".

ومن خلال التعريف السابقة، يمكن القول أن إستراتيجية التمكين الوظيفي تتسم بالخصائص التالية:²

✓ شعور العامل بالسيطرة، والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير، الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل، المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل؛

✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المنظمة التي يعمل بها؛

✓ تهدف إستراتيجية التمكين الوظيفي إلى استخراج واستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً باعتبارهم يمثلون ثروة وطاقات هامة يجب توجيهها لصالح المؤسسة؛

✓ تركز إستراتيجية التمكين الوظيفي على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛

✓ تجعل إستراتيجية التمكين الوظيفي الأفراد أقل اعتماداً على القيادة العليا في إدارة نشاطاتهم، وأكثر تحملاً للمسؤولية عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، وهذا بإعطائهم السلطة والموارد الكافية.

ثانياً: أنواع التمكين الوظيفي: قسم الباحث "سمونيس" عملية التمكين إلى ثلاثة أنواع هي:

1. التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء الرأي، وتوضيح وجهة نظره في الأعمال، والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات، هي المكون الجوهرية لعملية التمكين.³

¹ Potterfield Thomas, **The Business of Employee Empowerment : Democracy and Ideology in the Workplace**, Greenwood Publishing Group, USA, 1999, P: 02.

² عبيد معمر عقيل، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة: دراسة حالة جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، العراق، 2015، ص: 279.

³ عدي عطا حمدي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، ط1، دار البداية، الأردن، 2013، ص: 204.

2. **التمكين السلوكي**: يشتمل على قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات، تعريفها، و تحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل، ومقترحات حلها، وبالتالي تعلم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.¹

3. **تمكين العمل المتعلق بنتائج العمل**: يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات، وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين، والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي، إلى زيادة فعالية المنظمة.²

المطلب الثالث: أسباب وأهمية إستراتيجية التمكين الوظيفي وفوائده.

تم التطرق في هذا المطلب الى أسباب إستراتيجية التمكين الوظيفي وكذا أهميته في المنظمة وفوائده.

أولاً: أسباب إستراتيجية التمكين الوظيفي: حدد أفندي أسباب اللجوء إلى التمكين:³

1. حاجة المنظمة للإستجابة لظروف، والمتغيرات الطارئة.
2. أن تكون أكثر إستجابة للسوق، وتقوي جانب الرضا، والانتماء، والتحفيز الوظيفي.
3. تقلل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وعد انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدية، وتركيزي على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
4. ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على التطوير المنظمة، وتميزها.

وكذلك:⁴

1. الثورة التكنولوجية، والمعلوماتية، والمنافسة الشديدة.
2. الوقت القصير المستغرق في مجال الإستجابة للفرص، والتهديدات.
3. يغير التمكين من الحالة الفكرية للمدير بحيث، يخصص معظم وقته في التفكير الواسع، التصور، والتنمية.
4. يمثل التمكين أسلوباً إدارياً حديثاً، يمكن أن يساعد المنظمات، من تحقيق مستويات عالية من الأداء.
5. يمثل التمكين إستجابة حتمية، لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة، التي تركز عليها المنظمات، في تقديم منتجات ذات جودة عالية، لتلبية طلبات الزبائن.

وكذلك من خلال المشاركة في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح المنظمات الإدارية وتحويلها من مؤسسات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة، فهناك بعض المنظمات التي كانت تحقق فشلاً بسبب النمط الإداري فيها الذي كان يقوم على أساس إنفراد الرئيس في إتخاذ القرارات دون المشاركة من

¹ المرجع نفسه، ص: 204.

² علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، دار البادية، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، الأردن، 2002، ص: 32.

³ مطر بن عبد المحسن الجلي، أنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص: 40.

⁴ إحسان دهب جليب، إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 45.

مرؤوسيه، وذلك في جميع الأمور الصغيرة والكبيرة، ولكن بتغيير النمط الإداري في هذه المنظمات أصبح العاملون يشاركون في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وإقتسام الأرباح، فقد أصبحت هذه المنظمات رابحة.¹

ثانياً: أهمية إستراتيجية التمكين الوظيفي:

يعد التمكين عامل مهم، ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع، فالمنظمات التي تعمل على التمكين الوظيفي لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الإستفادة من العمل، لذا تكمن أهمية التمكين في:²

1. التمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات، بإتجاه مستقبل أكثر منافسة، أكثر تعقيداً من أي وقت مضى.
 2. جعل المنظمات مرنة، وقادرة على التعلم، والتكيف بهدف اللحاق بالمنافسة، وتلبية طلبات الزبائن، والمحافظة على الحصة السوقية، وتوسيعها.
 3. يكتسب التمكين أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية، وحس عال بالملكية، ورضاً عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين السلطة الواسعة في تنفيذ مهامهم، ويزيد الصلة بينهم.
 4. يساهم التمكين في زيادة إنتاجية المنظمة في كونه يساهم، في تطوير إمكانيات العاملين، وتحقيق الرضا وتمسكهم بالمنظمة.
 5. التمكين ضروري كونه يواكب، التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة.
 6. الإستفادة من خبرات، ومهارات العاملين في التفكير، والإبداع.
 7. تحقيق درجة من الرضا، والفخر، وإعتزاز العاملين بوظائفهم، ومهامهم.
 8. الإستقرار، والولاء، والإخلاص.
- و عليه أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل السابق بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من إهتمام هذه المنظمات بتحقيق النمو، وتقليل السلبيات فإن ذلك يؤكد أيضاً على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادات الرؤية الثاقبة، لتتهيئ البيئة المناسبة للعمل، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيمى ينبغي إستثماره.³

¹ افندي عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 1999، ص:27-28.

² زكريا مطلق الدوري، صالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:28-29.

³ الجميلي مطرب عبد المحسن، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، رياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:39.

ثالثاً: فوائد إستراتيجية التمكين الوظيفي: إن التمكين الوظيفي هو إستراتيجية منظمة ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وحرية أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً ومسلحياً. يتسم التمكين الوظيفي بخصائص معينة هي:¹

1. يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
 2. يعني التمكين تزويد الأفراد بروح المسؤولية على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
 3. يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أعمالهم.
 4. يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.
- يتسم أيضاً ب:

1. يحقق التمكين الوظيفي، زيادة النفوذ الفعال للأفراد، وفرق لعمل بإعطائهم، المزيد من الحرية لأداء مهامهم.²
2. يركز التمكين الوظيفي على القدرات، الفعلية لحل المشكلات المتعلقة بالعمل.³
3. يهدف التمكين إلى إستغلال الكفاءة التي تكمن، داخل الأفراد إستغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة مهمة، وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.⁴
4. التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة، وإلى خبراء، ومستشيرين، وإلى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات، وظروف قد لا تسمح بتمكين، خاصة في الأحداث الطارئة.⁵
5. يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب، والتعليم مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.⁶
6. تحتاج عملية التمكين إلى متابعة، تقييم، تنشيط، إعادة الترتيب خاصة على مستوى، مديري الإدارة الوسطى.⁷
7. يتضمن التمكين إكتساب القدرة على العمل، والتواصل، وإملاك المهارات، والقدرات الاجتماعية.¹

¹ الصقرات سمية عبد المجيد، التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص12.

² المرجع نفسه، ص12.

³ نجاح قاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم إدارة وإصول التربية، جامعة اليرموك، 2008، ص09.

⁴ تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين -دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012، ص 265.

⁵ تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2004، ص6.

⁶ نجاح قاضي، مرجع سبق ذكره، ص09.

⁷ تلخوخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص6.

ويرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على إختلاف مستوياتهم وأن من خصائصه ما يلي:²

1. التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وإنتقاء أساليب العمل المناسبة والمفضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
 2. الاهمية الذاتية: هي إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم والإهتمام الذي يحضون به حين تأديتهم لواجبهم بشكل جيد.
 3. الثقة بالنفس: وتعني ثقة العاملين بقدرتهم على أداء الاعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
 4. قدرتهم على التأثير: تعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في منظماتهم وأن الآخرين يشعرون بهم ويسمعون لنصائحهم ويستأنسوا بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به والإستفادة منه.
- يرى *Umiker* أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو التالي:³

1. بالنسبة للمنظمة: يحقق المزايا التالية:

- ✓ إرتفاع الإنتاجية.
- ✓ إنخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- ✓ تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- ✓ تحقيق مكانة متميزة.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية.
- ✓ زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ✓ إرتفاع القدرات الابتكارية.

2. بالنسبة للفرد: يحقق المزايا التالية:

- ✓ إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ✓ إرتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ✓ إرتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- ✓ إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ✓ إرتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية.

¹ المرجع نفسه، ص7.

² عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص141.

³ مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، الأردن، عمان، 2006، ص223.

المبحث الثاني: أساسيات إستراتيجية التمكين الوظيفي

تعتبر إستراتيجية التمكين الوظيفي عملية إدارية هادفة وواعية تقوم على التخطيط المنطقي وعلى الاسلوب العلمي الذي يخضع لقوانين النظرية الإدارية، ويقر الباحثون في مجال الموارد البشرية إلى أن التمكين الوظيفي مفهوم تنظيمي يتكون من مجموعة من العناصر ولديه أكثر من مستوى معروف، حيث تختلف مستويات التمكين من منظمة إلى أخرى، ويشير المتخصصين إلى أبعاده الكثيرة ونماذجه وأشكاله.

المطلب الأول: عناصر ومستويات إستراتيجية التمكين الوظيفي.

تعد إستراتيجية التمكين الوظيفي أسلوب إداري حديث تسعى مختلف المنظمات إلى تبنيه، نظرا للعناصر المكونة له، والمستويات التي تحدد ما يجب ان يفعله العاملون حسب المستوي الذي ينتمون اليه وما تحتاجه المنظمة فعلا.

أولا: عناصر إستراتيجية التمكين الوظيفي: تتكون إستراتيجية التمكين الوظيفي من العناصر التالية:¹

I. مشاركة المعلومات:

تعتبر إستراتيجية التمكين الوظيفي مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية من خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي، والقرار يتخذ من الأفراد والإدارة جماعيا، وتكون آراءهم ومقترحاتهم مدخلات للقرارات الاستراتيجية المهمة، وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين ذلك أن المعلومات هي الاداة الأولية لإتخاذ القرار الإداري، والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي. ويكون التفويض الصلاحيات، والمسؤوليات بمعنى أن يمكن للعامل المفوض له بناء على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد، والمخاطر لكل تصرف يقوم به. وتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين في:

1. المعلومات العامة:

و تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة تشمل:

- ✓ الفهم والإدراك الجيد للبيئة المحيطة التي تعيش فيها منظماتهم، وما تتضمنه من فرص، وتحديات.
- ✓ الإلمام بالتغيرات التي، وتحدث في البيئة وأن يتفهم الواقع الجديد، والمؤشرات التي يدل عليها المستقبل.
- ✓ التعرف على انعكاسات تغيرات البيئة المحلية، و العالمية على المفاهيم الإدارية التي تمارسها المنظمة، وتهيئة العاملين نفسيا وذهنيا لتقبل التغيرات، لتطوير هذه الممارسات.

2. معلومات الصورة العامة للمؤسسة:

تهدف هذه المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة، والقدرات التي تملكها للتكيف، مع البيئة الخارجية وتشمل:

- ✓ الفلسفة، و الرسالة الأساسية للمنظمة، ومجالات عملها، ونشاطها.

¹ كرمية توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، فرع إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2007، ص: 81-82

- ✓ الخطط الاستراتيجية المالية، والتسويقية، وتعليمهم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطط.
- ✓ التعرف على الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، والمتمثلة في المهارات، والخبرات، والتكنولوجيا، الموارد ورأس المال.

3. معلومات متعلقة بالأداء:

تهدف إلى تدعيم العاملين، والمؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنظمة، وذلك من خلال تدريبهم على:

- ✓ تحليل نسب، ومؤشرات الأداء.
- ✓ قراءة قوائم الحسابات، والميزانيات، وتفهم دلالات أرقامها.
- ✓ التعرف على أنظمة الدفع، والتعويضات، الأجور، الحوافز.
- ✓ تقييم فاعلية، وقيمة كل المعلومات، والأنشطة المكلفة بها الأقسام التي يعملون بها.

4. المعلومات الشخصية:

و تهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية، ومهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج، من خلال إمداد العاملين بالمعارف التالية:

- ✓ تعريف كل فرد بدوره، والمنطق من وجود هذا الدور، وعلاقته بسائر الأدوار الأخرى بالمنظمة، وكذلك تأثيره على النتائج الكلية للمنظمة.
- ✓ قواعد حساب المكافآت التي يستحقها كل فرد، وكيفية ربطها بالنتائج الدالية التي تحققها المنظمة.

II. الإدارة الذاتية:

إن إطار الإدارة الذاتية ما هي إلا قواعد، و نظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين، وتوجيه جهودهم، وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض وعد التأكد، ويتحدد دور القيادة في فرض النظام والالتزام.

III. فرق العمل:

يقصد بفرق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة، ومشاركة، ويجب أن يتمتع بمهارات متكاملة، ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، ولو سلطة اتخاذ القرارات التنفيذية على أن تتحقق فعالية المجموعة من خلال خصائص المنظمة التي تتضمن ثقافتها، هيكلها التنظيمي، نشاط التدريب، التعليم، ودرجة تمكين العاملين فيها، مما يجعل تشكيل فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات.

ثانيا: مستويات إستراتيجية التمكين الوظيفي:

تسعى المنظمات من خلال إستراتيجية التمكين الوظيفي العاملين فيها لإيجاد مستوى جديد داخلها، وهو ما يجعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن المديرين على

علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى. لكي عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين يجعلهم أقل إنتاجية. ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الإنتاج لدى الإدارة العليا.

وتنقسم إستراتيجية التمكين الوظيفي إلى ثلاث مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق تلك السلطة:¹

I. المستوى الأدنى: يتمثل المستوى الأدنى في الاستشارة الإنتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

II. المستوى المتوسط: ويظهر المستوى المتوسط لإستراتيجية التمكين الوظيفي عندما تتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم، وفي هذا الإطار نجد مجموعة من المظلات ومنها:

1. دوائر الجودة Quality Circles: تندرج تحت مظلة هذا المستوى، دوائر الجودة هي فرق صغيرة من العاملين تجتمع لبضعة ساعات كل أسبوع بهدف تحديد مشكلات الجودة والإنتاجية، وإقتراح الحلول للإدارة، ومراقبة تطبيق الحلول ونتائجها في موقع عملهم، وقد حظيت دوائر الجودة بأعلى درجات الرواج في الثمانينات، ولكن العديد منها راح يتحول منذ ذلك الحين إلى فرق عمل ذاتية التوجيه وقدمت تكنولوجيا الحاسوب وسيلة لشكل مماثل من التمكين بين العاملين في مجال المعلومات وهي تدعى مجتمعات الممارسة وهي مجموعات من الأفراد تتشكل بشكل غير رسمي، من خلال الاهتمامات والممارسات، وشجعت بعض الشركات على تشكيل مثل هذه الفرق الافتراضية أملا في أن تسهم في تقديم طرق لتحسين ممارسات العمل.

2. برامج اقتسام المكاسب Gain Sharing: وتندرج ضمن المستوى المتوسط أيضا للتمكين الوظيفي وتقوم هدم البرامج باحتساب الإذخارات في التكلفة وتقوم بدفع المكافأة ذاتها لجميع أعضاء الفريق من خلال احتساب صيغة محددة سلفا، ويعتبر التمكين الوظيفي عنصرا أساسيا في نجاح برامج اقتسام المكاسب وذلك لأن إذخارات التكلفة تنتج عن الأفكار التي يقدمها العاملون.

3. إدارة الكتاب المفتوح Open Book Management: وهي فعالية ما زالت تحظى برواج متزايد وتتطلب التمكين الوظيفي من المستوى المتوسط، وتشتمل على اقتسام المعلومات المالية مع العاملين وتشجيعهم على اقتراح أفكار من شأنها أن تحسن هذه النتائج المالية، وغالبا ما يكون ذلك مرتبطا بخطة لاقتسام المكاسب أو توزيع الأسهم على العاملين.

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 445.

III. المستوى الأعلى: ظهر المستوى الأعلى للتمكين الوظيفي عندما يتمكن العاملون من المشاركة العالية

في عملية صنع القرارات، ومن ميزات هذا المستوى:

1. المشاركة العالية: وفي هذا السياق نجد العاملون يعملون على إكتشاف وتحديد المشكلات، لإيجاد الحلول، إختيار الخيار الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

2. فرق العمل الذاتية التوجيه أو الموجهة ذاتيا: تقوم بعدة مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ هذه المهام، وعلى الرغم من أن هذه الفرق تختلف ما بين منظمة وأخرى فإن معظمها يشمل على الخصائص التالية:

أ. أن الفريق يكمل جزءا كاملا من العمل سواء كان ذلك منتجا، خدمة، أم جزء من منتج أو خدمة أكبر.

ب. إن المهام التي يقوم بأدائها أعضاء الفريق يتم تحديدها من قبل الفريق نفسه وليس مشرف أو مصدر خارجي.

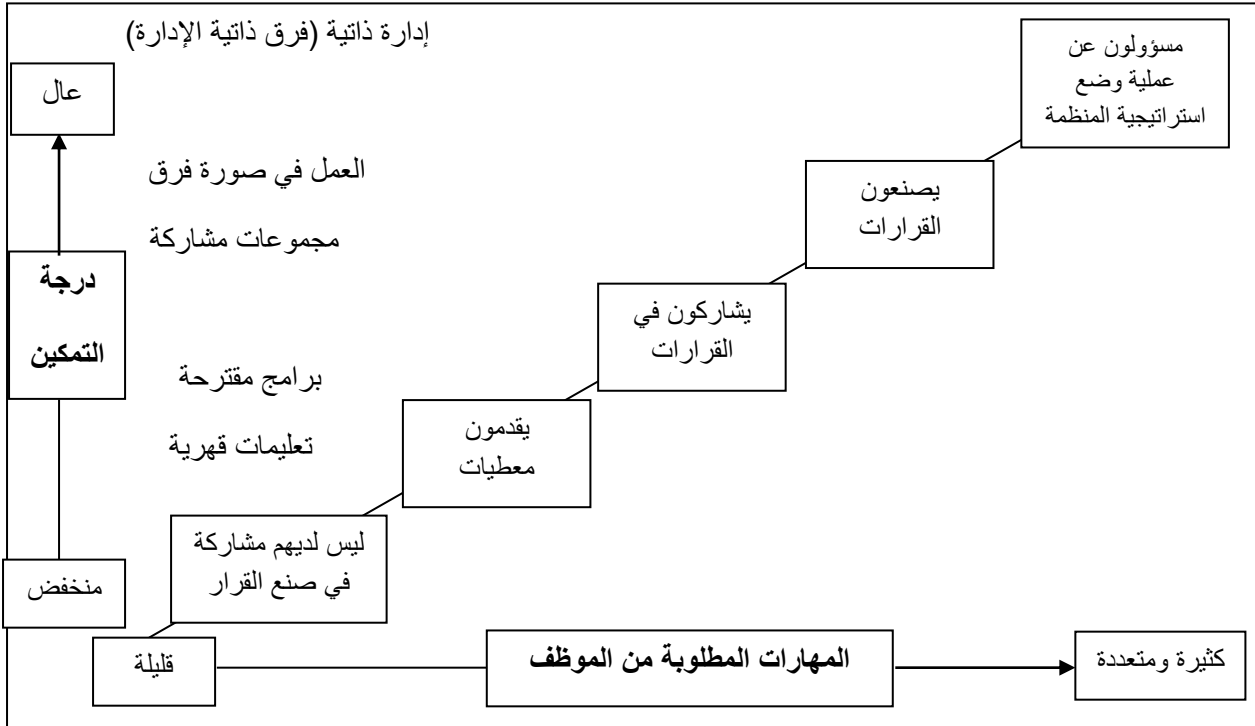
ج. يسيطر الفريق على معظم مدخلات وتدفقات ومخرجات العمل.

د. أن الفريق يكون مسؤولا عن تصحيح مشكلات تدفق العمل عند ظهورها، ويعمل العديد من هذه الفرق مع الزبائن لحل مشاكلهم.

هـ. أن الفريق يتلقى تغذية راجعة ومكافآت، مما يعزز من حقيقة أن الفريق مسؤول عن العمل، رغم أن أعضاء الفريق قد يتلقون تغذية راجعة ومكافآت على المستوى الفردي.

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج التمكين الوظيفي ولكن بدرجات مختلفة، وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين الوظيفي بطريقة تصاعديّة التالي:

التقرير ← النصح ← التوصية ← اتخاذ القرار ← التنفيذ¹. كما يوضح الشكل التالي:
الشكل رقم (1-2) مستويات التمكين كما حددها (أفندي ، 2003) :



المصدر: عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2003، ص38.

كما نلاحظ من الشكل السابق فإن تدرج مستويات التمكين يبدأ من إنعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات، فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل، ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تناسب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكائهم أو وظيفتهم .

المطلب الثاني: أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي.

لا شك أن تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي يستدعي التعرف على أبعادها التي تدل على محتواها ومضامينها، وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال تبين أن معظمها يركز على الأبعاد التي تم تناولها في درلسة بلاتشارد وآخرون (Blanchard, et .all) سنة 1996 والتي نالت قبولا بين كثير من للباحثين. وفيما يلي عرض لأبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي المقدمة من قبل بلانشارد وآخرون (Blanchard, et .all) والتي ستعتمد في الدراسة الحالية.

¹ تمكين العاملين "مدخل لتحسين والتطوير المستمر"، دليل إرشادي، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، ص39-40

أولاً: المشاركة في المعلومات (Information Sharing):

تلعب المشاركة في المعلومات دوراً مركزياً في تمكين الأفراد، وهي عنصر أساسي في إستراتيجية التمكين الوظيفي، ذلك أنها تجعل العاملين أكثر التزاماً بإجراءات المؤسسة، فالعامل غير مستعد - نفسياً على الأقل - للانصياع لأوامر وتوجيهات لم يُسهم في صياغتها وفهم مبرراتها.¹

لقد أشارت دراسة بلانشارد وآخرون (*Blanchard, et .all*)، والتي أجريت سنة 1996 إلى أن المدخل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي يعتمد على مدى إتاحة المعلومات أمام جميع الأفراد العاملين فيها أي أن الخطوة الأولى نحو التمكين تبدأ بإتاحة المعلومات عن أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، فضلاً عن موازنتها مواردها، طاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية... الخ.² فالمشاركة في المعلومات في شركة لنكولن إلكتريك (*Lincoln Electric*) ميزة يحصل عليها الموظفون دون استثناء، وتشمل المعلومات التي يشاركون فيها المعلومات المالية ومعلومات تتعلق بمركز الشركة في السوق، باستخدام وسائل اتصال مكتوبة وشفوية. وفي شركة ليفي ستراس (*Levi Strauss*) تم وضع نظام لتحسين الجودة مصاحباً لنظام المشاركة في الأرباح، وكانت النتائج جيدة جداً وقد كان السبب في نجاح هذا النظام هو المشاركة العالية في المعلومات وتدفعها بشكل حر بين الموظفين.³

كما قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات، تعد فوائد لمشاركة العاملين في المعلومات، وهي:⁴

1. تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها؛
2. تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات، وما يترتب على ذلك من تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للزبائن؛
3. تكن المعلومات المؤسسة من تحقيق الكفاءة والفعالية في عملياتها؛
4. تستفيد المؤسسة من مهارات الأفراد وخبراتهم عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

ثانياً: الإستقلالية وحرية التصرف (Autonomy and Freedom):

يعد بعد الاستقلالية وحرية التصرف من أكثر الأبعاد أهمية في إستراتيجية التمكين الوظيفي، فقد أثبتت الدراسة التي أجرتها كل من أشنيس ولاشلي (*Ashness and Lashley*) سنة 1995 أن العاملين الذين أعطوا الاستقلالية وحرية التصرف في اتخاذ القرار كان لديهم شعور بالرضا وبالسيطرة والفاعلية الذاتية.⁵

¹ مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

² Blanchard Ken et al, **Empowerment : Takes More Than a Minute**, 1st Edition Berett Koebler Publishers Inc, USA, 1996, p: 29.

³ يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 248.

⁴ مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

⁵ أنيس غانم ارزوقي وعباس ياسمين خضير، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي: دراية ميدانية لآراء القابات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 62، 2011، ص: 81.

وأشار بلاتشارد وآخرون (*Blanchard, et .all*) في دراستهم التي أجريت سنة 1999 إلى أن التحول من الأنظمة التقليدية إلى العمل بإستراتيجية التمكين الوظيفي يقتضي ضرورة توافر حدود التصرف، لذا فإن توضيح الفرق بين المؤسسة الهرمية التنظيمية والمؤسسة في ظل التمكين على حد تعبير (*Blanchard, et .all*) يسهم في إعطاء صورة واضحة عن الحدود اللازمة للتقدم نحو مرحلة التمكين.¹ والجدول رقم (1-2) يبين أهم الفروق بين المؤسسة الهرمية التنظيمية والمؤسسة في ظل التمكين.

الجدول رقم (1-2): أهم الفروق بين المؤسسة الهرمية التنظيمية والمؤسسة في ظل التمكين.

المؤسسة في ظل التمكين	المؤسسة الهرمية
التصور	التخطيط
مشاركة الآراء	قيادة والسيطرة
رقابة ذاتية	مراقبة
مسؤولية فردية	إستجابة فردية
هياكل وظيفية متقاطعة	هياكل هرمية
مشاريع	طرائق تدفق العمل
مدربين/قادة فريق	مدراء (إداريين)
أعضاء الفريق	عاملين
فرق الإدارة الذاتية	إدارة مشتركة
إمتلاك العمل	أفعل ما أمرت
رأي سديد	مطابوعة إذعان

المصدر: زكريا مطلق الدوري، صالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:82.

بوضح الجدول رقم (1-2) الفرق الشاسع بين المؤسسة الهرمية والمؤسسة المتمكنة، ففي ظل المؤسسة الهرمية يميل الأفراد إلى تنفيذ ما يؤمرون به ويتجنبون المبادرة خوفا من الوقوع في الأخطاء، ومن تم التعرض للعقاب، فضلا عن إحساسهم بالتنافس مع الآخرين في أقسامهم ومؤسساتهم. في حين نجد أن الأفراد في المؤسسة الممكنة مندفعين نحو المبادرة والمخاطرة والتعلم من الأخطاء والسعي وراء المسؤولية والبحث عن حلول للمشاكل، فضلا عن إحساسهم بروح التعاون مع الآخرين في أقسامهم ومؤسساتهم.² ولعله قد يتبادر إلى الأذهان، أن الاستقلالية وحرية التصرف التي يدعو إليها التمكين قد تكون سببا في فقدان المشرفين لقوتهم وسلطتهم وانتشار للفساد الإداري، طالما أن التمكين يعني التحرر من سيطرة طبقة المشرفين. وفي هذه النقطة يزيل (الملوك) مخاوف المشرفين بالقول: "أن التمكين في جوهره يحمل نوعا من الرقابة

¹ Blanchard, et. al, The 3 Keys to Empowerment, Berrett-Koebler Publishers INC, USA 1999, p: 79.

² مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص:82-83.

المسيطر عليها من قبل الإدارة، لأن منح العاملين صلاحيات صنع للقرارات واتخاذها وتحديد الأهداف التنظيمية بالاتفاق مع الإدارة هو نوع من التوجيه المخطط للطاقت، ولأن ما يتحقق من أداء ومقارنته بالمخطط يعد نوعاً من أنواع الرقابة.¹

ثالثاً: فرق العمل المدارة ذاتياً (*Self-Managed Teams*):

عرف فريق العمل المدار ذاتياً بأنه مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم في المتوسط من 6 الى 8 أفراد، تلقوا تكويناً عالي المستوى، ولديهم حرية واسعة في التخطيط، وتنظيم، توجيه ورقابة على العمل داخل الفريق.² كما عرف فريق العمل المدار ذاتياً بأنه مجموعة من الأفراد يمتلكون المهارات الفنية والعلمية والإنسانية، والموارد اللازمة، التي تمكنهم من إدارة نشاطاتهم نحو تحقيق الأهداف بالاعتماد على ذواتهم متحملين كامل مسؤولياتهم عن ما يتحقق من نتائج، ويستخدم فريق العمل المدار ذاتياً عادة في المؤسسات التي تتبنى أسلوب المشاركة بدرجة عالية.³

وعرف أيضاً بأنه مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم من (6 - 18) فرد، ذو مهارات فنية، إنسانية وإدراكية عالية، يتولون مسؤولية التخطيط، تنفيذ والرقابة على كامل عمليات الإنتاج أو جزء منها، من أجل الحصول على سلع أو خدمات توجه للزبون الداخلي أو الخارجي، وهي مجموعة يتم منحها صلاحية اتخاذ القرارات بشأن كيفية اشتراك الأعضاء في العمل وكيفية تنفيذه.⁴ ويتميز أعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً بما يلي:⁵

1. مسؤولون بشكل جماعي عن نتائج الأداء؛
 2. لديهم حرية توزيع المهام، الأدوار وجدولة العمل داخل الفريق؛
 3. يستطيعون أداء أكثر من وظيفة واحدة في الفريق؛
 4. يدرّبون بعضهم من أجل اكتساب مهارات وظيفية متعددة؛
 5. يقيمون بعضهم بمعيار درجة المساهمة في أداء الفريق.
- وتتمتع فرق العمل المدارة ذاتياً بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:⁶
1. تحديد الأهداف الرئيسية للفريق؛

¹ الملوك جلال سعد، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة لآراء القادات العلمية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002، ص: 71-72.

² Gary Dessler, **La Gestion des Organisations**, 2ème Edition, Edition de Renouveau Pedagogique Inc Canada, 2009, p : 493.

³ الزهراني صالح ظافر صالح، واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2001، ص: 38.

⁴ Parker G.Lenn.M, **Cross- Functional Teams**, John Wiley and Sons, USA, 2003, PP: 2-3.

⁵ الشكري سرمد حمزة، توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرق العمل الناجحة: حالة دراسة في شركات الفرات العامة للصناعات الكيماوية، مجلو الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد85، 2010، ص، 2017.

⁶ Don Hellriegel and John W. Slocum, **Management des Organisations**, Traduit par: Bruno Baron-Renault, 2ème Edition, De Boeck, Belgique, 2006, P: 282.

2. وضع جداول العمل والإجازات للأعضاء؛
3. توزيع المهام وتدويرها بين أعضاء الفريق؛
4. تحديد الوسائل والموازنات المطلوبة؛
5. اختيار قائد الفريق من بين الأعضاء، على أن تكون القيادة دورية بينهم؛
6. اختيار الأعضاء الجدد في حالة خروج أحد الأعضاء من الفريق؛
7. وضع معايير قياس الأداء وتقييمه بشكل مستمر.

المطلب الثالث: نماذج إستراتيجية التمكين الوظيفي وأشكالها.

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين الوظيفي تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتتعدد نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم تمكين العاملين، وسوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين وأشكاله.

أولاً: نماذج تمكين الوظيفي: أهم النماذج التي تفسر التمكين الوظيفي ومنها:

I. نموذج (Conger and Kanungo, 1988) :

عرف (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية "، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين¹:

1. الأولى: يمكن النظر للتمكين الوظيفي كاتجاه اتصالي - فالتمكين يدل ضمناً على تفويض السلطة أو القوة .

2. الثانية: يمكن النظر للتمكين الوظيفي أيضاً كاتجاه تحفيزي، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان.

ولتقرير مستوى إستراتيجية التمكين الوظيفي في أي منظمة، حدد (Conger and Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين الوظيفي، وتتضمن:

1. المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلسل، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع،

¹ Conger, J.A., and Kanungo, R.N., The Empowerment process : integratng theory and practice, Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 1988. pp. 108 – 112.

وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل، لذلك فإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تبني استراتيجية للتمكين الوظيفي لإزالة تلك الظروف .

2. المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

3. المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية .

4. المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية .

5. المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. واختصاراً، يرى الكاتبان بأن التمكين يمثل "العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن، وأن إستراتيجية التمكين الوظيفي يعني أن تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدانه للقوة".

II. نموذج (Thomas and Velthouse, 1990) :

قاما بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo)، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي (Cognitive Empowerment Model)، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات إستراتيجية التمكين الوظيفي التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين الوظيفي حيث اعتبروا أنها تمثل أساساً لإستراتيجية التمكين الوظيفي وهي :¹

1. التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of Impact): ويقصد بالتأثير الحسي "الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها

¹ K. W., Thomas, and B. A., **Velthouse, Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive model of Intrinsic task Motivation**, Academy of Management Review, Vol.15, No.4, 1990, pp. 66 – 81.

تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد "، وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين ، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات.

2. الكفاءة (Competence): ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديها بإتقان إذا بذلوا جهداً، فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة ، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام .

3. إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness): تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، وإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة .

4. حرية الاختيار (Choice): وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً للفرد بأنه حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

ثانياً: أشكال إستراتيجية التمكين الوظيفي: يذكر ماكشان وغلينو أن عملية إستراتيجية التمكين الوظيفي تظهر في أشكال عديدة و منها:¹

1. عملية التمكين الرسمية: أي هي تستند إلى قوانين، وسياسات، وممارسات المنظمة.
2. عملية التمكين غير الرسمية: التي تشمل على فعاليات غير مخطط لها كتقديم فكرة، أو مقترح للمشرف.
3. عملية التمكين طوعية: التي لا تستند إلى أي أسس منظمة.
4. عملية التمكين المنظمة: تجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين، في عملية صنع القرارات في المنظمات، حيث تظهر العديد من القوانين المتعلقة، بما يصطلح على تسميته بالتحديد المشترك للقرارات.
5. عملية التمكين المباشرة: وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل، مباشر على عملية صنع القرارات.
6. عملية التمكين التمثيلية: وتظهر عندما يقو بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس، والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليها أعلاه.

¹ أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص32-33

المبحث الثالث: آليات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي ومعوقاتها

لا شك أن التطبيق الناجح لإستراتيجية التمكين الوظيفي يستدعي التعرف المسبق على أساليبها المعاصرة وخطوات تطبيقها، ودوافع تطبيقها ومتطلباتها وكذا أهم معوقات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، والتي ينبغي أخذها بعين الاعتبار قبل الشروع في تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي. لذا يتناول هذا المبحث الأساليب المعاصرة لإستراتيجية التمكين الوظيفي مراحل تطبيقها ودوافعها ومتطلباتها وأبرز معوقات وطرق التغلب عليها.

المطلب الأول: أساليب معاصرة لإستراتيجية التمكين الوظيفي وخطوات تطبيقها.

تتكون إستراتيجية التمكين الوظيفي من اتجاهات مختلفة ووجهات النظر تعطي تباينات في الرؤى، وهذا ما أدى بالإداريين إلى تبني عدة أساليب في التمكين الوظيفي، وخطوات تطبيقه وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: الأساليب المعاصرة لإستراتيجية تمكين الوظيفي: أهم النماذج التي تفسر التمكين الوظيفي ومنها:¹

1. أسلوب القيادة الذاتية:

يعتبر أسلوب القيادة الذاتية من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسات ويقوم هذا الأسلوب على فكرة أساسية متمثلة في تنمية القيادة الذاتية للمرؤوسين، وهذا من خلال قيام القائد بمنح صلاحيات واسعة لهم تمكثهم من تخطيطه تنفيذ ومراقبة أعمالهم دون الحاجة للرجوع إلى المستويات العليا.

2. أسلوب تمكين الذات:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات "، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، هذا وقد توصلت العديد من الدراسات في هذا المجال، ولعل أبرزها دراسة سبريتزر (*Spreitzer*) عام 1996 إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.

3. أسلوب تمكين الفريق:

بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن العشرين وإستراتيجية التمكين الوظيفي على هذا الأساس تقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً. فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، من أجل تطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وهو ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الأفقية والتنظيم المسطح بدلاً من التنظيمات الهرمية.

¹ يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره ، ص:32-34.

4. أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير عمليات وأنشطة المؤسسة، لتتماشى مع إستراتيجية التمكين الوظيفي ويعود هذا الأسلوب إلى آراء وأفكار إدوارد ديمينج (*Edward Deming*) حول الجودة الشاملة، والتي يرى فيها أسلوباً ملائماً التحسين المستمر في كافة أبعاد وأنشطة المؤسسة، من خلال انخراط جميع الأفراد، ومن كافة المستويات التنظيمية في هذه العملية، وهذا يحتاج إلى منح الأفراد نوعاً من الحرية في التصرف، واستقلالية في اتخاذ القرارات، بما يمكن المؤسسة من تحسين الجودة وتطويرها من أجل إرضاء الزبون.

5. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويفرض اعتماد أسلوب أحادي الجانب، ووفق هذا الأسلوب حتى تكون عملية تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي فعالة، فلا بد من أن تبنى على أسس متعددة وهي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الذاتية والدعم والتشجيع المستمرين والهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعاً. ومن هنا فإن الجميع يعمل كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعلمون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية.

ثانياً: خطوات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي: ونقترح الخطوات التالية لتطبيق إستراتيجية التمكين

الوظيفي:

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين

العاملين. وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبني التمكين أسباب مختلفة. هل السبب؟¹

✓ تحسين خدمة العملاء.

✓ رفع مستوى الجودة.

✓ زيادة الإنتاجية.

✓ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

✓ تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

2. التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل

ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. قبل الماضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على إلتزام ودعم المديرين.²

¹ يحي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره، ص: 41 .

² P., kizilos, **Crazy about Empowerment**, Training, Vol.27, No.12, 1990, p:47.

3. تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين: أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يجذون التخلي عن السلطة والقوة التي إكتسبها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.¹
4. تكوين فرق العمل: بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.²
5. المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.³
6. اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.⁴
7. توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.⁵
8. الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإداري الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص:36.

² المرجع نفسه، ص:36.

³ باحدي قدور، بديدة محمد، اثر استراتيجية التمكين على تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، فرع إدارة اعمال، جامعة ورقلة، 2013، ص:27.

⁴ سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني، الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004، ص:30.

⁵ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص:37.

العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة.¹

9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكين.²

10. عدم استعجال النتائج: لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم و ليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين.³

المطلب الثاني: دوافع تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي ومتطلباتها.

تتكون إستراتيجية التمكين الوظيفي من اتجاهات مختلفة ووجهات النظر تعطي تباينات في الرؤى، وهذا ما أدى بالإداريين إلى تبني عدة أساليب في التمكين الوظيفي، وخطوات تطبيقه وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: دوافع تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي:

أوضح العديد من الباحثين الدوافع التي دفعت المنظمات إلى اعتماد إستراتيجية التمكين الوظيفي باعتبارها إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات في مجال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وكذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة ومن أهم الأسباب نذكر ما يأتي:⁴

1. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
2. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛

¹ باحدي قدور، بديدة محمد، مرجع سبق ذكره، ص:27.

² سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص:38.

³ باحدي قدور، بديدة محمد، مرجع سبق ذكره، ص:28.

⁴ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل تطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008،

3. الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد الماحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة؛
 4. أهمية سرعة إتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
 5. توفير لمزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
 6. الحد من تكاليف التشغيل، بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
 7. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنتاج في عملهم.
- إضافة إلى أن التمكين:¹
1. يمثل إستجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن فضلا عن سرعة الإستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة؛
 2. بعد خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي؛
 3. إستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية إستثنائية للأفراد باعتبارهم من أبرز الموجودات المعرفية؛
 4. أن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها (المنافسة الشديدة، الثورة التكنولوجية والمعلوماتية...) قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة هذ التغيرات .
- ما سبق يضح أن فوائد ومنافع التمكين الوظيفي تشمل الموظف الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها بحيث تكون عملية التمكين الوظيفي بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته. والشعور باحترام الإدارة له. كما تشمل تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر ويجملها قدرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد. و هذا ما بوضحه الجدول رقم(1-3) .

¹ Edralin D.M, **Human Resource Management Practices : Drivers for simulating corporate entrepreneurship in large companies in the Philippines**, DLSU Business and Economics Review, 19(2), 2010, P 25.

الجدول رقم (1-3): فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعمالين.

المنظمة	العمالين
- زيادة إدراك العمال لحاجات المنظمة	- زيادة مستوى الرضا الوظيفي
- تخفيض الكلف من خلال مبادرات العمال وإبداعهم	- زيادة السيطرة على المهام اليومية
- تحسين الجودة والربحية والإنتاجية	- الشعور بالملكية بالعمل
- زيادة سرعة إستجابة المنظمة للتغيرات في السوق وزيادة فعالية الإتصالات	- زيادة الثقة بالنفس
- تعزيز الولاء والإلتزام	- خلق فرص العمل
- تخفيض دوران العمل	- الحصول على المعارف ومهارات جديدة

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قتادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:237.

ومن خلال الجدول يتضح بأن التمكين الوظيفي يزيد من الأداء من خلال تحفيز العمال وتحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من الإلتزام التنظيمي، كذلك فإن للتمكين نتائج ايجابية تعود على العملاء، او المتعاملين الذين يرغبون في التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقة، وإستقلالية وإستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على إستفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مراجعة التعليمات. والجدول رقم (1-4) .

الجدول رقم (1-4): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين.

قبل التمكين	بعد التمكين
الخوف	التحدي والإختلاف
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العمالون يقومون بمبادرات ضعيفة	العمالون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
التدريب والتطوير الضئيل	التطوير المستمر
تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها نقد	التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها ضرورة
التدريب والتطوير مسؤولية فردية	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والرؤية القوية المركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل
الإتصال المغلق	الإتصال المفتوح، تبادل المعلومات، الأفكار والمهارات
الشك	الثقة

Source : Govindarajin M & Natarajin S, **Principles of management**, Prentice Hall of India New Delhi, 2007, P161.

ثانيا: متطلبات بناء إستراتيجية التمكين الوظيفي:

ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي (المعادلة المنظمة، الأفراد)، وبالنسبة للموظف فلا بد أن يكن لديه شعور بقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز.

وقد سمي علماء النفس والاجتماع هذا الشق من التمكين، بالتمكين النفسي،¹ الذي يشكل طرفا وجزءا مهما من المعادلة الإجمالية للتمكين، وبالتالي تقتضي الضرورة توفر عوامل التمكين النفسي إضافة إلى جملة من أهم متطلبات التمكين يمكن أن نوجزها فيما يلي:²

1. تبني المنظمة للتمكين الوظيفي.
 2. إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة، لكي يتسنى للعاملين إتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم على صنع القرار وتحمل المسؤولية.
 3. بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم.
 4. تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال.
 5. نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين.
 6. استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر.
 7. توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم وبعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم.
- يمكن إضافة ما يلي إلى متطلبات التمكين:³

1. الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن إرتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة؛
2. الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصل العاملون على الدخل والمكانة الضرورية والكافية حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية وهذا يتطلب المعرفة الفنية، الخبرة والفهم الجيد للصورة العامة لمنظمتهم؛
3. ترك تفصيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، يأتي دور العاملين في السعي الدؤوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي؛

¹ Rao Ramesh and Eisenberg and Schmitt Ted, **Improving Disaster Management**, National Academy of Science, Washington. 2007, P06.

² يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:112.

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، ط3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص:89.

4. توفر الثقة والتقدير، والإلتزام والإنتماء لدى العاملين، حيث أن كل عامل بالمنظمة يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيدا متطلباته الجوهرية، والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الإلتزام تنمية قدراته ومهاراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية؛
 5. مدى رغبة الرؤساء بتحويل صلاحياتهم المرؤوسين؛
 6. فاعلية نظام الاتصال والتغذية العكسية.
- إضافة إلى ما ذكر يتطلب تطبيق التمكين الوظيفي ما يلي: ¹
1. صدق المنظمة وجدديتها في منح الحرية للعاملين في المنظمة؛
 2. إلتزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والتمكين؛
 3. نبذ الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛
 4. إعتتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين؛
 5. اللجوء إلى إستخدام تقنيات منتظمة مساعدة للفعل التمكين عن طري فرق العمل.
- وكذاك ضد أشار كل من (**Heizer and Rander**) إلى أن تقنيات بناء التمكين الوظيفي أن تكون من خلال الآتي:

1. بقاء شبكات الاتصال التي تشمل العاملين؛
 2. التطور المفتوح والدعم من المشرفين؛
 3. هل المسؤولية من كل المدراء والعاملين في الإنتاج؛
 4. إنشاء الهياكل التنظيمية الرسمية كالفرق وحلقات الجودة.
- فيما أشار (**Dess**) من جالته إلى بناء إستراتيجية التمكين الوظيفي يعتمد بدوره على: ²
1. البدء من الأسفل (القاعدة) لفهم حاجات العاملين؛
 2. وضوح الرسالة، الرؤية، والقيم التنظيمية؛
 3. التحديد بشكل واضح للمهام، الأدوار ومكافأة الأفراد العاملين؛
 4. تفويض السلطة؛
 5. تحميل الأفراد مسؤولية النتائج.

ومن خلال كل هذه النقاط تجد أن بناء إستراتيجية التمكين الوظيفي يرتكز بالأساس على كل ما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بكافة المعلومات وتفويضهم السلطة في إتخاذ القرارات والمشاركة فيها، والنظر إليهم بمنظور الثقة والتقدير وتحسيسهم بالإنتماء.

¹ زكريا مطلق الدوري، صالح أحمد علي، مرجع سبق ذكره ، ص: 99-100.

² Dess G, Lumpkin G and Eisner, **Strategic management: text and cases**, McGraw Hill, Irwin, 2007, P 52.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي وأدوار الإدارة في التغلب عليها.

يعد تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي عملية ليست سهلة خاصة إذا ما اتضح أن هناك عددا من المحددات الرئيسية التي تقف عائقا أمام تحقيق نجاح هذه العملية، فالإدارة تسعى جاهدة للتغلب على معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي.

أولا: معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي:

لقد رصد علماء الإدارة والباحثين من خلال دراساتهم الميدانية، العديد من المعوقات والتحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيقها لإستراتيجية التمكين الوظيفي، إذ حددا ماتيسون وافانسوفيتش (*Ivancevich and Matteson*) بعض المعوقات التي قد تحد من فعالية تطبيق هذه الإستراتيجية، والمتمثلة في: ¹

1. خوف بعض المدراء من فقدان السلطة؛
 2. عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة؛
 3. فشل الإدارة في تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي سابقا، مما ينعكس سلبا على أي تجربة جديدة؛
 4. خوف الإدارة من تسرب بعض المعلومات الإستراتيجية إلى المنافسين بسبب المشاركة في المعلومات؛
 5. ليس كل الأفراد لديهم رغبة في أن يكونوا ممكنين..
- أما سميث ومولي (*Smith and Mouly*) فقد أشارا إلى أن معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي تتضمن: ²

1. عدم ثقة العاملين في الإدارة؛
2. خوف موظفي الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
3. خوف موظفي الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم؛
4. خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمحاسبة؛
5. ضعف مصداقية الإدارة؛
6. البناء البيروقراطي التقليدي السائد؛
7. عدم الاستعداد للتغيير وعدم الرغبة فيه.

وذكر (*المغربي*) مجموعة من المعوقات قد تحد من فعالية تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي، والمتمثلة في: ³

1. إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين؛
2. زيادة العبء والمسؤولية الملقاة على العاملين؛

¹ Ivancevich John and Matteson Michael, **Organizational Behavior and Management**, 6th Edition, Irwin Mc Graw, USA, 2002, p : 399.

² مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

³ المغربي كامل عبد الفتاح، **تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في محافظة دمياط**، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق الثاني، العدد 1، مصر، 2001، ص: 4.

3. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي، وتفضيله على نجاح الجماعة؛
 4. زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد؛
 5. زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي؛
 6. زيادة الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
 7. إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق؛
 8. اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس موضوعية.
- وتشير كوك (Cook) إلى مجموعة من المعوقات التي تواجه المؤسسات عند تطبيقها لإستراتيجية التمكين الوظيفي، والتي من بينها:¹
1. غياب الالتزام الفعلي من قبل الإدارة العليا لتطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي، فالإدارة العليا قد تصادق على الإستراتيجية، إلا أنها لا تحرك ساكناً لتجسيدها على أرض الواقع؛
 2. عدم التزام الإدارة العليا بتوضيح الأسباب الحقيقية التي دفعت المؤسسة لتبني إستراتيجية التمكين الوظيفي كيف ستساهم هذه الإستراتيجية في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛
 3. الفشل في تعريف وتدريب المدراء على الدور الذي يتوجب عليهم لعبه وكيفية تسهيل تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي؛
 4. عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات على كافة المستويات الإدارية؛
 5. غياب التدريب الكافي لأعضاء فرق العمل، خاصة بالنسبة للأعضاء الجدد؛
 6. غياب روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق؛ والتي يمكن من خلالها مناقشة المشاكل والقضايا علناً وبشكل جماعي؛
- في حين يشير (الكبيسي) للمعوقات التالية:²
1. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين؛
 2. وجود قيادات إدارية هي ذاتها غير مقتنعة بثقافة التمكين، أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري
 3. ومفاهيم عصرية، يجعلها معادية لإستراتيجية التمكين الوظيفي؛
 4. الثقافة البيروقراطية التي تأصلت في النفوس وأصبحت جزءاً من التراث الذي اعتادت عليه الأجيال وترتبت في أجوائه، وسلوكاً معتاداً يصعب تغييره لدى الكثيرين؛
 5. وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق يؤدي إلى فشل بعض القرارات وظهور مشاكل تنظيمية لم تكن في الحسبان (تداخل في الصلاحيات، تضخم الأعباء... الخ)، وهو ما قد يزرع الشك بين القيادات الإدارية والعاملين حول جدوى تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي؛

¹ Cook Sarah, **The Culture Implications of Empowerment**, Empowerment in Organizations, Vol. 2 No.1, 1994, P: 9.

² عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص151.

6. نقض الدعم المادي والمعنوي من جائب القيادة الإدارية في حالات إخفاق بعض القرارات، كفيل بإفشال العملية التمكينية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.

ثانياً: أدوار الإدارة في التغلب على معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي:

من أجل التغلب على معوقات إستراتيجية التمكين الوظيفي وتحقيق النجاح في تطبيقها، والذي يضمن الوصول إلى تحقيق نتائج جيدة مادية ومعنوية يستفيد منها كل من العاملين، المؤسسة والزبائن، ينبغي على الإدارة القيام بمجموعة من الأدوار على المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي. وفيما يلي عرض لهذه الأدوار:

I. أدوار الإدارة على المستوى الفردي في التغلب على معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي:

تتمثل أهم الأدوار التي يمكن أن تمارسها الإدارة على المستوى الفردي، والتي تهدف من خلالها إلى التغلب على معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي فيما يلي:

1. بناء وتعزيز الثقة بين المدير والعامل: تعتبر الثقة بين المدير والعامل من المقومات الجوهرية لنجاح تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي، حيث تعرف الثقة بأنها استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين، وهو معتقد اعتقاداً راسخاً بكفاءةهم وأمانتهم وصدقهم واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم. ¹ فعندما يثق المدير في العاملين يعاملهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار. فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل. ² وهناك دراسات أخرى مثل دراسة (*Hart and Saunders*) ذكرت أن الأهم أولاً هو ثقة العامل بالمدير من حيث قدرته، كفاءته واهتمامه بمصلحته ونزاهته وصدقه. وعلى كل حال فإنه يمكن القول أن الثقة يتم تناولها بالنسبة لإستراتيجية التمكين الوظيفي كعلاقة تبادلية بين العامل والمدير. ³

2. تنمية المعرفة لدى الأفراد: تعتبر المعرفة من المقومات الجوهرية لنجاح تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي، فمن خلال المعرفة يمكن منح الأفراد حرية التصرف، ثم المشاركة، ثم التمكين، فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر. ⁴

3. التدريب المستمر للأفراد: لا يمكن النجاح في تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي دون توفير التدريب الملائم والمستمر للأفراد، لأنه لا يجب أن يفترض المدراء أن الموظفين يمتلكون المهارات اللازمة لتأدية أعمالهم، فحتى لو كان هؤلاء الموظفين يمتلكون مهارات تأدية الأعمال في الوقت الحاضر، فهي بحاجة إلى التطوير المستمر حتى تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ⁵ أي أن

¹ يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:73.

² عبيد معمر عقيل، مرجع سبق ذكره، ص:283.

³ Hart. P and Saunders, **Power and Trust: Critical Factors in The Adoption and Use of Electronic Data Interchange**, Organizational Science Review, Vol.8, No.1, 1997, PP: 23-42.

⁴ يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:59.

⁵ الطاهر عبد الباري محمد ومرزوق عبد العزيز علي، تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، ورقة عمل للملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج (دراسات منطقية الجمرات)، السعودية، بحث متاح على الرابط، بتاريخ 2020/01/06 الساعة 23:03:

<http://eabdelrazekasdc.com/2012/03/blog-post.html>

إستراتيجية التمكين الوظيفي تتطلب إكساب العاملين في المؤسسة المهارة والمعرفة اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

II. أدوار الإدارة على المستوى الجماعي في التغلب على معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي:

تتمثل أهم الأدوار التي يمكن أن تمارسها الإدارة على المستوى الجماعي، والتي تهدف من خلالها إلى التغلب على معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي فيما يلي:

1. التحول نحو القيادة الإدارية الممكنة: يرى بينس وتونسند (*Bennis and Townsend*) أنه لكي يكتب لإستراتيجية التمكين الوظيفي النجاح فلا بد من قيادة تعمل على إنجاح هذه الإستراتيجية، وأن فشل الكثير من المؤسسات في تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي يعود بالدرجة الأولى لعدم فاعلية القيادة في هذه المؤسسات بتبني هذه الإستراتيجية، أي عدم وجود النية المتأصلة في القيادة للتغيير، فعندما تنوي القيادة التغيير فإن التغيير حتما سيتم، وعندما تفقد النية فإن التغيير لن يتم.¹
- ويرى أرجريس (*Argyris*) أن ثقة المرؤوسين بإستراتيجية التمكين الوظيفي التي تبناها القيادة تتوقف على مدى صدق القيادة في تطبيق هذه الإستراتيجية، وصدقهم هذا يعتمد على مدى انخراطهم في الخطوط الأمامية واحتكاكهم المستمر مع العاملين، فالقيادة يتسببون في فشل مؤسساتهم، لأنهم يتكلمون أكثر مما يفعلون، ويحكمون السيطرة على المرؤوسين ويمنعونهم من المخاطرة، فالقيادة الحقيقيون هم الذين يفعلون أكثر مما يتكلمون، ويمكنون مرؤوسيتهم ويتفنون بهم.²
- ويتركز دور القائد الممكن في ثلاثة أدوار رئيسية تتداخل فيما بينها هي:³
 - أ. دوره كقائد قادر على إيجاد وصياغة رؤية محددة لأهداف المؤسسة، مع الحرص على اتساق هذه الرؤية مع سلوك العاملين في الوقت الحاضر؛
 - ب. دوره كإداري قادر على تحقيق نتائج تتفق مع المعايير المحدد مسبقاً، وتتضمن رؤية المؤسسة ونمط السلوك المرغوب؛
 - ج. دوره كمدرّب يتبنى إستراتيجيات التعلم والتطوير المستمر في قدرات العاملين معه.
2. تشجيع الاتصال وتدقيق المعلومات: يشير وِثِن (*Whetten*) إلى أن المعلومات تعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة، حيث تساهم في بناء قاعدة معرفية تساعد على تهيئة البيئة المناسبة للتمكين الوظيفي من خلال إكتساب القدرة على التصرف ومواجهة المشكلات.⁴

¹ الجميلي مطربن عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 64-65.

² يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

³ القحطاني محمد بن مانع علي، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013، ص: 44.

⁴ بن نحيث أيوب حجاب، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص: 55.

ويؤكد (سيمون) على أهمية الاتصال وتدفق المعلومات في نجاح تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي، بقوله أن سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تدفق المعلومات، وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب، يسهم في نجاح تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي، حيث أن حجب المعلومات من شأنه أن يعيق اتخاذ القرارات المهمة والحاسمة.¹

3. بناء فرق العمل: يشير إيفانسوفيتش وآخرون (*Ivancevich, et. al*) إلى أن المؤسسة عندما تقرر تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي، فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وتدريب العاملين ليكون الفريق قادراً على اتخاذ القرارات، ووضع الخطط وما إلى ذلك.² ويؤكد على ذلك تورنتن وآخرون (*Torrington et. al*) بالقول أن فرق العمل تعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، وهو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية.³

وتشير (عارف) إلى أن فرق العمل تعد من المقومات الجوهرية في تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي، بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة مشكلات العمل، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يساعد في التغلب على أي مشكلة، من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة والفريق، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتدليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق، وتشجيع أدائه بشكل جماعي.⁴

4. تحفيز العاملين: يشير راندولف (*Randolph*) إلى أن التمكين ليس بمنحة مجانية، فكما أنه فيه مشاركة في المنافع، ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر والمحاسبة على النتائج، وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للعامل. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، ويكون مربوطاً بشكل مباشر بنظام تقييم الأداء.⁵ ويقسم (ملحم) الحوافز في موضوع التمكين إلى:⁶

¹ سيمون هيربرت، السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة هيجان عبد الرحمان وبن أهينة عبد الله، مركز البحوث لمعهد الإدارة العامة، السعودية، 2003، ص: 53.

² زكريا مطلق الدوري، صالح أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 90-91.

³ يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

⁴ عفانة حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، فلسطين، 2013، ص: 15.

⁵ يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

⁶ المرجع نفسه، ص: 103-104.

أ. الحوافز القبلية: وهي الحوافز التي تأتي قبل سلوك التمكين، وهي موجهة أساساً نحو تشجيع العاملين على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من الفشل. وبها يتم تشكيل دافعية قوية لدى العاملين لتحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.

ب. الحوافز البعدية: وهي الحوافز التي تأتي بعد سلوك التمكين، سواء نتج عن هذا السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج، فالمهم جودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية، والحوافز البعدية قد تكون مادية أو معنوية.

III. أدوار الإدارة على المستوى التنظيمي في التغلب على معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين

الوظيفي:

تتمثل أهم الأدوار التي يمكن أن تمارسها الإدارة على المستوى التنظيمي، والتي تهدف من خلالها إلى التغلب على معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي فيما يلي:

1. التحول نحو الثقافة التنظيمية الممكنة: يتطلب التطبيق الناجح لإستراتيجية التمكين الوظيفي في أي مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة فيها ملائمة ومشجعة على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار، حيث أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في كافة أنشطة المؤسسة، وتحتم على العاملين التكيف معها، فكلما كانت الثقافة التنظيمية مرنة ومشجعة على جعل العاملين يتخذون القرارات المتعلقة بأعمالهم دون الحاجة للرجوع للمستويات العليا، وكلما كانت هذه الثقافة تؤمن بالإبداع والابتكار وترعاها وتشجعها، كلما كان العاملون أقرب إلى التمكين، بعكس الثقافة التنظيمية الجامدة والضعيفة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار والمبادرة الفردية والجماعية وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى الجمود وبالتالي وأد الإبداع في مهده، وعدم تمكين المؤسسة من خلق قيادات إدارية متمكنة وممكنة.¹

ويرى (الكبيسي) أنه يجب إرساء ثقافة تنظيمية ممكنة تدعو إلى إحلال الثقة محل الشك، والإلتزام محل الرقابة، والفريق محل الفرد، والقائد محل المدير، والتعامل مع التدريب كاستثمار وليس كتكلفة وتنظر للأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم.²

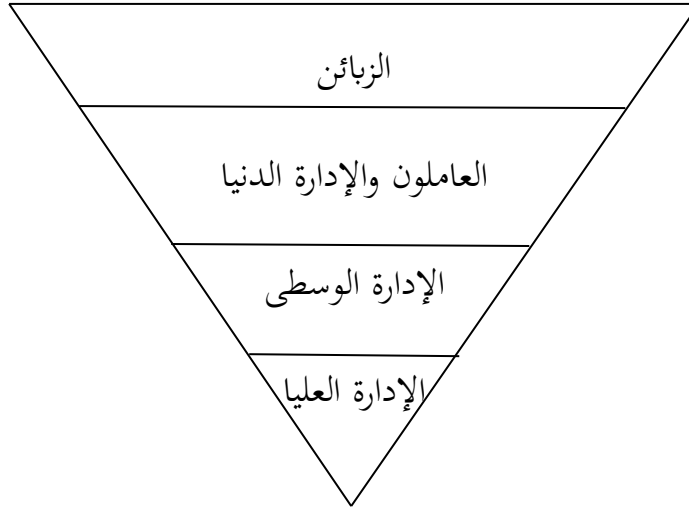
2. التحول نحو الهيكل التنظيمي المنبسط: إن تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي في أي مؤسسة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في هيكلها التنظيمي وهذا بالانتقال من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهيكل التنظيمي المنبسط. وفي هذا الإطار يورد (ملحم) عدداً من الاتجاهات التنظيمية التي يمكن أن تصاحب عملية تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي، وهي:

أ. الهيكل التنظيمي المقلوب: والذي يقوم على وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، يتبعهم العاملون، ومن ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولاً إلى الإدارة العليا والشكل رقم (1-2)

¹ القحطاني شائع بن سعد مبارك، مرجع سبق ذكره، ص: 51-52.

² عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي المقلوب.



المصدر: يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للإدارية، القاهرة، 2006، ص: 159.

يشير الشكل رقم (1-3) إلى أن الزبائن يحتلون الأهمية الأكبر بالنسبة للمؤسسة، يليهم العاملون في الصفوف الأمامية. ومن ثم يمكن القول أن أي محاولة لإرضاء الزبائن ينبغي أن تبدأ أولاً بإرضاء من يتعاملون مباشرة معهم، ألا وهم العاملون في الصفوف الأولى.

ب. تقليص المستويات الإدارية: وذلك لجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطاً، حيث يساهم هذا التوجه في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، نظراً لكونه يوفر مرونة وحرية أكبر للعاملين، ويسهل ويدعم التوجه نحو تبني فرق العمل، ويسرع من عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية.¹

ج. التقليل من وحدة الأمر: تستخدم مؤسسات القرن الواحد والعشرون تنظيم الفريق، وقوى العمل ذات المهام المحددة، والتنظيمات الأفقية التي تهتم بالزبائن ولا تهتم بالمركزية، ومن هنا لن يكون هناك مشكل في أن يتلقى العامل تعليمات من أكثر من جهة طالما أنه يتمتع بالتمكين وحرية اختيار الأفضل.²

د. التحول نحو نطاق الإشراف الواسع: إن تجاوز معوقات إستراتيجية التمكين الوظيفي والنجاح في تطبيقها يتطلب التحول إلى نطاق إشراف واسع يختصر العديد من المستويات الإدارية، ويدفع إلى المزيد من الثقة وتحمل المسؤولية للعاملين في المستويات الدنيا، نتيجة زيادة معرفتهم ومهاراتهم.³

هـ. التحول إلى اللامركزية: إن تجاوز معوقات إستراتيجية التمكين الوظيفي والنجاح في تطبيقها، يتطلب درجة عالية من اللامركزية، ولقد ساعد التطور الحاصل في نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المدراء في

¹ يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

² المرجع نفسه، ص: 160.

³ المرجع نفسه، ص: 161.

كثير من المؤسسات من تفويض الصلاحيات بشكل أوسع وتمكين العاملين بشكل أكبر، ليتمكن (المدراء) من التفرغ للقضايا الإستراتيجية للمؤسسة.¹

3. الاهتمام بالتعلم التنظيمي ورعايته: إن تجاوز معوقات إستراتيجية التمكين الوظيفي والنجاح في تطبيقها يتطلب درجة عالية من الاهتمام بالتعلم التنظيمي ورعايته، فالتعلم التنظيمي عبارة عن عملية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع البيئة الخارجية والتكيف مع متغيراتها، وتعبئة العاملين فيها ليتحملوا مسؤولية متابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها بهدف التحسين المستمر في كافة عمليات وأنشطة المؤسسة الفنية والإدارية، وعليه فالتعلم التنظيمي من المقومات الأساسية لمن يريد أن يكون ممكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف.²

وفي ختام يمكن القول أن نجاح الإدارة في التغلب على معوقات إستراتيجية التمكين الوظيفي ومن ثم التطبيق الناجح لها يتطلب منها الاهتمام الشامل والمتكامل بالمستويات الثلاثة (المستوى الفردي المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي)، فلا يمكن لإستراتيجية التمكين الوظيفي تحقيق النتائج المرجوة منها، دون قيام الإدارة بتوفير مقومات تطبيقها على المستويات الثلاثة السابقة الذكر، والنظر إليها نظرة تكاملية باعتبار أن كل مستوى يؤثر ويتأثر بالآخر.

¹ المرجع نفسه، ص: 167.

² عامر الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

خلاصة الفصل الأول:

منذ تسعينيات القرن الماضي، كان للنظام الاقتصادي المعاصر توجه عام نحو تبني استراتيجية التمكين الوظيفي بناءً على صيغ مختلفة مثل: كالإثراء الوظيفي، المشاركة بالملكية... الخ؛ وهذا استجابته للعديد من التحديات الداخلية عديدة أبرزها قد يكون ظهور ما يسمى بعمال المعرفة، الذين لديهم المفتاح الحقيقي للتميز أي المعرفة، ورغبة المنظمات في الاحتفاظ بهم، وكذلك الاستجابة للتحديات الخارجية والتي تتجلى بشكل أساسي في تكثيف الجهود المحلية والمنافسة الدولية والتطلعات المتزايدة للعملاء.

هذا الأساس تقوم استراتيجية التمكين الوظيفي على ثلاثة أبعاد رئيسية: بعد المشاركة في المعلومات، بعد الاستقلالية وحرية التصرف وبعد فرق العمل المدارة ذاتياً. كما وجدنا أن استراتيجية التمكين الوظيفي هي استراتيجية يتم تنفيذها تدريجياً من خلال خطوات أولها تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير ثم تغيير سلوك المديرين، وتحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون وتشكيل فرق العمل مشاركة المعلومات واختيار الأفراد المناسبين وتوفير التدريب والتواصل لإيصال التوقعات وتطوير برنامج للمكافآت والتقدير وأخيراً عدم التسرع في النتائج.

كما أن هناك مجموعة من المعوقات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي تواجه عملية تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي، وأن هناك مجموعة من الأدوار المتكاملة التي يمكن أن تمارسها الإدارة على المستوى الفردي (من أهمها بناء وتعزيز الثقة بين المدير والعامل، تنمية المعرفة لدى الأفراد والتدريب المستمر)، وعلى المستوى الجماعي (من أهمها التحول نحو القيادة الإدارية الممكنة، تشجيع الاتصال وتدقيق المعلومات، بناء فرق العمل وتحفيز العاملين)، وعلى المستوى التنظيمي (من أهمها التحول نحو الثقافة التنظيمية الممكنة، التحول نحو الهيكل التنظيمي الممكن والاهتمام بالتعلم التنظيمي ورعايته) من أجل التغلب على معوقات إستراتيجية التمكين الوظيفي وتحقيق النجاح في تطبيقها.

الفصل الثاني

مدخل إلى المنظمة

المتعلمة

تمهيد الفصل الثاني:

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي تأثرت بيئة الأعمال بالعديد من التغييرات التكنولوجية، مما أدى إلى تكثيف بين المنظمات وذلك دفع المنظمات إلى البحث عن أساليب الإدارة التي تناسب هذه التغييرات إذ تساهم هذه التغييرات الجديدة بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية وتحقيق مزايا تنافسية جديدة وتحسين قدرات الموظفين وأعضاء المنظمة، مما أدى إلى ظهور مصطلح التعلم التنظيمي، والذي يعتبر مدخلاً أساسياً في نظرية الموارد التي تركز على مصادر جديدة للميزة التنافسية خارج نطاق التحكم في التكاليف. ويقع التعلم التنظيمي على مفترق طرق للعديد من المجالات العلمية، من أهمها: إدارة المعرفة، وإدارة المشاريع، والإبداع، وحتى علم النفس وعلم اجتماع المنظمات... إلخ. ويعتبر من مجالات البحث الخصبة نظراً لاختلاف وجهات النظر حوله بين المختصين في مختلف التخصصات، وارتباط البحث في مجال التعلم التنظيمي مع مجالات أخرى عديدة. ومنه جاء مفهوم المنظمة المتعلمة الذي يعد من أكثر المجالات الإدارية حداثة في الآونة الأخيرة، وتعد كتابات (*Peter Senge*) عام 1990 البداية الحقيقية لظهور مصطلح المنظمات المتعلمة بمعناها المتكامل، فالمنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر وإستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، أي أن المنظمة تمثل نظاماً منفتحاً على بيئتها المحيطة، تأخذ منها وتعطيها، تتأثر بها وتؤثر فيها.

ويأتي هذا الفصل ليحاول التطرق إلى مدخل للمنظمة المتعلمة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات المنظمة المتعلمة.

المبحث الثالث: متطلبات تحقيق المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

تتأثر المنظمات مثلها مثل الأفراد بالبيئة التي تعيش فيها وتؤثر فيها، وكما يحتاج الأفراد إلى التعلم من أجل التعامل والتكيف مع بيئتهم، كذلك تحتاج المنظمة أن تتعلم من تجاربها ومن خبرات ومعارف عامليها، والتعلم مع كل مع يدور من حولها من أجل البقاء والاستمرار في البيئة التي تنشط فيها. ويطلق على تعلم المنظمة من خلال العاملين فيها إسم التعلم التنظيمي، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التعلم والتعلم التنظيمي

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.

أولا: 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 (٣١)﴾¹ وقوله: ﴿فَوَجَدَا عَبْدًا مِنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا (٦٥)﴾² بقوله تعالى: ﴿الرَّحْمَنُ (١) عَلَّمَ الْقُرْآنَ (٢) خَلَقَ الْإِنْسَانَ (٣) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (٤)﴾³ وقوله في سورة العلق: ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥)﴾⁴

كما ورد عن الرسول الكريم ﷺ: ﴿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 يجدر بنا أن نورد الجذور اللغوية للتعلم.

1. لغة: التعلم من الفعل تعلّم ويقال تعلّم الأمر أي أتقنه وعرفه.⁵ وجاءت في اللغة الإنجليزية كلمة تعلم *Learn* تعني الحصول على المعرفة أو المهارة عن طريق الدراسة أو الخبرة.⁶ أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة *Apprendre*. تعني اكتساب معلومات ومعارف وخبرات من خلال الدراسة؛ والتطبيق والتجربة⁷

¹ سورة البقرة، الآية: 31.

² سورة الكهف، الآية: 65.

³ سورة الرحمن، الآيات: 1-4.

⁴ سورة العلق، الآيات: 1-5.

⁵ المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص: 624.

⁶ Oxford, Fowler Clam don press, USA, 1960, p 445.

⁷ Dictionnaires français LAROUSSE, imprimerie Jean Didier, France, 1985, p54.

جاءت بمعنى إبلاغ أو إخبار بشيء ما ومعنى اكتساب المعرفة بواسطة العمل الذهني أو الخبرة ومعنى تهذيب وتعود وتنبيه وتلقي عقوبة وتصحيح خطأ أو سلوك.

2. إصطلاحاً: يعرف التعلم بأنه "التغير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى، ولا بد من التركيز على أربع نقاط أساسية في هذا التعريف، وهي:¹

✓ يتضمن التعلم عنصر "التغير" وليس بالضرورة التحسن- في السلوك، وعادة ما يرتبط التعلم بالأداء الحسن، إلا أنه في ظل التعريف فإن العادات السيئة وتفييد الإنتاج والتعصب وغيرهم تعتبر أيضاً متعلمة.
✓ للابد وأن يكون التغير في السلوك (دائماً نسبياً) حتى يمكن اعتباره (تعلم)، وتؤدي هذه الخاصية إلى استبعاد التغيرات السلوكية المؤقتة الناتجة عن الإجهاد أو الجوع.

✓ لا بد من توفر شكل معين من (التجربة أو الخبرة) حتى يمكن للتعلم أن يتحقق. وتستبعد هذه الصفة من التعلم ذلك التغير السلوكي الناتج عن النضج والنمو الطبيعي للإنسان، فعلى سبيل المثال نجد أن المقدرة على السير تعتمد أساساً على النمو الطبيعي للفرد ولا يمكن اعتبارها.

✓ لا بد من التركيز على عنصر التدعيم؛ الذي يجب أن يصاحب التجربة أو الخبرة حتى يمكن للتعلم أن يتحقق، وإلا اختفى السلوك المتعلم بعد فترة سواء طال أم قصرت.

تعريف **Cordon**: "التعلم هو عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة".²

تعريف **جيبسون وزملاؤه**: "التعلم هو العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغيير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة".³

تعريف **Gothrie**: "التعلم هو مجرد تغير سلوكي ولا يعني تحسناً بالضرورة، وبعبارة أخرى قد يتعلم الفرد الإستجابات التي تؤدي إلى التلاؤم السيء أو التلاؤم الجيد".⁴

تعريف نجم عبود نجم: "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال".⁵

¹ جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار الأسماء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص: 123-124.

² محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 104.

³ رضا نعيبة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب OC Touat أدرار، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2012، ص: 33.

⁴ جورج غازدا وآخرون، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، ترجمة علي حسين حجاج، سلسلة علم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت، مطبعة الرسالة، ج2، ديسمبر 1986، ص: 12.

⁵ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 244.

يتم التعلم بواسطة الوسائل التعليمية المختلفة والتجربة ولكن بدرجات متفاوتة تختلف باختلاف المخلوقات وما تستخدمه من أساليب أثناء عملية التعلم، حيث يرى العالم ويليام جلاسر في كتابه *نشوء التعلم (The Evolution of Learning)* أن الإنسان يتعلم 10% مما يقرأه و 20% مما يسمعه و 30% مما يراه و 50% مما يراه ويسمعه و 70% مما يناقشه مع الآخرين و 80% مما يجربه و 95% مما يعلمه لشخص آخر.¹

ثانياً: مستويات التعلم

أن التعلم عملية ديناميكية وضرورية يحتاج إليها الأفراد والمنظمات للبقاء والنمو والتطور، حيث أنها تمكن الأفراد والمنظمات من فهم التغيرات والتطورات التي تحدث حولها وبالتالي تحديد المواقف المناسبة في التعامل معها وعلى الرغم من وجود تضارب في تحديد مستويات التعلم إلا أن عددا كبيرا من الدارسين أشاروا إلى أنه يقع في ثلاث مستويات رئيسية هي: التعلم على مستوى الفرد، التعلم على مستوى الفريق، والتعلم على مستوى المنظمة وربطوا وجود المنظمة المتعلمة بهذه المستويات الثلاثة.

أ. المستوى الفردي: يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم الغير رسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء...)².

ب. المستوى الجماعي (الفرقي): يعرف *Edmondson* وآخرون التعلم الفرقي على أنه: "العملية التي تولد تغيير إيجابي كمحصلة للإستثمار في المشاركة في المعرفة والمهارة"³.

والفرق هي العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي ولعل أبرز خصائصها هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء ففي المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء وهم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية (*Mental Models*) يتحاورون علانية في الحلول التي تتفق معهم، ويتم التعلم بينهم بطريقة تعاونية وتشاركية ويمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول الى هدف موحد.

ج. المستوى التنظيمي: التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها وإكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.⁴ وتكمن أهمية هذا المستوى في كونه مدخلا شاملا ومتكاملا للتعلم، وهو تعلم

¹ بشير عباس محمود العلق، إستثمار أساليب وتقنيات المعلومات والاتصالات في بيئة التعليم الإلكترونية: تجربة التعلم الإلكتروني، دراسة أولية وصفية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004، ص: 05.

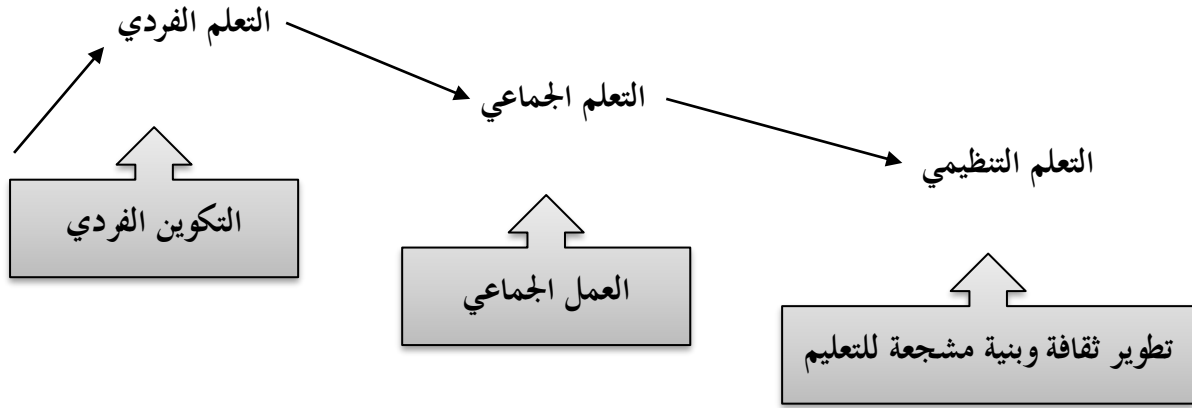
² عيشوش خيرة، علاوة نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، فن إدارة التحول -التحسين- في منظومة رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير والإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال العربية)، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة بشار، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص: 05.

³ دغير فتحي، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين: دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2018، ص: 18.

⁴ عيشوش خيرة، علاوة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

يلامس أعماق الفرد والفريق والمنظمة على حد سواء، وهو يستهدف تغييرات في النماذج الفكرية المشتركة بين أفراد المنظمة كما يمتد إلى الأسواق، والنافسين، 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.

الشكل رقم(1-2): مستويات التعلم



Source: Hafer et all, **Management: Stratégie et Organisation**, Librairie Vuibert, 4eme édition Septembre 2002, p:399.

هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها، حيث أن التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة.

ثالثاً: مفهوم التعلم التنظيمي

لا يوجد تعريف موحد للتعلم التنظيمي وذلك لأن كل باحث يركز على زاوية معينة فيه، ويبنى عليها وجهة نظره. وهذا ما نتج عنه العديد من التعاريف. وفيما يلي سيتم استعراض مجموعة من هذه التعاريف :

✓ **تعريف سايمون:** التعلم التنظيمي هو الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها.¹ ركز هذا التعريف على تحديد المشكلات والوعي بها وعلاجها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.

✓ كما ويعرف التعلم التنظيمي على انه العملية المؤدية إلى تطوير المعرفة فيما يخص العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات، وهذا التعريف يتطلب ضرورة تميز المعرفة بطبيعة تشاركية أي تقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة وتقييم النتائج من قبلهم، الأمر الذي يؤدي إلى تكامل المعرفة.² ركز هذا التعريف على تطوير وتشارك المعارف بين الأفراد العاملين بالمنظمة.

¹ أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق، المجلد2، العدد13، 2009، ص: 154.

² إبراهيم المخولف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 145.

✓ **تعريف أرغريس وشون:** في عام 1978 قدم كل من أرغريس وشون تعريفاً للتعلم التنظيمي يفيد بأنه التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على إكتشاف وتصحيح الأخطاء.¹ ركز هذا التعريف على إكتشاف وتصحيح الأخطاء.

✓ **تعريف بيتر سينج:** التعلم التنظيمي هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وكيف أن بإستطاعتهم تغيير ذلك الواقع.² إن تعريف سينج يشير إلى أهمية المعلومات والخبرة كأساس لهذا التعلم، الذي يترتب عليه إدراك الأفراد لدورهم في تشكيل الواقع التنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها على تغيير هذا الواقع.

✓ **تعريف نجم عبود نجم:** يعني التعلم التنظيمي تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل. ومثل هذا التعلم يتم بطريقة سهلة ومحفزة في نمط معين من المنظمات وهي منظمات التعلم، ولهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هي منظمات التعلم.³ ركز هذا التعريف على تحسين الأنشطة من خلال توسيع وتعميق المعرفة.

✓ **تعريف المليجي:** هو عملية للبحث وإكتساب وإمتلاك المعلومات الضمنية والظاهرية للمنظمة، وترجمتها إلى معرفة والتي تطبق بعد ذلك لتحقيق غرض معين ربما يسهل تركيب بيئة إستراتيجية، ونشر مصدر التحسين، وتعزيز وتوسيع حدود المنافسة.⁴ ركز هذا التعريف على أن عملية البحث وإكتساب وإمتلاك المعلومات الضمنية والظاهرية هو أهم عملية يقوم عليها التعلم التنظيمي لتحقيق المنظمة وتعزيز وتوسيع حدود المنافسة.

✓ **تعريف برويست وبشيل (Probst & Buchel):** التعلم التنظيمي هو توسيع وتغيير نظام القيم وللعارف، تحسين قدرات معالجة المشاكل وإنجاز الأعمال، بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة.⁵ ركز هذا التعريف على توسيع وتغيير نظام القيم وللعارف وتحسين قدرات معالجة المشاكل وإنجاز الأعمال.

✓ **تعريف الكبيسي:** هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها

¹ طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز الخدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، المجلد 46، العدد 2، ماي 2006، ص: 247.

² محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص: 54.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

⁴ رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي -مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة-، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص: 212.

⁵ الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الالفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية معسكر، الجزائر، 2009، ص: 229.

ليكونوا وكلاء لمتابعة وإكتساب المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.¹ ركز هذا التعريف على تحسين وتطوير القدرات والتكيف مع الظروف المحيطة من أجل إكتساب المعارف وإستغلالها لتحقيق التميز في الأداء.

✓ **تعريف *Garvin. A David***: هو مهارة تنظيمية تتم من خلال تكوين واكتساب ونقل المعرفة وتحويل تصرفاتها لتحقيق معارف ورؤى جديدة. في فاليئات التي تعيش فيها المنظمات خصوصا بدايات هذا القرن تشهد تغييرات مستمرة مما يستوجب على المنظمات التغير استجابة لذلك، حيث ظاهرة التغير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات من تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغييرات في اتجاه وميول المستهلكين وأذواقهم، وهذا يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذا المنظمات فكيف يستطيعون مواجهة التغييرات مع المحافظة على استمرارية بقاء المنظمة وضمان نجاحها وفعاليتها ونموها.² ركز هذا التعريف على إكتساب وتبادل المعارف لتحقيق رؤى جديدة ومواكبة التغيرات على جميع الأنشطة.

وحسب ما سبق ذكره يمكن تقديم تعريف إجرائي للتعلم التنظيمي بأنه:

" إن التعلم التنظيمي هو وسيلة لإكتشاف وتصحيح أخطاء المنظمة وتحديد المشكلات والوعي بها وعلاجها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة، فهو ذلك التعلم الذي يقوم على إكتساب وتبادل المعارف لتحقيق رؤى جديدة ومواكبة التغيرات على جميع الأنشطة من خلال توسيع وتعميق المعرفة، فهو عملية للبحث وإكتساب وإمتلاك المعلومات الضمنية والظاهرة يسعى لتحسين وتطوير القدرات والتكيف مع الظروف المحيطة من أجل إكتساب المعارف وإستغلالها لتحقيق التميز في الأداء وتعزيز وتوسيع حدود المنافسة وتحويلها إلى منظمة متعلمة".

ومنه التعاريف السابقة تؤكد على أن التعلم التنظيمي يتمثل في:

- ✓ هو عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها والتكيف مع البيئة؛
- ✓ يمكن المنظمة من اتخاذ القرارات والرفع من فعاليتها التنظيمية؛
- ✓ يهدف إلى توليد المعرفة ونقل المعرفة الموجودة وتعزيز القدرة على إكتساب المعرفة؛
- ✓ قدرة المنظمة في الكشف عن الأخطاء وتصحيحها بشكل مستمر.

¹ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:90.

² عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة دكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص:42.

المطلب الثاني: خطوات ومبررات التعلم التنظيمي

يساعد التعلم التنظيمي المنظمة على التكيف والتعامل الجيد مع بيئتها وما يحدث فيها من تغيرات متسارعة، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل للقدرات الفكرية للعاملين. ولكن للأسف لا يزال تطبيق هذا المفهوم مقتصرًا على عدد قليل من المنظمات المحلية والعربية.

أولاً: أهمية التعلم التنظيمي: تكمن أهمية التعلم التنظيمي في ما يلي:¹

- ✓ القدرة على الربط بين التطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بتحقيق جودة المخرجات فتصبح مؤسسات متميزة باستعدادها للتحويل إلى منظمة متعلمة؛
- ✓ العمل على التشخيص الدقيق للمشاكل وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحلول المناسبة، فالحل الذي يكون عديم الجدوى قد يؤدي إلى مشكلات وأثار جانبية أكبر؛
- ✓ إن المؤسسة التي تملك ثقافة تعلم تكون جيدة في خلق اكتساب ونشر المعرفة، كما أن التعلم يشجع القدرة الإبداعية للمؤسسة لتحافظ على الميزة التنافسية لها في ظل محيط متقلب؛
- ✓ يساعد في تعديل سلوك العاملين واكتسابهم المهارات التي تمكنهم من تطوير الأداء الإداري للعاملين، مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛
- ✓ يستخدم التعلم التنظيمي كمنظمة لمختلف أنواع التجديد والتغيير التنظيمي؛
- ✓ إن المؤسسة التي تملك قدرة عالية على التعلم تفهم كليات المعرفة وتكتسب القدرة على استغلال المعرفة بسرعة.

وكذلك يمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي من خلال العديد من المستويات، فهناك مستوى بالنسبة للأفراد، مستوى بالنسبة للجماعة، والمستوى الأخير كان بالنسبة للجماعة ونوضحها في النقاط التالية:

1. الأهمية بالنسبة للفرد: وتتمثل أهمية التعلم التنظيمي في:²

- ✓ مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وبالتالي تطوير شخصيته؛
- ✓ تحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية، البيئية؛
- ✓ وسيلة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة.

2. الأهمية بالنسبة للجماعة: ويمكن حصرها فيما يلي:³

- ✓ يسهل عملية تبادل المعارف التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي؛
- ✓ إمكانية التشارك في المعارف، وللحوار البناء وثقافة العمل مع بعض احل المشكلات؛

¹ أقطي جوهرة، أثر القيادة لإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 110.

² كريم الكبسي، إبراهيم الدهام، التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد2، المجلد23، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص:140.

³ بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد18، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص:225-226.

✓ العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي، وهو الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، كما يعتبر الوسيط الرابط بين تعلم الأفراد والمنظمة.

3. الأهمية بالنسبة للمنظمة: وتتمثل في:¹

✓ الطريق الأفضل لتحقيق التميز التنافسي؛

✓ الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءة المنظمات وقدرتها على التكيف؛

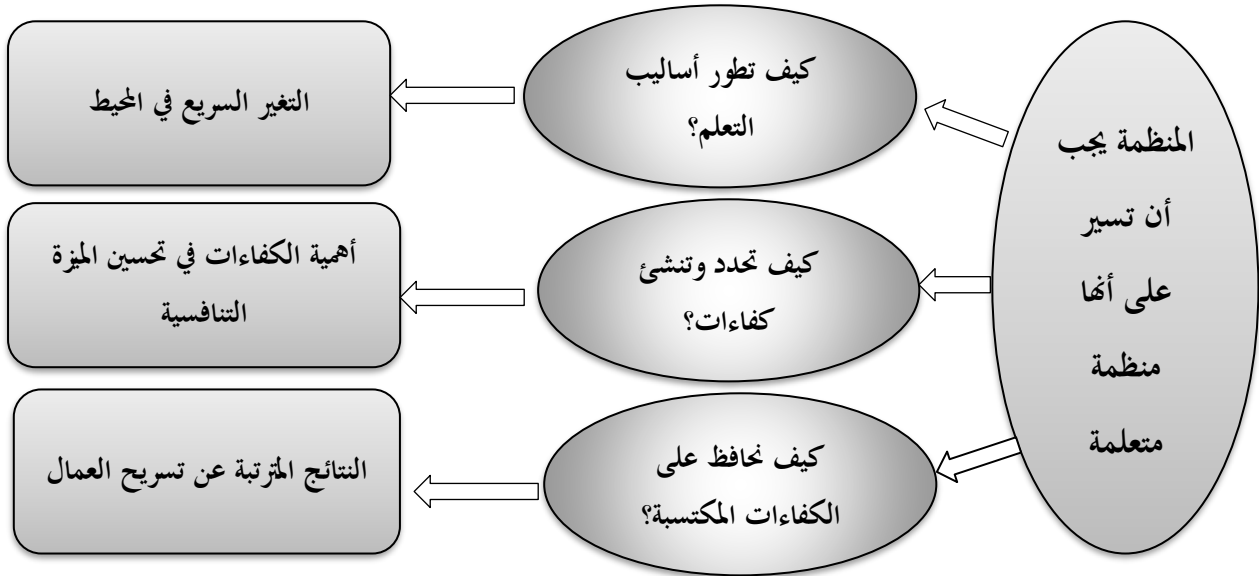
✓ تبني المنظمات للتعلم التنظيمي دليل واضح على تحولها من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة

التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المنظمة المبني على الثقة والعمل الفرقي والتطوير

المتواصل.

والمخطط التالي يوضح أهمية التعلم التنظيمي:

الشكل رقم (2-2): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة، علاوة نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، فن إدارة التحول - التحسين - في منظومة رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير والإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال العربية)، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة بشار يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص:07.

من خلال الشكل (2-1) نلاحظ أنه لكي تكون المنظمة متعلمة لا بد وأن تطور من أساليب التعلم الحديثة لمواكبة التغير السريع في البيئة، وكذلك مدى إمكانيتها على تحديد الكفاءات والحفاظة عليها وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية التي تجعل من المنظمة في تطور مستمر.

¹ قمرى حياة، أثر التعلم التنظيمي على إستدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد13، جامعة الحاج لخضر بانتة1، الجزائر، ديسمبر 2017، ص:33.

ومن جهة أخرى فإن التعلم التنظيمي يحدث بفعل تعلم أعضاء المنظمة لتغيير أنشطتها وأساليب استجابتها للمتغيرات وفقاً للشروط التالية:¹

- ✓ إدراك أعضاء المنظمة للتغيرات التي تحدث في الظروف المحيطة بها؛
- ✓ معرفة الأفراد لهذه التغيرات، سواء من ناحية إيجابية أي فرصة للمنظمة، أو سلبية تلحق خسائر؛
- ✓ توضيح ما يترتب عن المتغيرات وتأثيرها على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة؛
- ✓ أن يقرر الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم، لمساعدة المنظمة في استثمار الإيجابيات وتجنب السلبيات.

ثانياً: خطوات التعلم التنظيمي: وفقاً لما ورد في (الكبيسي) فإن عملية التعلم التنظيمي تمر بمراحل متعددة يوسعها البعض إلى خمسة ويوزعها آخرون في ثلاث حسبما يلي:²

1. إدراك الهوة أو الفجوة Recognized a Gap: والتي تشير إلى التناقض أو عدم الملائمة بين ما هو قائم ومطبق فعلاً، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع، ويمكن أن نكتشف 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 إكتشاف 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.

ثالثاً: مبررات التعلم التنظيمي:

لقد حقق التعلم التنظيمي شهرة كبيرة في الفكر الإداري لاسيما في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، نظراً لارتباط ذلك بمجموعة من التغيرات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال من إقتصاد وشركات قائمة على المعرفة وتوجه المنظمات نحو العالمية، وهكذا فإن التغيير التنظيمي يقف على رأس المبررات الموجبة للاهتمام بالتعلم التنظيمي وقد عرض (Buehel B & Probst) هذه المبررات فيما يلي:³

¹ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، 2010، ص: 308-309.

² عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

³ الساعدي مؤيد نعمة، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، 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 لتغيراته إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور؛
- ✓ التغيرات الكبيرة في حاجات ورغبات الأفراد والتي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم ومحاولة تقييم نفسها من خلالها، وذهابها إلى ما وراء إقتناعها بمنتجاتها وخدماتها للمحافظة عليهم وإعتبارهم أحد المصادر الهامة للتعلم؛
- ✓ الانسجام مع القواعد والقوانين لاسيما أن هناك منظمات عالمية كثيرة أختت تطالب بتطبيق معايير نظم الإيزو (ISO) وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)؛
- ✓ تفادي 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.

المطلب الثالث: عملية التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي عملية من خلالها تطور المؤسسة نفسها لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها منها الميزة التنافسية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وذلك من خلال لآليات وأدوات مختلفة ويتم تطويرها من خلال أساليب متنوعة لأن التعلم التنظيمي له أنواع عديدة حسب الباحثين في هذا المجال.

أولاً: آليات التعلم التنظيمي وأدواته:

تتم عملية التعلم التنظيمي من خلال خمس آليات، عبر عنها (Senge.1980) في كتاب (The Fifth Discipline) وتتضمن ما يلي: ¹

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.

¹ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

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 لطاقات 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 Thinkin***: إن تحديد العلاقات بين ظاهرة معينة والعناصر المكونة لها لا يتم إلا من خلال رؤيتها محليا وتحديد دور أجزائها الصغيرة في أدائها الكلي. أما بالنسبة لأدوات التعلم التنظيمي، فقد قسمت إلى أربعة فئات أساسية وفقا لما جاء في أغلب أدبيات الموضوع وهي:¹
 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.
- ثانيا: **أساليب التعلم التنظيمي**: للتعلم التنظيمي العديد من الأساليب التي تؤثر على المنظمة، ومن أبرزها الأسلوبين التاليين:²

1. التعلم أحادي الإتجاه: (***Single Loop Learning***):

ومن خلاله يتعلم الأفراد من نتائج ومخرجات أعمالهم، وفي حال كانت إيجابية هنا يكون الحرص، على تكرارها لتصبح فيما بعد قرارات مبرجة قابلة للاستخدام في المواقف الصعبة. ويظهر هذا النوع من التعلم

¹ المرجع نفسه، ص: 223.

² الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط1، دار وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 147-149.

كعملية توحيد (تدعيم) والتغيير في قاعدة المعرفة والكفاءة للمنظمة دون التغيير في سياساتها الحالية، أي يسمح للمنظمة بمواصلة سياساتها الحالية وتحقيق أهدافها الحالية، وهذا الأسلوب يمكن المنظمات من حل المشكلات وقد يؤدي بالمؤسسة للانغلاق بنفسها إذا لم تستمر بالتعلم والنظر إلى تجارب المنظمات الأخرى، ومهما توسعت المنظمة يبقى هذا النوع من التعلم محدودا بالرغم من أنه أسلوب يعلم الأفراد.

2. التعلم مزدوج الاتجاه: (Double Loop Learning):

يتجه هذا الأسلوب من التعلم لتوسيع دائرة التعلم والبحث عن وسائل ومعارف جديدة وتطبيقها، وكذلك يسعى إلى إيجاد حلول للمشكلات ومعالجة الانحرافات، ويعرف أيضا التعلم المزدوج بأنه إدراكي ويتخطى الحل الفوري للمشكلات من خلال تطوير المبادئ التي تقرر السلوك التنظيمي المستقبلي، وتؤدي إلى طرق جديدة لممارسة الأعمال التجارية، ويمكن أن يؤدي هذا النوع من التعلم إلى ظهور حالات وأحداث فهم جديدة تؤدي بدورها إلى تطوير قواعد جديدة والقيام بأشياء مختلفة.

مما سبق يمكننا القول أن التعلم التنظيمي يتحقق بطرق مباشرة وغير مباشرة، فيتحقق مباشرة من خلال الخبرة والممارسة العلمية التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة، كما يمكن أن يتحقق بطرق غير مباشرة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين التي تجعل من المنظمة أكثر معرفة وخبرة.

ثالثا: أنواع التعلم التنظيمي:

- I. أنواع التعلم عند بيدلر: يصنف بيدلر عملية التعلم في المؤسسة إلى أربعة أنواع رئيسية هي:¹
 1. التعلم المعرفي: ويركز على تعلم الحقائق والمعرفة والعمليات. ويتم تطبيق هذا النوع من التعلم في المواقف المعلومة والمتكررة، وتكون التغييرات في هذه المواقف شيئا ثانويا. إذ يركز هذا النوع من التعلم مباشرة على الجوانب النظرية من أجل تعلم الظواهر ومسبباتها.
 2. تعلم مهارات عمل جديدة: ويتعلق بالجانب العملي للتعلم، حيث يكون التركيز على تعلم مهارات جديدة تفود إلى الانتقال إلى مواقع أو مواقف جديدة. فهذه المواقف تحتاج إلى تغيير في الاستجابات أو الممارسات الحالية لتتلاءم مع هذه المواقف. وقد تحتاج المؤسسة في مثل هذه الحالات إلى جلب خبراء خارجيين عنها لأداء العملية بنجاح أكثر.
 3. التعلم للتكيف: ويطبق هذا النوع في المواقف الأسرع تغيرا، حيث الحاجة إلى تطوير حلول جديدة. وهنا يصبح التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح أو حالات الفشل هو النمط الشائع للتعلم.
 4. تعلم لكي نتعلم: وفي هذا المستوى من التعلم ينصب الاهتمام على تصميم المستقبل، بدلا من مجرد تعلم كيف يمكن التكيف معه. وهنا في هذا المستوى تتراحم الأفكار والافتراضات ويصبح أمر إعادة تشكيل المعرفة المتاحة شيئا طبيعيا أو مألوفيا في البيئة التنظيمية لمؤسسة التعلم.

¹ سالم مؤيد سعيد، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 69.

إن التكيف مع هذا الإطار التعليمي يمكن أن يحدث على مستوى الفرد، وعلى مستوى المجموعة وعلى مستوى المؤسسة. كما أن المؤسسات التي تستطيع إنجاز هذه المستويات الأربعة لا تكون قادرة على إعادة اختراع نفسها فقط، وإنما ستؤثر في الصناعة التي تعمل فيها إلى حد بعيد.

II. أنواع التعلم عند سينج: يميز سينج بين ثلاثة أنواع من عمليات التعلم بحسب المستوى التنظيمي وتسمى أيضا مستويات التعلم وهي: ¹

1. التعلم الفردي: وهو الذي يحدث عندما يكتسب الأفراد معرفة جديدة أو يكتشفون مشاكل ويصححونها ضمن إطار من التغيير في السلوك والافتراضات لزيادة القدرة على استيعابها.

2. التعلم الجماعي (الفرقي): ويحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع الأعضاء أولاً ثم إلى المؤسسة.

3. التعلم التنظيمي: وهي الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشاكل. ويعتمد نجاح المؤسسة على الدوام بمدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقويمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها يمكن أن تتعلم المؤسسة.

III. أنواع التعلم عند Borghoff & Remo: وذلك حسب طريقة التعلم ويصنف إلى: ²

1. التعلم الانفرادي: يعتمد التعلم التنظيمي على التعلم الانفرادي حيث يحصل الأفراد على خبراتهم من خلال الطريقة التي يؤدون بها وظائفهم، واستخدام هذه الخبرات لتحسين عمليات الأعمال، وهناك عدة أنواع للتعلم الانفرادي مثل التعلم الطارئ / التصادفي، والتعلم بالتفكير، والتعلم بالتقيد، والتعلم بالاكشاف، والتعلم بالأهداف، وقد تتم كل هذه الأنواع في مكان العمل، ويقود إلى تعلم دروس مفيدة، ولهذا على المؤسسات أن توجد البيئة المناسبة التي تشجع وتحفز على التعلم لهذه الأنواع، ويجب كذلك الاهتمام بمتطلبات المنظمة التي تساعد على التعلم الانفرادي مثل حاجاتهم إلى التغذية المرتدة حول أدائهم، وكذلك معرفة تأثير أداء عملهم على العمليات المشمولين بها.

2. التعلم من خلال الاتصال: يبدأ هذا الشكل مع تعلم الأفراد ومن خلال مشاركة بخبرات الأفراد وزملائهم، وهذا يفود إلى تعلم المجموعة، ويكون هذا النوع أكثر كفاءة من تعلم الأفراد لأنه يتم تطبيقه من الآخرين. ويقسم التعلم بالاتصال إلى التعلم بالدعم فمن خلاله يتم إيجاد طرائق للتحسين من الأفراد وتمريها لتابعيهم، أما التعلم بالطلب يتم بأن الفرد يميز المشكلة ويسأل التابع عن الحلول لها.

¹ الفاعوري رفعت عبد الرحيم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 113.

² البطاينة محمد تركي، المشاقبة زياد محمد، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 184-186.

- IV. أنواع التعلم عند كنز Guns : يؤكد على وجود تسعة أنواع من التعلم التنظيمي، وهي: ¹
1. تعلم المهمة: يهتم بكيفية إنجاز وتعزيز أداء مهام محددة.
 2. التعلم الثقافي: يهتم بالقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تشكل القاعدة الأساسية لإنتاجية العاملين.
 3. التعلم المنظمي: يركز على فهم النظم الأساسية في المؤسسة وما يرافقها من عمليات، كيف تمت صياغتها وتطبيقها، وكيف يمكن تحسن أدائها؟.
 4. تعلم القيادة: كيف تقود وتدير الأفراد والمجموعات وفرق العمل والوحدات الإدارية الكبيرة في المؤسسة (أقساماً وفروعاً).
 5. التعلم الاستراتيجي: يهتم بالاستراتيجيات الأساسية في المؤسسة من حيث أساليب الإعداد والتطبيق والمتابعة والتطوير.
 6. التعلم الريادي: يركز على أسس الريادة وكيف يمكن إدارة الفرق باعتبارها مشروعات جديدة.
 7. التعلم التأملي: يركز على كيفية تحليل ووضع الأسئلة الخاصة بالافتراضات التنظيمية والنماذج.
 8. التعلم التحويلي: ويركز على كيفية إجراء أو إنجاز التغييرات التنظيمية المهمة والأساسية.
 9. التعلم الفرقي: كيف تعمل بشكل فاعل في إطار العمل الفرقي، وكيف تستطيع زيادة سرعة التعلم، والنمو والنضج.

¹ سالم مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 64-65.

المبحث الثاني: أساسيات المنظمة المتعلمة

تشير المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه. لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حدائته أولا ولاحقائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة في مجالات علمية متعددة مثل علم السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم، وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة ومن جوانب مختلفة، كل بحسب الزاوية أو النطق الذي اعتمده كوسيلة للبناء، كما أن هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة *"Knowing Organization"* والمنظمات المفكرة *"Thinking Organization"* والمنظمات المؤهلة *"Qualified Organization"* والمنظمات الساعية للتعلم.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل ارجريس وشون (*Argyries & Schon*) عن التعلم التنظيمي؛ وتمتد جذور للمنظمة للتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم؛ والتنظيم العضوي كما يشير مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه سينج (*Senge*) حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر، المليء بالتغيير والتجديد، وإن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات تعليمية أكثر.

أولا: تعريف المنظمة المتعلمة:

يعد مصطلح المنظمة المتعلمة *Learning Organization* من المفاهيم الإدارية الجديدة، حيث لازال خاضعا للتطور، الأمر الذي جعل من الصعب على الباحثين إيجاد تعريف محدد ومقنع في نفس الوقت، فالمفهوم لازال غامضا إلى حد بعيد والاجتهادات فيه على قدم وساق، بإعتبار أن مفهوم المنظمة المتعلمة يشتمل أساسا على مكونات أي برنامج من برامج إدارة المعرفة، وبسبب وجود ترابط بين مفهوم المنظمة المستندة إلى المعرفة وبين المنظمة المتعلمة من جهة، وبين المنظمة المتعلمة والمنظمات الذكية.¹ وسنحاول فيما يلي التطرق الى أهم التعاريف التي تناولها الباحثين في هذا المجال:

✓ حسب (*Peter Senge (1990)*): " المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبوها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي".² ركز على تطوير القدرات باستمرار وتطوير أنماط جديدة للتفكير واسلوب التعلم الجماعي.

¹ ضيف سعيدة، القيادة التحولية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة 'دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة منظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019/2018، ص:129.

² Peter Senge, *The fifth discipline, the art and practice of learning organization*, 1st edition, Doubleday/Currency, USA, 1990, p:08.

- ✓ حسب *Peddler et al.(1991)*: "يصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تسهل التعلم لكل أعضائها ويكون فيها التحول باستمرار من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية".¹ أي منظمة تعيش حالة من التغيير المستمر والمرحلي والذي يغذيه تعلم الأعضاء.
- ✓ حسب *Garvin.(1993)*: "هي المنظمة الماهرة في خلق وحيارة وتكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، والماهرة أيضا في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة".² وفي هذا تعريف إشارة إلى المكاسب (الثمار) التي تجنيها المنظمة من خلال التحول إلى منظمة متعلمة مع التركيز على علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية (منظور إستراتيجي).
- ✓ حسب *Watkins & Marsik.(1993)*: " المنظمة التي تمتلك القدرة على خلق ثقافة تنظيمية تكيفية تسمح بالتغيير والتعلم المستمرين على كافة المستويات لتدعيم كفاءتها".³ ركز على البعد الثقافي اذ ان المنظمة المتعلمة هي التي تطور من ثقافتها التنظيمية التي تساعد على التغيير والتعلم المستمر.
- ✓ حسب *Marquardt.(2002)*: " المنظمة التي تعمل جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، وإستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والانتاج".⁴ والملاحظ أن الباحث يجعل من إدارة المعرفة وتمكين الأفراد والتكنولوجيات الحديثة عوامل حاسمة لبناء المنظمة المتعلمة، كونها تسمح بإنشاء وتسهيل تدفق المعرفة داخل وخارج المنظمة والتشارك فيها، وهو ما يعتبر جد مهم للتعلم الجماعي.
- ✓ حسب *Moilanen.(2005)*: " إنها منظمة تدار بشكل واع ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمها وأهدافها كما في عملياتها اليومية. ومن أجل أن تحقق المنظمة ذلك عليها العمل باستمرار على إزالة العوائق".⁵ ركز هذا التعريف على تركيز على التعلم من أجل تحقيق اهداف المنظمة من خلال العمل على ازالة العوائق.

¹ E. D. Nakpodia, **The concept of university as learning organization –its functions, techniques and possible ways of making it effective**, Journal of public administration and policy research, Vol. 1, N 5, 2009, P:80.

² James R. Johnson, **Leading The Organization :Portrait of Four Leaders** , Leadership and Organization Développement Journal ,vol 23,N° 05, 2002, p:242.

³ Farhad Alipour et al, **Knowledge creation and transfer-role of learning organization**, International Journal Business Administration, Vol 02, No 03, August 2011, P:63.

⁴ Michael Marquardt, **Building the Learning Organization Mastering the 5 elements for corporate learning**, 2nd edition, Davies Black, USA, 2002, p:02.

⁵ Raib Moilanen, **Diagnosing and Measuring Learning Organization**, The Learning Organization ,vol 12 ,N° 01 ,2005, p:71.

✓ تعريف البغدادي والعبادي: "هي تلك المنظمة التي تقوم بشكل مسبق بإكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس النظرة المستقبلية".¹ ركز هذا التعريف على اكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة.

✓ تعريف *Daft*: "هي المنظمة التي يقوم فيها كل واحد من العاملين بتحديد وحل المشكلات وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها".² ركز على تحديد وحل المشكلات من طرف العاملين من أجل تحسين قدرات المنظمة.

كما عرفها ميخائيل ماركوارد *Michael Marquardt* بأنها المؤسسات التي تتميز بالسمات التالية:³

— الالتزام من قبل الإدارة العليا بتحويل المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة.

— ربط التعليم بعمليات وأنشطة المؤسسة.

— تقويم الإمكانيات التعليمية للمؤسسة.

— توظيف التقنية الحديثة.

— تمكين العاملين وتشجيعهم على عملية التعلم الذاتي.

— الاستمرار في عملية التكيف والتحسين والتعلم.

ومن منظور أشمل فإن المنظمة المتعلمة يتضمن أربع صور، وهي:

✓ المفهوم القديم: ويركز على تخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة، وتطبيق هذه المعرفة في المستويات المختلفة.

✓ مفهوم التعلم في العمل: ويركز على ان العاملين يتعلمون من مواقع العمل.

✓ مفهوم مناخ التعلم: ويركز على أن المنظمة توفر المناخ المناسب لتسهيل تعلم العاملين.

✓ مفهوم بنية التعلم: وهي المنظمة التي يدخل التعلم في كينونتها وبنيتها التركيبية، ويصبح التعلم المستمر لأفرادها سمة أساسية فيها.

وحسب ما سبق ذكره يمكن استخلاص تعريف إجرائي للمنظمة المتعلمة بأنها:

"إن المنظمة المتعلمة هي منظمة لقرن الحادي والعشرين، وهي منظمة تعيش حالة من التغيير المستمر والمرحلي والذي يغذيه تعلم الأعضاء وتطوير القدرات وأنماط جديدة للتفكير واسلوب التعلم الفردي والجماعي، وجعل من إدارة المعرفة وتمكين الأفراد والتكنولوجيات الحديثة عوامل حاسمة لبناء المنظمة المتعلمة، كونها بشكل يسمح بإنشاء وتسهيل تدفق المعرفة داخل وخارج المنظمة والتشارك فيها، والتركيز على التطوير من ثقافتها التنظيمية التي تساعد على التغيير والتعلم المستمر

¹ عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبّادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:48.

² Daft.R.L., Organization: Theorie and Design, Southe Wester, 2000, p:40.

³ عواطف بنت أحمد العصيمي، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعة السعودية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1428/1427هـ، ص:39.

من اجل تحقيق اهداف المنظمة من خلال العمل على ازالة العوائق وتحديد وحل المشكلات من اجل تحسين قدرات المنظمة مع التركيز على علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية".

ثانيا: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

I. الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: أشارت عملية مراجعة الأدبيات التي قامت بها اورتن

بلايد (Orten Blad 2001) بأن هناك ثلاثة اختلافات جوهرية بين مفهومي التعلم التنظيمي

والمنظمة المتعلمة:¹

1. ينظر إلى التعلم التنظيمي كعملية أو مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تختلف عن تلك التي

تميز المنظمات التقليدية في حين ينظر إلى المنظمة المتعلمة كشكل من أشكال المنظمات المتحولة.

2. يحدث التعلم التنظيمي بشكل طبيعي في المنظمات، في حين يحتاج تطوير منظمة متعلمة إلى

جهود إستراتيجية.

3. برز التعلم التنظيمي من البحوث الأكاديمية، في حين فإن الكتابات الموجودة حول المنظمة المتعلمة

ظهرت من خلال نظريات التطوير التنظيمي.

ولقد لخصت هذه الباحثة الفرق بين مفهومي المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي في فرقين أساسيين هما²:

1. يركز التعلم التنظيمي على الأفراد الذين يمارسون التعلم في المنظمة.

2. المنظمة المتعلمة مهيكلية من خلال التركيز على تحديد المكان الذي تجمع فيه المعرفة، ويتم فيه تبادلها،

وهي المكان الذي يجب أن تصمم وتنفذ فيه الإعدادات التنظيمية، والثقافية، والنظم والممارسات، وإذا

أرادت أي منظمة أن تصبح متعلمة، فتطبيق التعلم التنظيمي هو جوهر هذا التطوير. وفيما يلي

الجدول رقم(2-1) يوضح أهم الفروق بين المفهومين:

¹ جفال وردة، قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك الجزائرية، متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، فرع

إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2017/2016، ص:60.

² المرجع نفسه، ص:60-61.

الجدول رقم(2-1): الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة	التعلم التنظيمي	التركيز
أغراض التطوير التنظيمي	البحث النظري الأكاديمي	المفهوم الأساسي
يركز على الخصائص والإستراتيجيات التطويرية، وعلى النظم والثقافة في السياق التنظيمي	يركز على عمليات وممارسات التعلم في المنظمة	تركيز البحث
يركز على إنخراط التنظيم ككل ويظم: القيادة والتطوير والثقافة وأنظمة التحفيز وتعلم أفضل الممارسات، والتي من شأنها التأثير على الأداء التنظيمي	مقسم الى مستوى فردي، فرقي وتنظيمي، والمعروف بخصائص التعلم التنظيمي	الإنخراط التنظيمي
موجهة بالهيكل والإستراتيجية	موجهة بالمعطيات والنظم	المقاربة التطويرية
توجيهي، شكل تنظيمي، يبتغى الى جهود	وصفي، عملي، يوجد طبيعياً	المنظور
المستشارون والممارسون	الأكاديميون	الجمهور المستهدف
تحسين اداء منظمة	بناء نظرية	المهدف
دراسات حالة وبحوث إجرائية	طرق بحث دقيقة	المنهجية
تغيير سلوكي فعلي	تغيير سلوكي محتمل	نتيجة التعلم
كيف يجب أن تتعلم المنظمات؟	كيف تتعلم المنظمات؟	السؤال المفتاحي
خبرة إستشارية	الجمع المنظم للبيانات	مصادر جمع البيانات

المصدر: جفال وردة، قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك الجزائرية، متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، فرع إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2016/2017، ص:60-61.

II. العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

يوضح *Marquardt* العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء. فالمنظمة المتعلمة تركز إهتمامها على بنية العملية التعليمية. وتعمل بإستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير. وذلك يؤدي إلى إبتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والإتجاهات التي تؤدي إلى الإرتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

ويشير هيجان إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم.¹

¹ عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص:43.

ثالثاً: التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة:

حدد (B.Dumain: 1999) صفات المنظمة المتعلمة واختلافها عن المنظمة التقليدية في: ¹

1. وجود رؤية مشتركة يتفق عليها الجميع؛
2. يترك الناس طرقهم القديمة في التفكير ويتركون الروتين المعياري الذي يستعملونه لحل المشاكل أو لأداء أعمالهم؛
3. يفكر افراد المنظمة بكل العمليات التنظيمية والنشاطات والوظائف والتفاعل مع البيئة كجزء من نظام الاعتماد المتبادل؛
4. يتصل الافراد بصورة مفتوحة مع بعضهم (عبر الحدود العمودية والأفقية للتنظيم) وبدون الخشية من الانتقاد أو العقوبة؛
5. يحدد العاملون مصالحهم الذاتية ويحطمون المصالح الذاتية للأقسام لغرض جعلها تعمل سوية لغرض تحقيق الرؤية التنظيمية المشتركة.

يتجلى الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة كما هو مبين في الجدول رقم (2-2)

الجدول رقم(2-2): الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
تمتلك هيكل تنظيمي عمودي	تمتلك هيكل تنظيمي أفقي
تمتلك ثقافة جامدة غير متطورة	تمتلك ثقافة توافقية ومتطورة مع البيئة
تؤدي المهام وفقاً لإجراءات روتينية شديدة التعقيد في أكثر الأحيان	تؤدي مهام وفقاً لتفويض الأدوار وتمكين العاملين
تعتمد على استراتيجية تنافسية	تعتمد على استراتيجية تفاوضية تعاونية
تتبنى النظم الرسمية لإنجاز الأعمال	تتبنى أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال
تنتهج أسلوب التدريب التقليدي والتعلم التلقيني لزيادة مهارة عاملها	تنتهج أسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم التنظيمي لتحسين مستويات أدائها لإنجاز المهام بتميز وإبداع
تؤكد على وجهة النظر التي تركز على الفرد أكثر من الجماعة في الإنتاج والتدريب وتقييم الأداء وتقديم الحوافز	تؤكد على وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم التنظيمي والإنتاج وتقييم الأداء وتقديم الحوافز
تعتمد على معايير الأداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند تقييم أداء عاملها والتي غالباً لا تتعلق بالإنجاز.	تعتمد على المعايير الكمية والنوعية لتقييم إنجاز عاملها لتحديد درجة التميز والإبداع تبعاً لهذه المعايير التي لها علاقة مباشرة بالإنجاز
تعتمد على أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات	تعتمد أسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ

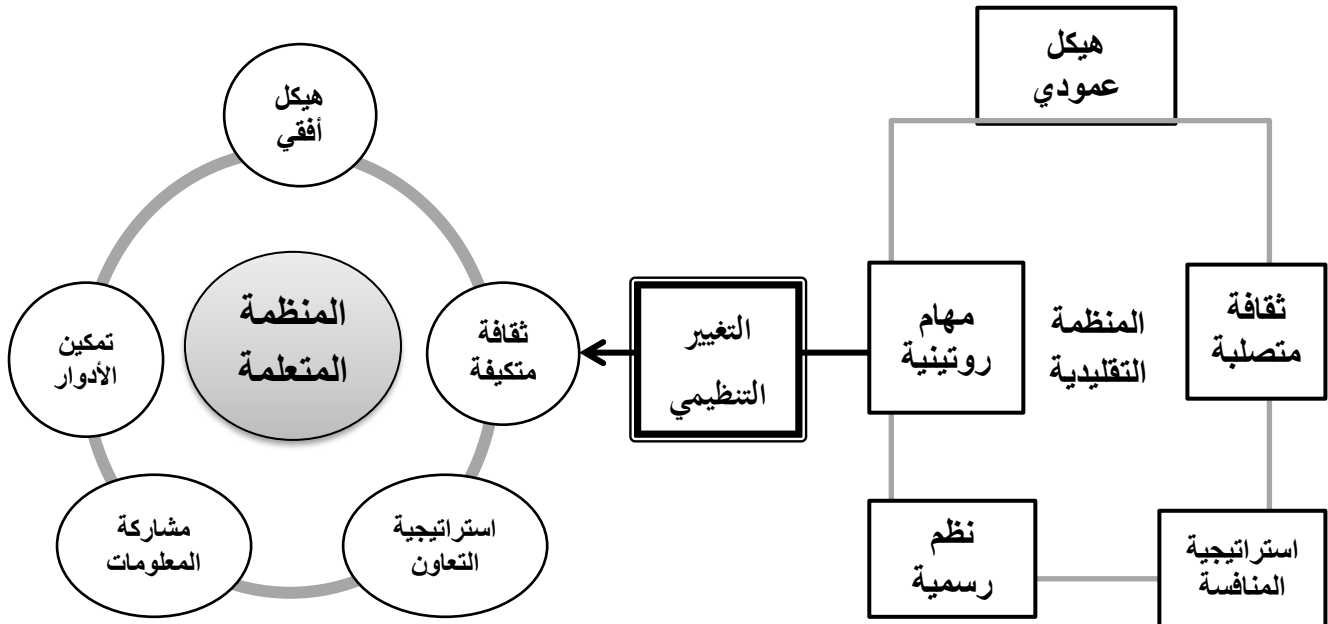
¹ علي حسون، فاضل حمد سلمان وعامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، العراق، 2012، ص:13.

القرارات في أغلب الأحيان	
تطبق أسلوب التحفيز الإيجابي أكثر من السلبي	تطبق أسلوب التحفيز السلبي - العقوبات - أكثر من أسلوب التحفيز الإيجابي
نظامها مفتوح ومتوافق مع البيئة الخارجية	نظامها شبه مغلق تجاه البيئة الخارجية
المناخ الوظيفي يشجع العاملين على الإبداع والإبتكار وتجريب إبتكاره في التطبيق العملي للوصول إلى نتائج أفضل	المناخ الوظيفي لا يشجع العاملين على الإبداع والإبتكار وتجريب الإبتكارات المبدعة
قدرتها عالية للإستفادة من تجاربها الماضية لوجود ذاكرة التنظيمية لديها معتنى بما	قدرتها ضعيفة للإستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية أو إنعدامها في أكثر الأحيان
تتبنى أسلوب البحث العلمي في حلها المشاكل التي تواجهها	تتبنى الأساليب التقليدية في حل المشاكل التي تواجهها بإستمرار
تكون ثقة العاملين بسياساتها القوية	تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة

المصدر: نصيرة بركنو، دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمطبولي معسكر، 2016/2017، ص: 210-211.

ويفرض المحيط التنافسي الجديد التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية، وبوضوح الشكل الموالي جوهر هذا التحول:

الشكل رقم (2-3): التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة



المصدر: العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط7، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص: 335.

ومن الشكل يتضح هذا التحول، حيث: ¹

¹ العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 335-336.

- من الهياكل العمودية إلى الأفقية: إذ لا يتناسب الهيكل العمودي مع المنظمة المتعلمة لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس فرق العمل الموجهة ذاتيا.
 - من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جز من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، وتركز المؤسسة المتعلمة على أدوار التمكين.
 - من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: تخدم المعلومات أغراضا مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويحسن أداءها، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع.
 - من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: حرصت المؤسسات على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المؤسسات المتعلمة تحاول بجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على علاقة مباشرة مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، كما أن إستراتيجية التعاون حتى مع المنافس تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة.
 - من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: تقتضي ضرورات التغيير المؤسسي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة، إذ لا يمكن للمؤسسة معها التكيف مع البيئة المحيطة، لذلك فإن المؤسسات المتعلمة تشجع على فتح قنوات الاتصال، الجودة، والتحسين المستمر للاستجابة لحاجات التغيير.
- هذه النقاط يجب مراعاتها مع غيرها من الجوانب عند التوجه نحو التحول إلى منظمة قائمة على التعلم، ويجب إقدام المديرين على عملية التحول في إطار خطة إستراتيجية متكاملة، فعملية التحول تتطلب بعدا زمنيا كافيا كإطار للتحول التدريجي وبناء الثقافة التنظيمية الملائم لإمكانية أن تسود عمليات التعلم بسهولة وحتى تكتمل الجوانب والخصائص اللازمة للمنظمة ليطلق عليها أنها منظمة قائمة على التعلم أو مشجعة عليه.

المطلب الثاني: أسس المنظمة المتعلمة

تعتبر المنظمة المتعلمة منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة تسعى لمواكبة المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والإستمرار والانتشار والإنتاج والأرباح، حيث إتضح أن للمنظمة المتعلمة أهمية كبيرة في ذلك وذلك من خلال أهدافها التي تسعى إليها وعناصرها، حتى تستطيع التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته.

أولاً: أهمية المنظمة المتعلمة:

إن الاهتمام بمنظمات التعلم يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفي ذلك يرى البعض أهمية منظمات التعلم في هذا الاتجاه من خلال:¹

- ✓ تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي.
- ✓ بناء علاقات متميزة مع العملاء.
- ✓ التحسين المستمر في الجودة.
- ✓ تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار.
- ✓ تمكن من فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية.
- ✓ زيادة القدرة على مواجهة التغيير.
- ✓ تعظيم قدرة وكفاءة العمال وتحفيزهم معنوياً.
- ✓ تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
- ✓ دعم الحرية والاستقلالية الفردية والتنظيمية.
- ✓ تزيد درجة رضا العاملين في منظمات التعلم.
- ✓ تعطي منظمات التعلم الأفراد الأمل في فعل الأشياء بطريقة أفضل.
- ✓ تخلق منظمات التعلم البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية.
- ✓ تأمين بيئة العمل ضد مخاطر التغيير وأي مخاطر أخرى من خلال الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية وزيادة القدرة على التحدي.
- ✓ آراء الأفراد تكون ذات قيمة في دعم مواقعهم الوظيفية.
- ✓ من الناحية الإنسانية يتعلم الأفراد من أجل تحسين بيئاتهم وحياتهم ومن أجل أن يكونوا فاعلين في المجتمع.

بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً فانه يوجد مميزات أخرى تحققها المنظمة المتعلمة:²

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص08.
² ميسرة محمد صباح، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010-2011، ص23.

- ✓ ضرورة سرعة التكيف مع التغيرات بالبيئة الخارجية.
 - ✓ أن تعمل دوماً على تعزيز قدرتها على التكيف والتغير.
 - ✓ أن تعمل على تطوير التعلم الجماعي والفردى معا.
 - ✓ أن تستخدم نتائج التعلم لتحقيق نتائج أفضل.
 - ✓ أن تعمل على زيادة قدرات العاملين بها وزيادة قدرة ودرجة التمكين لديهم.
 - ✓ أن تعي المنظمة أهمية إدارة المعرفة وتعمل على تطويرها وتحسينها وإدارتها بشكل أفضل.
 - ✓ الاستفادة من التجارب السابقة داخليا وخارجيا.
 - ✓ استخدام التقنية لتعظيم الإنتاج والتعلم.
 - ✓ التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.
- ثانياً: أهداف المنظمة المتعلمة: إن من أهم أهداف المنظمة المتعلمة هو تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة، ولكي يتم ذلك لا بد من توافر الشروط التالية: ¹
1. التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً.
 2. التعلم مسؤولية الجميع: أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المنظمة وليس مسؤولية جهة معينة.
 3. مصادر التعلم: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المنظمة وخارجها ومن أي مكان ومن أي ظرف.
 4. تعزيز السلوك التكيفي: (*Adaptive Culture*) الذي يوفر امكانية التكيف مع المواقف المختلفة والتعامل معها حسب ما تقتضيه الحاجة.
 5. تحويل التعلم إلى قيمة: أن تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم رأس مال المنظمة.
 6. قياس التعلم: أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجعل المنظمة أسرع وأثرى وأشمل في التعلم من منافسها.
- ويضيف الطويل وعبابنة (2009) في هذا المجال: ²
- ✓ توفير فرص تعلم مستمر.
 - ✓ التوجيه نحو التشارك وتعلم الفريق.
 - ✓ اقتناص فرص التعلم ونشره في المنظمة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:286.

² هاني الطويل، صالح عبابنة، المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:90.

- ✓ دعوة العاملين إلى التشارك في الرؤية والعمل.
- ✓ تستخدم أسلوباً منظماً لحل المشكلات.
- ✓ تطبيق المبدأ التجريبي.
- ✓ التعلم من التجارب الذاتية.
- ✓ التعلم من تجارب الآخرين.

ثالثاً: عناصر المنظمة المتعلمة: تتشكل المنظمة المتعلمة من تكاتف ثلاثة عناصر هي بمثابة المكونات الأساسية لها، والتي ينظر إليها ككل مترابط. فلا وجود لأي منها دون الأخريات. وهي لا بد من ظهورها سوية في المنظمة المتعلمة. إذ غياب أي منها تفقد المنظمة معه ذلك الكيان المنشود: ¹

1. خلق وحيارة المعرفة: في المنظمة المتعلمة هذه يحاول المديرون دائماً تغذية منظمتهم بالأفكار والمعلومات المطلوبة. وهم يحصلون عليها مما هو محيط بهم والعمل مع المبدعين والمتخصصين والخبراء. إضافة إلى حسن تدريب العاملين معهم وتوفير الموارد المعرفية المتجددة لهم.
2. نقل المعرفة: يعمل المديرون في المنظمة المتعلمة وبنشاط مستمر في نشر تلك المعرفة داخل المنظمة. وتذليل الصعوبات والمعوقات أمام مشاركة جميع العاملين بتلك المعلومات والأفكار.
3. تعديل السلوك والطبع: لا وجود للمنظمة المتعلمة إن لم تكن موجهة نحو ما تريد من نتائج. فلا بد من قيام المديرين بتشجيع ودعم العاملين في منظماتهم لإعتماد تلك المعرفة وتجسيد ذلك بسلوك وطبع ينم عنه نفع للمنظمة في بلوغ أهدافها وتحقيق تلك النتائج المرجوة.

المطلب الثالث: ركائز المنظمة المتعلمة

ظهر الإهتمام بالمنظمات المتعلمة بعد أن تأكدت حاجة هذه المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات متعلمة، وبعد أن اختلف الباحثين في علم الإدارة على تحديد مفهوم موحد للمنظمة المتعلمة ظهرت النماذج المفسرة لها حسب وجهة نظر كل باحث، مما تزايد الإهتمام بها وذلك بسبب التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الاخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي إلى تغير بيئة العمل.

أولاً: خصائص المنظمة المتعلمة: إن المنظمة المتعلمة هي التي تطور باستمرار قدراتها على التكيف والتغيير من

- ✓ خلال تطوير سلسلة التفكير والتفاعل مع التغيير وتمتع بالخصائص الآتية: ²
- ✓ يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم؛
- ✓ عمل الفرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية؛
- ✓ عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاءً من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل)؛

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 122.

² العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط7، دار المسيرة، الاردن، 2009، ص:335.

- ✓ تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة للمعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها؛
 - ✓ تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.
- فحسب **Marquardt** فإن المنظمة التي تضم وتدمج عناصر المنظمة المتعلمة سيكون لديها قدرات أو خصائص هائلة وهي:¹
- ✓ توفر فرص مستمرة للتعلم؛
 - ✓ استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف؛
 - ✓ ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي؛
 - ✓ تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار؛
 - ✓ الوعي المستمر للتفاعل مع البيئة؛
 - ✓ استخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات؛
 - ✓ تطوير واستحداث عمليات وإجراءات خدمات جديدة بشكل سريع؛
 - ✓ نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة ومهولة؛
 - ✓ استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة؛
 - ✓ استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة؛
 - ✓ إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة؛
- كما حدد **Peter Senge** خصائص المنظمة المتعلمة فيما يلي:²
- ✓ أنها منظمة مرنة: ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.
 - ✓ أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون: تشجع الاتصالات المفتوحة، تثنى التنوع والتفكير النقدي، تشجع العاملين على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى استخدام مهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين.
 - ✓ أنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظامي **Systems Thinking**: ويعين ذلك مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى منظماتهم كنظام شامل ومتكامل، مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، ما يساعد المنظمة على مواكبة التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال.
 - ✓ أنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق: بدلا من العمل الفردي، في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة.

¹ Michael Marquardt, **Building the Learning Organization Mastering the 5 elements for corporate learning**, OP.Cit, 2002, p: 32.

² خليفة محمد بلخير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة**، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 14، العدد 14، 2016، ص: 174-175.

- ✓ أنها منظمة تتعلم باستمرار: وتعين اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة، مثل: التدريب والتطوير والمحاضرات والندوات والمؤتمرات والقراءة ومتابعة أخبار المنظمات المنافسة، وهنا يبرز دور القيادة في تشجيع التعلم المستمر وتهيئة الفرص لذلك، وتوفير تكنولوجيا المعلومات للوصول بسهولة للمعلومة وتبادل المعرفة.
- ✓ أنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها: بتوفير النظام الذي تتيح للمنظمة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفعالية وتبادل المعلومات بين العاملين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات، وبين كل الوظائف والأقسام وبين الأفراد جميعهم.
- ✓ أنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار: وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك، وتوفير أنظمة المراجعة والتقييم والقياس وفق معايير علمية يدرکہا جميع العاملين في المنظمة.

كما أن لها ميزات أخرى وهي: ¹

- تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكمي؛
- تمتلك إرادة التحدي وأهداف تسعى إلى تحقيقها؛
- أعضاؤها التنظيميون يستطيعون تحديد وتعريف مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق؛
- تجمع وتعالج وتعمل وفقا للمعلومات بطرق ملائمة لأهدافها؛
- تمتلك أساس معرفة مؤسسية وعمليات لخلق الأفكار الجديدة؛
- هناك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بينها وبين بيئتها الخارجية؛
- تحصل على التغذية الرجعية من سلعة وخدماتها؛
- هناك عملية شذب وصقل ومراجعة مستمرة للعمليات الأساسية فيها؛
- تمتلك ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم التنظيمي؛
- هي تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية.

ومنه لا يمكن لأي منظمة أن تكون ناجحة أو فعالة دون إدراك أهمية وألوية التركيز على رأس المال البشري أو كما يشار إليه حديثا برأس المال الفكري، وعليه فإن المؤسسات الناجحة والممتدة البقاء تعمل دائما في إطار ذلك المفهوم على إتباع كافة الأساليب والوسائل لتنمية معارف ومهارات أفرادها وتنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي والرغبة في التميز لديهم؛ وعلى ضوء ذلك تحصل منهم على أداء متميز وفكر طموح لا يعرف الحدود لتكون المنظمة وتفوقها وتحقيق أهدافها في محور اهتمام العاملين بصورة دائمة، وبالتالي تستطيع المنظمة الاستفادة من قدرات وطاقات مواردها البشرية، ولا شك أن تحقيق ذلك لا يمكن أن يتوقع حدوثه

¹ عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة في كلبتين من كلبات لتعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الادارية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 01، 2008، ص: 61.

بالجودة ومستوى التميز المتوقع إلا أن يكون في إطار منظمة قائمة على التعلم أو مشجعة عليه تتوافر لها ما سبق الإشارة إليه من خصائص، ومهما يكن فإن المنظمة يجب أن تأخذ زمام المبادرة والإقدام على التحول إلى منظمة قائمة على التعلم.¹

ثانياً: أبعاد المنظمة المتعلمة:

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الحديثة الأمر الذي أدى إلى اختلاف أدبيات الإدارة في وضع مفهوم موحد للمنظمة المتعلمة مما أنجر عنه اختلاف في تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة باختلاف وجهات نظر الباحثين مثل *Senge و Marquardt و Redding و Addleson* والعتيبي وغيرهم. وباعتبار أن نموذج *Senge* من النماذج الأولى المفسرة للمنظمة المتعلمة إضافة إلى أنه شائع الاستخدام تم اعتماده. وفيما يلي شرح لأبعاد المنظمة المتعلمة حسب *Senge* (1990):

1. النماذج الذهنية:

هي بعمق الافتراضات الراسخة. والتعميمات والصور والنماذج التي تؤثر على كيفية فهم الناس للعالم. وكيف يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة. كما تتضمن أيضاً القدرة على تحديد ومعالجة الأفكار المسبقة والتحيزات وتلقي الحكمة (*received wisdom*).²

2. التفوق الشخصي:

وبعني إكتساب السيطرة على الأفراد أو الأشياء. لكنه يمكن أن يعني أيضاً مستوى خاص من البراعة. إذ يستطيع الأفراد من أصحاب الإتقان العالي المستوى من تمييز النتائج التي لها علاقة كبيرة بهم. فهم يبدأون حياتهم من خلال إلتزامهم بالتعلم مدى الحياة.³ ويساعد التفوق الشخصي الفرد في التعرف على احتياجاته العملية بإستمرار. وكذلك رؤيته الخاصة مع التقييم الدائم للواقع الحالي. فالفارق بين الرؤية الخاصة والواقع يولد طاقة. وهذه الطاقة تؤدي إلى تزايد القدرة الشخصية.⁴

3. التفكير النظامي:

إن التغيرات السريعة والمستمرة في مكونات وعلاقات الأنظمة جعلت من الصعوبة بمكان التنبؤ بهذه التغيرات، وتوقع سلوكياتها، مما أضعف مقدرة النماذج الذهنية للأفراد على فهم طبيعة المنظمات الكبيرة والمعقدة واستيعاب جذور مشكلاتها، ومن هنا أصبح من المهم اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة. للنظر إلى المنظمة ككل كنظام شامل له ارتباطاته الداخلية، كما له ارتباطات بأنظمة البيئة الخارجية فلم يعد مقبولاً فصل تلك الأنظمة، والأجزاء، ودراستها منفصلة عن النظام الكلي. ومن هنا ظهرت الحاجة للتفكير النظامي بسبب

¹ نادية خريف، دور التعلم التنظيمي في إدارة تكنولوجيا المؤسسات الصحية دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية الجامعية قسنطينية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص:95.

² Richard Pettinger, The learning organization, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002, P: 115.

³ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الابتكار والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص:131.

⁴ يورك بريس، إدارة المعرفة، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2005، ص:21.

تداخل وتأثير القوى الخارجية وغيرها، مما يستلزم النظر إلى الكل وليس الجزء وبمجرد قبول التفكير النظامي يمكن تحسين تعلم الأفراد ليتوجهوا نحو فهم النظام ككل من خلال دعم الأفراد بالمهارات والأدوات التي تمكنهم من التعلم وملاحظة أنماط السلوك السائدة في النظم التي يعملون فيها.¹

ويتميز التفكير النظامي بأنه يكون عموماً على المدى الطويل ويتناول العموم بدلاً من التركيز على الأجزاء وبحث العلاقة المتبادلة بين الأجزاء والنظر إلى المنظمة كعملية ديناميكية ومنظور النظم. والتحسينات قصيرة الأجل غالباً ما تنطوي على تكاليف كبيرة جداً على المدى الطويل.²

4. بناء الرؤية المشتركة:

إن تكوين رؤية وفق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن تكون مهمة فرد واحد سواء كان القائد الإداري أو أي فرد في المنظمة. بل إنها مهمة أعضاء أو فريق العمل في المنظمة.³ وتعتبر الرؤية المشتركة ضرورية لجعل الأفراد يعملون معاً والالتزام لغرض تقاسم المستقبل وجمع الأفراد حول هوية مشتركة للإحساس بالقدر الذي يواجهه المجموعة. ولا يمكن أن يحصل ذلك إلا بالإختيار الشخصي الذي يجعل الأفراد ملتزمين بتقاسم المعرفة، خاصة فيما يتعلق بالأهداف والقيم والوضع المستقبلي. وكل ذلك يحصل من خلال التفاعل بين الأفراد وحدثهم عن أحلامهم وتعلمهم على ضرورة الاستماع لأحلام الآخرين والذي يؤدي إلى التبصر وظهور اعتقادات جديدة.⁴

5. التعلم الجماعي:

يبدأ التعلم الجماعي مع المحاورة وقدرة أعضاء الفريق لإرجاء الافتراضات والدخول إلى تفكير مشترك. فمن خلال عمل الفريق يلاحظ بأن الفريق يتفوق في تعلمه قياساً بتعلم كل فرد فيما لو تم تعلمهم بشكل فردي. ويقود التعلم الجماعي إلى الابتكارات الجديدة التي تعد من أفضل التطبيقات في المنظمات الريادية (المتقدمة) والتي يمكن أن تستفيد منها منظمات أخرى عن طريق محاكاة هذه المنظمات الرائدة.⁵

وتلخيصاً للأبعاد الخمسة يرى **Brian Dumaine** المنظمة المتعلمة بأنها تبنى على المعتقدات التالية: يجب على المديرين التخلي عن أنماطهم التفكيرية التقليدية (النماذج الذهنية)، بحيث يكونون منفتحين في التعامل مع غيرهم (التفوق الشخصي)، ويسعون لفهم الطريقة التي تعمل بها المنظمة (التفكير النظامي)،

¹ ضحى حيدر خضر، نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 71، الجزء 01، مصر، سبتمبر 2009، ص: 75.

² Karminder Ghuman, K Aswathappa, **Management: Concept, Practice & Cases**, Tata McGraw Hill, New Delhi, 2010, P:608.

³ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقبية تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 148.

⁴ شاكر جار الله الخشالي، أيد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، الأردن، 2008، ص: 193.

⁵ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، مرجع سبق نكره، ص: 132.

ويشكلون الخطط التي يجمع عليها الأفراد (الرؤية المشتركة)، والعمل بشكل جماعي لتحقيق تلك الأهداف (التعلم الجماعي).¹

ثالثا: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة

تعد وسائل تسيير المنظمة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بناءها وتساعدتها في الرفع من أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال.²

في هذا يميز الباحثين بين نوعين من الوسائل التي تسيير المنظمة المتعلمة، وسائل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم والتعاون في المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، مجتمعات الممارسة، الذاكرة التنظيمية) وأخرى تكنولوجية تركز على تكنولوجيا الإعلام (التعلم الفردي والتنظيمي، الوسائل الحديثة للتكوين، نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، رأس المال الفكري والإبداع).

I. الوسائل التنظيمية: وتتضمن ما يلي :

1. إدارة الجودة الشاملة: يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج للسلع

والخدمات بوفرة أعلى وأقل تكلفة، مع الخلو من العيوب والشوائب، من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، وإدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، إذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.³

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة.

2. إنشاء مجتمعات الممارسة: إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة، هذا ما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم وإنشاء المعرفة. وفي هذا السياق من الاهتمام فإن جماعات الممارسة المشتركة تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها، أنها تمثل مفهوما جديدا في مجال العمل، وأن النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة جدا وهي في مرحلة التطوير.

إن دور وأهمية هذه الجماعات في نقل وتقاسم المعرفة والتعلم لا زالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجماعات وكيف يتم دعمها وتشجيعها. كما تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة لكل فرد

¹ علي محمد الخوري وآخرون، التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص12.

² عيشوش خيرة، مرجع سيق ذكره، ص:117.

³ Stephen P.Robbins, Mary Coulter, Management, Prentice hall, Sixth edition, America, 1999, p: 473.

التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.¹

3. **الذاكرة التنظيمية:** ليس كل تعلم يهتم منظمة التعلم، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية. ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصريحة)، أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية).²

II. الوسائل التكنولوجية: *Introduire* وتمثل فيما يلي:³

1. **Coaching أو التدريب الشخصي:** المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضاؤها وأصحاب المصلحة تحقيقه، وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغيير، تدريب القادة وأعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي.

فالمنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها وعملياتها على التعلم أكثر وأفضل وأسرع عن منافسيها.

يعرف الكوتشينغ على أنه عملية إجراء من خلاله يتم الدعم النفسي للمهنيين الأفراد في ميدان عملهم وهو موجه للفرد، ويمكن من خلاله تحقيق مستوى من التوازن والأداء الأمثل ومعرفة أفضل عن الذات.

2. **التعلم عن بعد:** يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والمناسب لهم.

ويعرف على أنه استدراج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل وسائل الإعلام من أجل التكوين الشبكة الداخلية (الأنترنيت، القرص... الخ).

فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكيف ممتاز للعمال مع مناصبهم. مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية، وكذا تطوير وترقية وتقديم مؤهلاتهم، وهذا ما يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي.

¹ راضية عروف، **التمكين كإستراتيجية للإستثمار في الرأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة: بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مناخمنت المنظمات، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016/2017، ص:113.

² عيشوش خيرة، **مرجع سبق ذكره**، ص:120.

³ Charlotte FILLOL، **L'entreprise Apprenante, Le knowledge Management en Question: Etude de Cas Chez EDF**, L'ahrmattau, Paris, 2009, p: 176.

3. التعلم الفردي والتنظيمي: تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تدير المنظمة المتعلمة وبدورها لا تعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفرقي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية.

المبحث الثالث: متطلبات تحقيق المنظمة المتعلمة

ظهر الإهتمام بالمنظمات المتعلمة بعد أن تأكدت حاجة هذه المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات متعلمة، وذلك بسبب تميز العصر الحالي بالتطور السريع في جميع ميادين الحياة، ولذلك تسعى العديد من المنظمات إلى إحداث التغيير الذي يساهم في مواكبة التطورات العميقة والسريعة في العصر والمتمثلة بالثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالتحول للمنظمات إلى منظمات متعلمة أصبح ضرورة حتمية لمواجهة الضغوط المفروضة عليها من بيئتها الخارجية والتي تتسم بكونها سريعة التغير، وتحديد أسس بنائها من خطوات وإستراتيجيات، ودراسة المعوقات التي يمكن أن تواجه المنظمات السيطرة أو التغلب عليها، ومنه تحقيق آفاقها وأهدافها.

المطلب الأول: حاجة التحول إلى المنظمة المتعلمة

بعد أن إختلف الباحثين في علم الإدارة على تحديد مفهوم موحد للمنظمة المتعلمة ظهرت النماذج المفسرة لها حسب وجهة نظر كل باحث، مما تزايد الإهتمام بها وذلك بسبب التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الاخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي إلى تغير بيئة العمل والنشاطات التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها.

أولاً: النماذج المساعدة في بناء المنظمة المتعلمة:

كما وأنه لا يوجد تعريف محدد للمنظمة المتعلمة، أو مدخل معين أو إستراتيجية محددة تتبعها المنظمات للتحول إلى منظمات متعلمة، فإنّ هناك العديد من النماذج لها، والتي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي سيتم عرض بعض هذه النماذج والتي تُعدّ أهم النتائج التي تناولتها الأدبيات البحثية.

I. نموذج بيتر سينج:

وضع هذا النموذج من طرف بيتر سينج *Peter Senge* عام مدل وقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون متعلمة وهي على النحو التالي:¹

1. التحكم الشخصي: هو العمل باستمرار على توضيح ما هو مهم بالنسبة للفرد، وتعلم كيفية رؤية الواقع الحالي بصورة أكثر دقة ووضوحاً. والأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من التحكم الشخصي يقومون باستمرار بتوسيع قدرتهم على خلق النتائج التي يطمحون إلى تحقيقها، ومن خلال سعيهم للتعلم المستمر تأتي روح المنظمة المتعلمة.
2. النماذج الذهنية: هي تلك الصور والافتراضات الراسخة في أذهان الأفراد، والتي تؤثر في أساليب تفكيرهم وأدائهم لأعمالهم. ويعتبر فهم أن النماذج الذهنية هي التي تشكّل أو تصوغ كيفية تصرف الأفراد المسألة الأكثر أهمية في هذه النقطة.

¹ جفال وردة، مرجع سبق ذكره، ص: 53-54.

3. الرؤية المشتركة: الرؤية المشتركة هي جواب على السؤال التالي: "ماذا نريد أن نخلق؟"، وهي مثل الرقى الشخصية، تتمثل في الصور التي يحملها الأفراد في أذهانهم وقلوبهم؛ وهي أيضا الصور المتقاسمة التي يلتف حولها الأفراد في المنظمة، تخلق شعورا مشتركا يتخلل المنظمة؛ ويعطي انسجاما لأنشطتها المختلفة. إنّ الأفراد الذين يمتلكون رؤية مشتركة يرتبطون ببعضهم البعض، من خلال طموح مشترك، وغالبا ما يلتزم بها الكثير من الأفراد لأنها تعكس رؤاهم الشخصية. وتعتبر الرؤية المشتركة مهمة جدا بالنسبة للمنظمة المتعلمة لأنها توفر التركيز والطاقة للتعلم.

4. تعلم الفريق: هو عملية مواكبة وتطوير قدرة الفريق على خلق النتائج التي يرغب فيها أعضاؤه، وهو يبنى على نظام تطوير رؤية مشتركة، وعلى التحكم الشخصي، فالفرق الموهوبة تتكون من أفراد موهوبين، لكن الرؤية المشتركة والموهبة وحدهما لا تكفيان، بل على كل أعضاء الفريق أن يعرفوا كيف يعملون معاء ويجب على أعضاء الفريق أن يتحكموا في ممارستين هما الحوار والمناقشة.

5. تفكير النظم: هو نظام لرؤية الكل وهو إطار لرؤية العلاقات المتبادلة بدلا من التركيز على الأشياء، ولرؤية أنماط التغيير بدلا من الأشياء الثابتة. ويُعتبر النظام الخامس لأنه حجر الزاوية الذي تركز عليه باقي أنظمة التعلم. ويرتكز جوهر هذا النظام على:

— رؤية العلاقات المتبادلة بدلا من سلسلة خط سبب -نتيجة؛

— رؤية عمليات التغيير بكاملها بدلا من أجزائه الصغيرة.

II. نموذج دايفيد غارفن:

يرى غارفن (1993) أنّ المنظمة المتعلمة ماهرة في النشاطات الرئيسية التالية:¹

1. الحل المنهجي للمشكلات: يركز هذا النشاط الأول بشكل كبير على فلسفة حركة الجودة وطرقها.
2. التجريب: ينطوي هذا النشاط على البحث المنهجي عن المعرفة الجديدة واختبارها.
3. التعلم من الخبرات السابقة: يجب على المنظمات أن تراجع نجاحاتها وإخفاقاتها، وتقييمها بشكل منهجي باستمرار، وتسجل الدروس المستفادة منها وتجعلها متاحة» ويمكن الوصول إليها من طرف الموظفين.
4. التعلم من الآخرين: لا تتعلم المنظمات فقط من التفكير والتحليل الذاتي، فقد تحصل في بعض الأحيان على أقوى الأفكار من البيئة الخارجية، من خلال النظر إلى الخارج قصد اكتساب منظور جديد.
5. تحويل المعارف: يجب على المنظمات نشر المعرفة بسرعة وكفاءة في جميع أنحاءها، فالأفكار تكون لها تأثير أقصى عندما يتم تقاسمها على نطاق أوسع.

¹ المرجع نفسه، ص: 55.

III. نموذج مارسيك وواتكينز:

قدمت كل من مارسيك وواتكينز *Marsick & Watkins* عام 1993 نموذجاً كاملاً للمنظمة المتعلمة، مبنياً على تعريفهم لهذا النوع من المنظمات، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمات المتعلمة، يتميزان بالتكامل والتداخل مع بعضهما البعض في التأثير في قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي. ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر في جميع مستويات (مستوى الأفراد، ومستوى الجماعات، والمستوى التنظيمي). حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي:¹

1. خلق فرص للتعلم المستمر: وذلك من خلال إدماج التعلم في العمل، بحيث يمكن للأفراد التعلم حول وظائفهم؛ ويتم توفير فرص التعليم والنمو المستمرين.
2. تشجيع الحوار والاستفسار: يجب أن يمتلك الأفراد مهارات تفكير إنتاجية للتعبير عن وجهات نظرهم، كما يجب أن تكون لديهم القدرة على الاستماع والاستفسار حول آراء الآخرين، كما يجب تغيير الثقافة لتصبح ثقافة تدعم التساؤل، والتغذية العكسية والتجريب.
3. تشجيع التعاون والتعلم في فريق: يجب على المنظمة أن تصمم العمل بحيث تستخدم المجموعات (الفرق) للوصول إلى مختلف نماذج التفكير، فمن المتوقع أن تتعلم مجموعات العمل معا وتعمل جنبا إلى جنب. ويجب أن تعطي للتعاون قيمة، ويكافأ من طرف الثقافة.
4. خلق نظم للتقاط وتقاسم التعلم: يجب إنشاء كل من نظم التكنولوجيا العالية والمنخفضة وإدماجها مع العمل، كما يجب تسهيل الوصول إليها، وصيانتها والمحافظة عليها.
5. تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة: يجب أن يشارك الأفراد في تحديد رؤية مشتركة وامتلاكها وتنفيذها، كما يجب توزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات؛ بحيث يكون الأفراد محفزين لتعلم ما هم مسؤولون عن القيام به.
6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: يجب مساعدة الأفراد على معرفة تأثير عملهم على المنظمة ككل؛ بحيث يقومون بمسح البيئة، واستخدام المعلومات لتعديل ممارسات العمل.
7. القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم: يجب أن تمتلك المنظمة قائداً نموذجياً، وبطلاً وداعماً للتعلم.

IV. نموذج مايلونين:

اقترح مايلونين *Moilanen* عام 2001 نموذجاً للمنظمة المتعلمة بناءً على النماذج التي سبقت، وسماه ماسة المنظمة المتعلمة. (*The learning organization diamond*). وقد تكون هذا النموذج من الأبعاد التالية:²

¹ Victoria Marsick and Karen Watkins, **Demonstrating the value of an organisation's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire**. Advances in Developing Human Resources, (Vol. 05, N°02), 2003, p :139.

² Raili Moilanen, **A learning organisation : Machine or human ?**, university of Jyväskylä, Finland, 2001, pp:19-22.

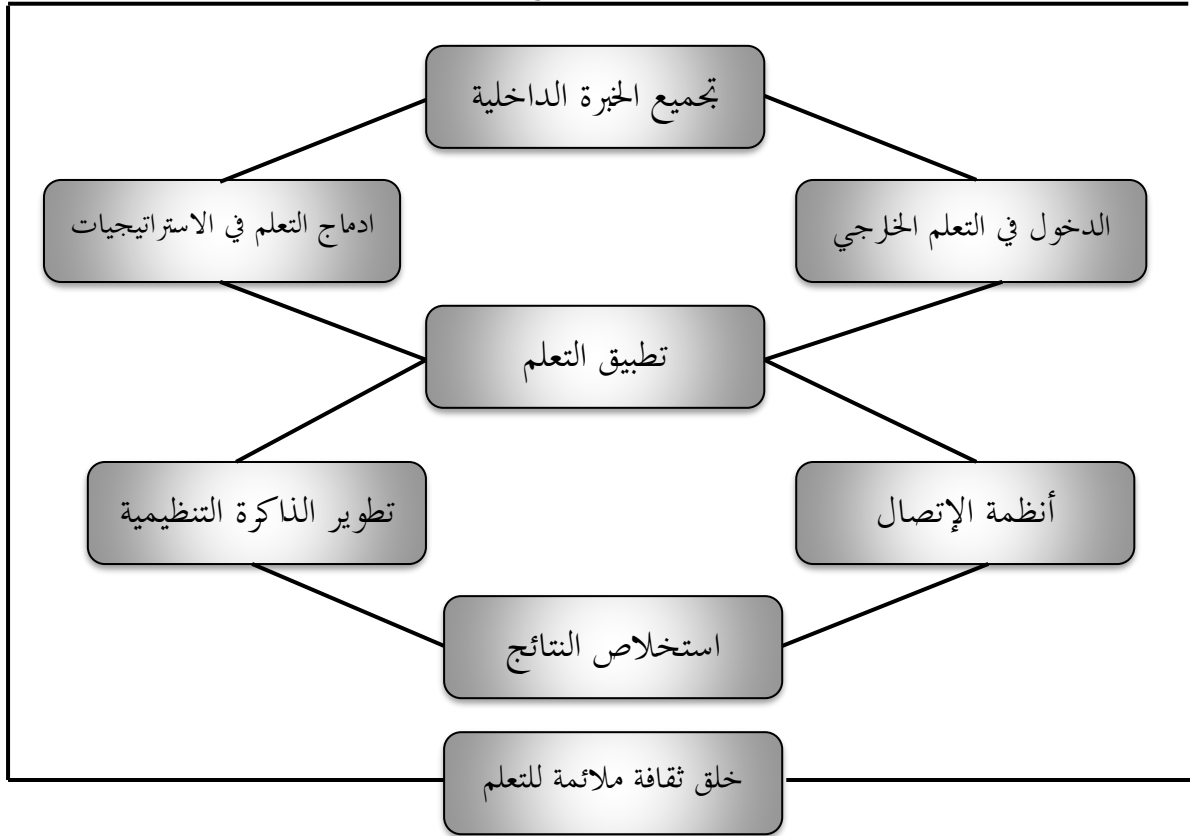
1. الدوافع المحركة: ويقصد بها مدى رعاية المدير ووعيه بجميع النظم، والعمليات، والهياكل على مستوى المنظمة، والتي يمكن أن تسهل التعلم أو تعيقه.
2. تحديد الغرض: ويعني التركيز على الرؤية الإستراتيجية التي توجه التعلم والتطوير، وليس فقط على جوهر عمل المنظمة، كما يمكن أن يعني الغرض الدافع والرغبة، والاستعداد، أو بعض الطرق الأخرى التي تجعل الفرد محقرا على التعلم، كما يتضمن هذا المفهوم ربط التعلم الفردي بهدف المنظمة ككل.
3. التساؤل: يعني الاستفسار والتشكيك ووضع القيم قيد التساؤل، إذ يشير التساؤل على المستوى التنظيمي إلى ضرورة التساؤل حول الروتينات التنظيمية، أما على المستوى الفردي فهو يشير إلى التساؤل حول النماذج والروتينات الفردية الخاصة.
4. التمكين: هو مزيج من العديد من العمليات، والهياكل، والوسائل المشجعة، والضرورية في المنظمة المتعلمة، حيث يشير على المستوى التنظيمي إلى وجود عدة أنظمة، في حين يشير على المستوى الفردي إلى معرفة طرق اختيار أنماط التعلم الفردي وكيفية التكيف معها.
5. التقييم: ويعني الاهتمام بما يحدث في مجال التعلم والتطوير، ويتطلب على المستوى التنظيمي إجراء تقييم لتطور المنظمة المتعلمة ككل، أما على المستوى الفردي يمكن أن يتم من خلال أنظمة التقييم الذاتي، وأنظمة تقييم الفرق أو المجموعات.

V. نموذج برايتون:

اقترح برايتون (1998) *Britton Bruce* نمودجا للتعلم التنظيمي الذي بموجبه تتمكن المنظمة من التحول لمنظمة متعلمة، وهو ما يعرف بنمودج الوظائف الثمانية. وحسب هذا النمودج أن ضمان تعلم تنظيمي فعال يستوجب من المنظمة الانتباه إلى ثماني وظائف أساسية، وكل وظيفة من هذه الوظائف لها علاقة بالأخرى، إلا أن خلق ثقافة ملائمة للتعلم يشمل الوظائف السبع الباقية، لأنه لا يمكن ضمان الالتزام تجاه هذه الوظائف بدون وجود ثقافة تنظيمية مناسبة للتعلم.

وفيما يلي الشكل رقم (2-4) يوضح النمودج:

الشكل رقم (2-4): نموذج الوظائف الثمانية



Source : Britton Bruce, **The learning NGO**, Occasional papers series N°17, 1998, P:13.

VI. نموذج ماركرت:

توصل ماركرت (1996) *Marquardt* إلى نموذج للمنظمة المتعلمة، يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه، ويجب على المنظمة أن تعمل على تطوير هذه الأنظمة الفرعية وهي: ¹

- ✓ النظام الفرعي للتعلم؛
- ✓ النظام الفرعي للتنظيم؛
- ✓ النظام الفرعي للأفراد؛
- ✓ النظام الفرعي للمعرفة؛
- ✓ النظام الفرعي للتكنولوجيا.

ثانيا: مبررات تزايد الإهتمام بالمنظمات المتعلمة:

هناك للعديد من الأسباب التي تجعل المنظمات تسعى لتجعل من نفسها منظمة متعلمة، ويمكن إيجاز أبرز هذه الأسباب بما يلي:

¹ جفال وردة، مرجع سبق ذكره، ص:58.

1. العولمة: يفضل تطور وسائل الاتصال والمواصلات اشتدت المنافسة مما أدى الكثير من المنظمات إلى تبادل سلعها وخدماتها بين مختلف للدول وهذا يعكس قدرتها على للتعلم من خبراتها وتجاربها السابقة بالإضافة إلى قدرتها على التعلم من تجارب المنظمات الأخرى والتكيف مع هذا العالم الذي يتميز بالسرعة وسرعة التغيير.¹
2. توفر التقنيات الحديثة: مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي أسهمت جميعها في انتقال ونشر وحفظ المعرفة، والتي أدت إلى توليد المعرفة وتعميقها باستمرار وسهولة الحصول عليها.²
3. التحول الجوهري في أساليب العمل: كانت المنظمات في الثمانينات تعتمد على الأساليب الروتينية في العمل كالتركيز على الإنتاجية وإصدار الأوامر وما على العاملين إلا تنفيذها دون المشاركة في اتخاذ القرار، ولكن الآن تغيرت النظرة للعاملين فأصبحوا يمولون مورد بشري يمتلكون مختلف المعارف والمهارات ويمكن تقديم الأفضل للمنظمة وبإمكانهم تقديم أفكار جديدة والقيام بالتغيير المستمر.³
4. زيادة التأثير على الزبائن: تسعى العديد من المنظمات اليوم لإنتاج السلع وتقديم الخدمات بأعلى درجات الجودة، وإلى دخول أسواق جديدة وكسب زبائن جدد والاستفادة من الفرص المتاحة، هذا كله أدى إلى اهتمام المنظمات بتوظيف كل إمكاناتها وطاقاتها في البحث عن الأساليب التي تحقق لها الجودة وتخفف لها التكاليف وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على التعلم المستمر.⁴
5. المعرفة: أصبحت المعرفة من أهم الموجودات في المنظمة، وأكثرها أهمية ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر ويتضاعف إنتاجها في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويرهن وضرورة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، وكذلك تزود المنظمة بالتميز التنافسي.⁵
6. تطور أدوار وتوقعات العاملين: إن المعرفة وللرؤية الناتجة عن تعلم العاملين تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة، وهذا يؤدي إلى إكتسابهم معارف جديدة وبالتالي ستتطور معارف العاملين وتنمو قدراتهم وبالتالي تتطور ادوارهم وتوقعات للمستقبل.⁶

¹ صالح مهدي محسن الغامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2007، ص: 41.

² إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، ط1، دار الوراق، عمان، 2007، ص: 171.

³ أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص: 17-18.

⁴ المرجع نفسه، ص: 18.

⁵ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 95.

⁶ صلاح عبد القادر احمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، الأردن، 2012، ص: 177.

ثالثا: نشاطات المنظمة المتعلمة

أشار (*Garvin*) إلى أن المنظمة المتعلمة تكون ماهر في خمسة نشاطات رئيسية، وكل واحد من هذه النشاطات له منظومته العقلية الخاصة به ومجموعة أدوات، ومدخل سلوكي. ويضيف (*Garvin*) أنه من خلال توليد النظم والعمليات الداعمة لهذه النشاطات، ودمجها بعضها ببعض تكامليا في بنية العمليات اليومية، تستطيع المنظمة إدارة التعلم بفعالية أكبر.¹

تتمثل نشاطات المنظمة المتعلمة في الآتي: ²

1. حل المشكلات نظمية: وذلك بالاستناد إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية، بالانطلاق من الحقائق التالية:

✓ الاعتماد على الأساليب العلمية أكثر من الاعتماد على التخمين» وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات؛

✓ التأكيد على البيانات أكثر من التأكيد على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرارات؛

✓ استخدام أدوات إحصائية بسيطة.

2. التجريب: يشتمل هذا النشاط على البحث النظري على المعرفة الجديدة وفحصها. وضمن هذا النشاط، فإن استخدام المنهج العلمي أمر أساسي. ويختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث أن التجريب يتم تحفيزه من خلال الفرص، ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.

3. التعلم من التجارب الماضية: على المنظمات مراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها، وتقييمها بشكل نظري. كما يجب على المنظمات أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والإطلاع عليها.

4. التعلم من الآخرين: إن التبصرات الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر إلى خارج البيئة التي يعيشها الفرد، وذلك يهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضا خصبة للأفكار ومحفزا للتفكير الإبداعي.

5. نقل المعرفة: يجب أن يتم نشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة، فعملية تشارك الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع أثر إيجابي بالغ، وهناك مجموعة من الآليات المساعدة في نقل المعرفة مثل: التقارير المكتوبة والشفوية، المرئيات، الصوتيات، والزيارات الميدانية.

¹ David A Garvin , **Building a Learning Organization** , Harvard Business Review on Knowledge Management , U.S.A. , 71 (4), 1993 , p52.

² هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص: 106-107.

أما مورغان *Morgan* فقد أشار عام 2006 إلى أن على المنظمة المتعلمة القيام بتطوير وتدعيم قدراتها للقيام بما يلي: ¹

- ✓ استكشاف والتنبؤ بالتغيير في البيئة على اتساعها وذلك لتحديد التغييرات الهامة، وذلك بالتعرف على وجهات النظر حول المستقبل إضافة إلى الحاضر والماضي، وتفهم المتطلبات الخاصة بالعملاء، وكذلك دراسة الأوضاع الخاصة ببيئة عدم التأكد واعتبارها كمصدر أو مورد للتوصل إلى أنماط جديدة للتطوير.
- ✓ تنمية القدرة على البحث والتحقيق، وترسيخ روح التحدي والعمل على تغيير الأنماط والمسلّمات وذلك من خلال التدقيق في كيفية رؤيتهم وإدراكهم وتفكيرهم في حقيقة التنظيم وذلك باستخدام مختلف النماذج والمداخل، والتأكد من أن التطوير الاستراتيجي لا يمكن أن يتجاوز قدرة المنظمة ووضعها الحالي، وهذا إلى جانب بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية لدعم التغيير وإدارة للخاطر ومواجهتها.
- ✓ العمل على وجود توجهات استراتيجية مع بزوغ نمط تنظيمي مرّن وذلك من خلال بناء رؤية ومعايير وقيم ومحددات لتوجيه السلوك، واستيعاب الفلسفة والأطر المعرفية التي تستخدم للإرشاد في عملية تحديد الأهداف وتحقيقها وتوجيه السلوك في مختلف المواقف، وبذل جهد حقيقي ورئيسي في صياغة السياسات ووضع القواعد والأسس التي تحكم السلوك في السعي النشط لتحقيق الأهداف للرغوبة.

المطلب الثاني: أسس بناء المنظمة المتعلمة

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والإقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن 21 ميلادي الى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار، ومن أجل ان تتكيف المنظمات مع التغييرات الحاصلة فعليها بناء منظمة متعلمة وتحديد دوافعها وشروطها وخطوات بنائها ومن ثم تحديد إستراتيجياتها الأساسية التي لا بد أن تعتمد عليها أية منظمة في توجيهها نحو نموذج المنظمة المتعلمة.

أولاً: دوافع وشروط لبناء المنظمة المتعلمة

I. دوافع المنظمة المتعلمة: هناك العديد من العوامل التي تجعل المنظمات تسعى لكي تكون "منظمات متعلمة"، هذه العوامل هي الأسباب التي تبرز أهمية التعلّم بشكل عام، سنحاول إيجاز أبرز هذه الدوافع فيما يلي: ²

¹ مركز الدراسات الإستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة دراسات: نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، الإصدار 30، 2012، ص: 48-49.

² بلعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 01، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014، ص: 186-187.

1. الجودة: إن الإنتاج بأعلى درجات الجودة وفتح أسواق جديدة وكسب زبائن جدد واغتنام الفرص المتاحة، لن يستثنى إلا إذا قامت المنظمة بتوظيف طاقاتها بحثاً عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تخفض من التكاليف وتزيد من الجودة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة.
2. توفر التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال: ساهم في انتقال ونشر وحفظ المعرفة، مما أدى بدوره إلى توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار.
3. العولمة بأنواعها المختلفة وظهور الشركات متعددة الجنسيات والمعايير الدولية: كلها عوامل تضغط على الحكومات والمنظمات الوطنية بوجوب تحسين أدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد، وفتح أسواق جديدة.
4. التنافس المحلي والإقليمي والدولي: على غزو الأسواق وكسب الزبائن، والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة، كل ذلك يؤدي بالمنظمة إلى توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها.
5. التوجه نحو التخصصية: إذ تتوجه العديد من الحكومات إلى خوصصة بعض المؤسسات لتمكينها من تحسين أدائها والعمل وفق معايير القطاع الخاص، وهذا يتطلب أن يكون التعلم التنظيمي أحد أهم الوسائل لإحداث ذلك.
6. تحسن المستوى العلمي للموظفين: إذا أن غالبية الموظفين في العديد من المنظمات هم من حملة الشهادات العليا إضافة إلى انتشار نشاطات البحث العلمي، والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات، كلها عوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والتعلم.
7. التغيير المستمر: إن سرعة واستمرارية التغيير الذي يشهده محيط المنظمات حالياً يفرض على المؤسسة ضرورة التكيف مع هذه الأخيرة، الأمر الذي يعني تعميق أهمية المعرفة والتعلم التنظيمي للقدرة على استيعاب المتغيرات المستجدة والتصرف حيالها.

II. شروط المنظمة المتعلمة: ترى بعض الدراسات أن هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها في

المنظمة لتصبح منظمة متعلمة وهي: ¹

1. الهيكل التنظيمي: وذلك من خلال اتباع الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات ويتيح حرية الحركة للأفراد بالعمل أو اعتماد اللجان الفنية بالعمل وتشكيل فرق العمل والمهام التي تدير

¹ الملكاوي إبراهيم الخلوف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 167-170.

أعمالها بحرية ومرونة دون الرجوع إلى المركز في كل شيء، وهذا ما يجعل القيادات تتفرغ للعمل الإستراتيجي ورسم الخطط والتنسيق والمتابعة... إلخ.

2. التمكين: وهو ما تم التطرق إليه سابقاً، حيث يسهم التمكين في بناء المنظمة المتعلمة من خلال ترك حرية التصرف للعاملين بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم وإعطائهم الثقة بالنفس، الأمر الذي يشعرهم بالقوة والقدرة على التأثير بالآخرين، أو كما تلجأ بعض المنظمات إلى إشراك العاملين في الملكية أو توزيع نسبة من الأرباح عليهم أو بعض الأسهم وهذا ما يتطلب إيجاد فرق عمل متعلمة وقادرة على التكيف وراغبة في العمل وتطبيق ما تعلمته، ومن هنا يلاحظ أن للتمكين دور كبير في بناء المنظمة المتعلمة.

3. إتاحة المعرفة والوصول إلى المعلومات للجميع: أي لا بد من وجود قواعد للمعلومات وطرق منضبطة للوصول إليها واستخدامها من طرف الجميع في المنظمة وعدم حصرها في مكاتب القيادات فقط، وبالطبع يتطلب ذلك وجود الثقة بجميع العاملين ليسود جو من الانفتاح والشفافية ليُعرف الجميع ما يجري داخل المنظمة، مثل حجم المبيعات، والأرباح أو الخسائر المحققة، والفرص المتاحة والتهديدات... إلخ.

4. القيادة: إن القيادة في المنظمة المتعلمة لا يقتصر دورها على تحديد الأهداف ورسم السياسات والخطط واتخاذ القرارات فحسب، بل هي التي تتعلم باستمرار كيف تفكر وتتعلم أساليب التفكير والتحليل والعقلنة واستخدام التقنيات الحديثة في ذلك، والتشاور وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين وتعمل معهم بدلا من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم والتخطيط لهم، فتوفر لهم المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع التعلم ويحث عليه، ويتيح الفرص للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف وبلورة الرؤية المستقبلية للمنظمة الذين يسعون جميعاً للوصول إليها، انطلاقاً من الحاضر واستشراف المستقبل ودراسة المؤشرات والتنبؤ بالمستقبل ووضع المخطط اللازمة للتصرف حيال ما قد يستجد.

5. المشاركة: وتعني مشاركة الجميع في وضع الإستراتيجيات وتنفيذها بحيث لا تكون حكراً على فئة دون غيرها، حيث يشترك كل الموظفين بوضع آرائهم وتصوراتهم والنشاطات التي تسهم في تميز المنظمة منطلقين من الرؤيا المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول إليها.

6. الثقافة التنظيمية: إن إيمان المنظمة بالتعليم والتعلم يحتم عليها هذا إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم وتحث عليه وتقدم الحوافر لإشاعته مما يشكل عامل دفع إيجابي لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها، تجاه التعلم والتكيف والتطور والنمو، وحين يكون العدل والمساواة والولاء والانتماء والصدق والإخلاص للمنظمة، فإن التعلم يكون متاحاً للجميع دون تمييز لأي اعتبار كان، وعندما تتبنى المنظمة

قيمة الإبداع وتشجعه فإن ذلك يكون حافزا للعاملين لمواصلة تعلمهم من أجل التميز وتحقيق الذات مما يسهم بتنمية المنظمة بشكل عام.

ثانيا: خطوات تحويل المنظمة الى منظمة متعلمة:

بات تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة من الضروريات الأساسية، حيث يستند مفهوم المنظمة المتعلمة إلى العديد من المفاهيم التي تحتاجها المنظمة اليوم مثل: الفعالية والتحسين المستمر والإبداع والعمل التعاوني والتطوير المهني المتكامل وكذلك التعلم المستمر .

ومنذ ظهور فكرة المنظمة المتعلمة وقد بدأ الباحثون بدراسة خطوات تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، لكن على الرغم من وضوح الأمور التي تميز المنظمات التقليدية عن المنظمات المتعلمة، إلا أنه ليس هناك أسلوبا أو طريقة محددة يمكن اتباعها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.¹

وقد أوضح (*Lashway*) الإجراءات اللازمة لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، وهذه الإجراءات هي:²

1. توفير الوقت اللازم للمدرسين للتأمل في العمل معا، مثل توفير وقت مجدول أسبوعيا؛
2. توفير وسائل اتصال وتواصل فاعلة بين العاملين في المدرسة مثل الاجتماعات غير الرسمية والبريد الإلكتروني؛
3. التأكيد على سبل الحوار بدلا من النقاش، والبحث عن الفهم العام والبعد عن إصدار الأحكام وفحص الفرضيات والمشاركة في المعتقدات، وكل ما من شأنه أن يساعد على إيجاد أنماط جديدة من التعلم الجماعي؛
4. التعلم في مجموعات صغيرة، حيث يمكن إثارة دافعية الأفراد للعمل والتطوير، وتعزيز المشاركة الانفعالية بين للمدرسين.

أما الرشدان (2001) فقد أشار إلى عدد من الخطوات والمراحل التي يستوجب القيام بها وتحقيقها

للوصول إلى مدرسة متعلمة وهي كالتالي :³

1. الانخراط والالتزام التام للوصول إلى مدرسة متعلمة؛

2. رعاية التغيير والاستعداد للتغيير؛

¹ سوزان أكرم سلطان، ضحى حيدر خضر، المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص: 76.

² صالح أحمد أمين عباينة، المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2007، ص: 04.

³ شادي إبراهيم محمد البنا، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 41.

3. إدارة المعرفة وتناقضها مخترقا الحدود المادية والذهنية؛
 4. تسجيع ورعاية التعلم الجماعي؛
 5. البحث عن الممارسات الناجحة بين المديرين والأقسام والمدارس وتقديم الدعم والتقدير والمكافأة؛
 6. قبول المخاطرة والتسامح مع الأخطاء؛
 7. الإيمان بقدرة المعلم على الإبداع؛
 8. بناء العلاقات وتحفيز الاتصال مع الآخرين وفيما بينهم؛
 9. التعلم اللانهائي؛
 10. التعلم القبلي؛
 11. التعلم المرافق؛
 12. التعلم اللاحق؛
 13. تشجيع مبادرات المراجعة والتساؤل؛
 14. المعرفة للجميع والثقة بالجميع والانفتاح على الجميع.
- أما الخطوات التي أوضحها كل من كلاين وساوندس (*Saunders & Kline, 1998*) في كتابهم عشرة خطوات لتصبح منظمة متعلمة " *Ten Steps to a Learning Organization* " هي:¹
1. تقييم ثقافة التعلم في المنظمة، لمعرفة ما هو العمل وما هي المهمة الواجب إنجازها؛
 2. تشجيع الإيجابيات التي تحدث داخل المنظمة؛
 3. جعل مكان العمل بيئة آمنة للتفكير والبحث عن طرق ووسائل جديدة لإنجاز الأعمال؛
 4. مكافأة المجازفة، والتأكيد على التفكير الحر؛
 5. مساعدة المعلمين ليصبحوا مصادر لبعضهم البعض؛
 6. التركيز على قوة التعلم الجماعي في العمل في المنظمة؛
 7. رسم رؤية واضحة لجميع المعلمين حتى يسيروا عليها؛
 8. توظيف الرؤى الجديدة عمليا؛
 9. ربط الأنظمة التي من شأنها أن تحقق التعلم داخل المنظمة؛
 10. والقيام بعرض ذلك على الجمهور.

¹ Cecil V Martinette, Learning Organization and Leadership Style, Lynchburg Fire & EMS Department, Lynchburg, Virginia, 2002, p: 14.

إن تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة ينبع من الإيمان بضرورة التغيير والتطوير ومواكبة التغيرات المتسارعة على مستوى الميدان التربوي، فبتغيير ثقافة التعلم التقليدية واستبدالها بثقافة تعلم تركز على ضرورة تعلم كل من المعلم والطالب والقائد التربوي، لتصبح المنظمة منظمة متعلمة دائمة التحسين والتقدم¹.

ثالثاً: إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

عمل *Senge* على المساهمة في تطوير المنهج النظامي في تحول المنظمات وتجهيزها لجعلها أكثر فعالية في محيط معقد، ولاسيما من أجل تحولها إلى منظمات متعلمة. ومن أجل ذلك قدم خمس استراتيجيات أساسية لا بد أن تعتمد عليها أية منظمة في توجيهها نحو نموذج المنظمة المتعلمة، وقد تمثلت هذه الاستراتيجيات فيما يلي: ²

✓ **تشجيع وممارسة التفكير التنظيمي:** ويعرف التفكير التنظيمي على أنه مجموعة من المعارف والأدوات التي تمكن الأفراد من إدارة الوضعيات المعقدة، ويكون نتاجاً للتفاعل بين الأدوات وأفراد التنظيم، فهو يعمل على تحديد النتائج الحقيقية وراء هذا التفاعل بين أجزاء التنظيم وذلك من خلال البحث عن الأسباب الحذرية للمشاكل.

✓ **اكتساب التمكين (التحكم) الشخصي:** التمكين الشخصي هو العملية التي من خلالها يتم توضيح وتعميق الرؤية الشخصية للموظفين باستمرار، وتعمل على تركيز طاقاتهم وتكوين عامل الصير لديهم، ووضع رؤية موضوعية للواقع واغيط.

✓ **بناء النماذج الذهنية:** تعرف النماذج الذهنية على أنها الافتراضات والمعتقدات المتأصلة بعمق، والتصورات التي تؤثر على كيفية فهم وإدراك الفرد للعالم، وكيفية تنفيذ مهامه وتصرفاته. إذا النماذج الذهنية هي عمليات التأمل، التوضيح وتحسين التصورات الداخلية للعالم، ورؤية كيف يمكن تحديد تصرفات وقرارات أفراد المنظمة.

✓ **بناء الرؤية المشتركة:** هي الصورة الجماعية التي يمتلكها الأفراد في المنظمة لما ستكون عليه هذه الأخيرة في المستقبل، من خلال العمل على إيجاد ولق المبادئ الأساسية، بالإضافة إلى تطبيق مجموعة من الضوابط للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ شادي إبراهيم محمد البنا، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

² كرازي عبد اللطيف، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة من خلال تحسين عمليات التعلم وإدارة المعرفة، ملتقى وطني الأول حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، ديسمبر 2010، ص: 09.

- ✓ دعم فرق التعلم (التعلم الجماعي): يقصد بما درجة امتلاك الافراد القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعد في تحسين أداء المهام بشكل أفضل، من خلال إبراز أن قدرات مجموعة الأفراد أكبر من قدرات الأفراد منفصلين.
- كما تحدث *Marquardt* عن عشر استراتيجيات لتعزيز المنظمة المتعلمة هي: ¹
- ✓ الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة ونقلها: وتعني وحب تشجيع كل فرد من أفراد المنظمة ليصبح راغبا في جمع المعرفة.
- ✓ انتزاع المعرفة من الخارج: وتعني وجوب أن تنظر المنظمة إلى الخارج للبحث عن المعرفة ذات العلاقة، وانتزاعها واكتسابها.
- ✓ تنظيم أمسيات داخلية للتعلم: وتعني أن تطور المنظمة العديد من التكتيكات لتشجيع التشارك في التعلم.
- ✓ توليد التفكير الجديد والمعرفة الجديدة: ويعني ذلك وجوب أن تكون المنظمة خلاقة إبداعية فيما يتعلق بالتفكير والتعلم.
- ✓ تشجيع ومكافأة الابتكار: وهذا يعني أن الرغبة في البقاء في السوق العالمي تتطلب عملية توليد مستمرة لأساليب جديدة تهدف إلى تقديم منتجات وخدمات أفضل.
- ✓ تدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها: وهذا يعني أن تواضب المنظمة المتعلمة على إعلام أعضائها، وبشكل مستمر، بكل ما يتعلق بالمعرفة التي تريد المنظمة الحصول عليها.
- ✓ تعظيم عملية نقل المعرفة عبر الحدود: وهذا يشير إلى أن تدوير الأعمال، واختلاط فرق العمل مع بعضها، يعتبران من أكثر الوسائل الفعالة لنقل المعرفة داخل المنظمة.
- ✓ تطوير قاعدة معرفة حول قيم المنظمة واحتياجات التعلم فيها: وهذا يعني أن المعرفة لن تكون فاعلة إذا لم يتم ترميزها، وخزنها بطريقة تجعل لها قيمة ومعنى لدى الأفراد والمنظمات.
- ✓ توليد آليات لجمع التعلم وخزنه: وهذا يعني أن التعلم ذا القيمة لا يغادر عقول الأفراد أو الجماعات الذين عايشوه.

¹ شوق ناجي جواد، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة القطاعين العام والخاص بإتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005، ص: 109-110.

✓ نقل التعلم الصفي إلى الاستخدام أثناء العمل: وهذا يعني إمكانية نقل التعلم الصفي إلى العمل من خلال تنفيذ استراتيجية مدروسة، تتضمن خطوات محددة ومدروسة من المديرين، والمشاركين، والمدرسين.

المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة بين المعوقات وخطوات النجاح

يصعب تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة بدقة، وبالتالي اعتماد حدوده صعبا، إلا أن التحول نحو المنظمة المتعلمة يتميز بالكثير من الصعوبة، فمن الصعب إقناع الأفراد بإعتماد طرق ومناهج لم يعتمدوها من قبل مثل: التفكير النظامي، أو المشاركة كل ما يعرفونه مع الآخرين، كما يعتبر من الصعب أيضا إعادة إرساء أساليب وطرق جديدة في أداء الأعمال وكلها يتم رفضها من طرف العاملين، وفي بعض الحالات يتم رفضها حتى من طرف القادة، فيجب تحديد معوقات التحول للسيطرة أو القضاء عليها من أجل تحقيق أهدافها أو آفاقها التي تحقق جملة من المكاسب وتطبيق خطوات نجاحها.

أولا: معوقات التحول نحو المنظمة المتعلمة

يشير بعض الباحثين إلى أن اغلب معوقات التحول بصفة عامة (سواء تعلق الأمر بالمنظمة المتعلمة أو أي نوع آخر من التغيير)، ترتبط بالدرجة الأولى بالقادة والمسيرين، أكثر من ارتباطها بالعاملين، وبالتالي فالباحثون يشيرون هنا إلى الثقافة والسياسات الداخلية التي تكون وراء إعاقه التعلم، وبالعلي فعلى مسيرين الإيمان بالتعلم والسهر على تجاحه واستمراره ويمكننا حصر أهم المعوقات المرتبطة بالمنظمة المتعلمة وفي مجموعتين أساسيتين:¹

1. العوائق المرتبطة بالأفراد: غياب الثقة بالنفس العميقة، تعتبر أهم دوافع الرفض للتغيرات التي تحدث والتي

تهدف لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة؛ وهذا الرفض قد يأخذ احد أنواع السلوكيات التالية:

✓ يكتفى الأفراد بما يعرفونه، ويعملون على أساسه ولا يأخذون بعين الاعتبار زملائهم وطريقة أدائهم للأعمال، كما لا يعيرون بالا للتغيرات التي تحدث في الخارج، ويكتفون بتجارهم الماضية.

✓ يخطط القادة أنفسهم بالمساعدين الأقل كفاءة والذين لا يمثلون خطرا فعليا على مكانتهم أو تمديدا لمواقعهم الوظيفية.

✓ العودة لنماذج الماضي التي عرقت بنجاحها والتخوف من الدخول في يُحارب جديدة قد تُحقق عوائد أكبر.

✓ تحديد الجهود الموجهة للتكوين بحجة غياب الوقت أو بحجة أنما استثمارات غير مجدية.

✓ تحميل الآخرين مسؤولية الخطأ بصفة دائمة، والتحجج بعدم المسؤولية عن الأخطاء التي تحدث.

✓ البحث وانتظار نجاحات آنية، وعدم الصبر لانتظار نتائج الأعمال.

¹ فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية لعنة من جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018/2017، ص181.

هذه بصفة عامة أهم العوائق المرتبطة بالأفراد والتي كما قلنا ترتبط بالمسيرين كون الأفراد هم من ينفذون السياسات والاستراتيجيات، وعادة لا يمكنهم الرفض بصفة تصريحية، وإنما يرفضون بينهم وبين أنفسهم، وكما قلنا سابقا المصدر الحقيقي للرفض هو غياب الثقة بين الرئيس والمرؤوسين من جهة؛ أي بين القائد والعمال، وبين العمال فيما بينهم.

2. العوائق المرتبطة بالمنظمة ككل: وتعتبر من أهم العوائق وراء عدم قدرة المنظمة للتوجه نحو التعلم ما يلي:

✓ **البيروقراطية**: حيث أن البيروقراطية تجعل الأعمال تمتاز بالتعقيد والبطيء، لذا يصعب حدوث التغيير بسرعة.

✓ **القدرة التنافسية**: والتي تركز على الفرد وكيفية تعزيز ورفع أدائه وذلك على حساب العمل الفريقي والتعاون.

✓ **الرقابة**: والتي تكون عالية ومشددة عندما يتعلق الأمر بالذين يمارسونها، بينما تكون منخفضة أو معدومة إذا ما تعلق الأمر بالتعلم التنظيمي؛ فلا احد يسهر على رقابة ما ان حدث فعلا تعلم تنظيمي أو لا.

✓ **الاتصال الضعيف**: والذين ينتج عن مجموعة من المعوقات والمشوشات على العملية الاتصالية، و خير مثال عن ذلك، التحيز في العملية الاتصالية أي توفير معلومات لطرف أكثر من الأطراف أخرى سواء كان هذا التحيز واعى أو غير واعى، بالإضافة إلى الاستماع الانتقائي، فنحن عادة لا نستمع لكل ما يقال، إنما نركز مع الذي يهمنا، ولا نسمع ما لا يروق لنا دون أن ننسى التأخر سواء في إيصال المعلومات أو الرد عليها.

✓ **جمود الهياكل التنظيمية**: وهذا النوع من الهياكل يجير الأفراد والأفكار، في مختلف مستويات المنظمة العليا والدنيا على البقاء في صوامع ضيقة، أي أن هذا النوع من الهياكل، لا يحفز التفاعل والتأثير والتأثر بين أفراد المنظمة؛ كما أنما لا تستجيب للتغيرات.

ثانيا: آفاق التحول إلى المنظمة المتعلمة

يهدف التحول إلى منظمة متعلمة إلى تحقيق جملة من المكاسب، بعضها يكون في الوقت القصير أو الآتي، والأخر قد يستغرق تحقيقه سنوات طويلة ويمكن توضيح هذه الأهداف أو الآفاق التي تسعى للوصول إليها فيما يلي:¹

1. **تحقيق مستوى أداء أعلى**: حيث يذكر (Senge) أن معظم المنظمات تسعى سعيا جادا لتحسين مستوى أدائها، والارتقاء به بأقصى ما يمكن، وذلك من خلال استخدام أساليب مختلفة، منها: إدارة الجودة الشاملة، وفرق العمل المدارة ذاتيا، بالإضافة إلى تنمية وتحسين قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار،

¹ خليفة محمد بلخير، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

دون أن ننسى تبني وتطبيق مفهوم المنظمة للتعلم، ورغم أن هذه المصطلحات والمجالات مختلفة إلا أن هدفها واحد ألا وهو تحسين الأداء، وتحقيق الريادة للمنظمة وذلك من خلال الربط بين التكوين الذاتي للأفراد الذين يتعلمون معارف جديدة وبصفة مستمرة، ويتشاركونها مع الآخرين، يفيدون بما منظمته، ويهدفون من خلالها إيجاد أساليب عمل أكثر فعالية.

2. **تحسين الجودة:** كما قلنا سابقا فإن المنظمة المتعلمة هي منظمة هادفة إلى تحقيق مستويات أداء أعلى من خلال الخروج عن كل ما هو نمطي وتقليدي، والتوجه إلى تبني طريقة تفكير جديدة، وبالتالي فهي تقاطع مع مفهوم الجودة في الأداء، رغم الاختلاف الكبير بينها وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فالمنظمة المتعلمة تتقبل الأخطاء وتتعلم منها، بينما تقوم إدارة الجودة الشاملة على رفض الأخطاء وتجنبها اعتبارا منها بأنها تكلفة إضافية، إلا أنهما يلتقيان في فكرة الجودة في الأداء سواء تعلق الأمر بأساليب العمل، أو المنتجات أو حتى التعامل مع الأفراد ذوي المصالح، فيجب تبني الجودة في كل مجالات المنظمة.

3. **إرضاء المستفيدين (أصحاب المصالح):** في ظل بيئة التنافس الشديد، أصبح للزبائن أو العملاء دور بارز في تحديد مسار المنظمات وبقائها، وبينما تركز المنظمات التقليدية على العملاء فقط، تتوجه المنظمات المتعلمة إلى الاهتمام بالعملاء والموردين، والمساهمين، وتعتبرهم حجر زاوية، كونهم مصادر من مصادر معلوماتها، وركيزة لتعلم أفرادها، ومساعدتها أساسيا على استمرارها وتطورها، فهم الذين يحددون الوضع الذي يجب أن تكون عليه المنظمات.

4. **تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:** فالمنظمة المتعلمة لا تهدف لتحقيق ميزة تنافسية في المدى المتوسط أو القصير، وبالأصح أن هذا النوع من المزايا التنافسية لا يعتبر مكسبا حقيقيا بالنسبة لها، إنما هي تهدف إلى الوصول إلى المزايا التنافسية الدائمة، والتي تتحقق من خلال قدرتها على التعلم أسرع من منافسيها، كما أن التعلم المستمر يعتبر مصدرا للأفكار الجديدة، والشجاعة والثقة لدى أفرادها، مما يحفز الابتكار والإبداع، والتطوير المستمر للمنظمة والعاملين فيها في نفس الوقت.

5. **إيجاد أفراد يتسمون بالحماس والالتزام:** لن يستطيع الأفراد المشاركة الفعالة في بناء رؤية المنظمة وتحقيقها، وأداء أعمالهم ومسؤولياتهم بالطريقة المنتظرة منهم، دون أن تبذل المنظمة جهودا عظيمة لتعليم موظفيها ومديريها، فالعاملون يجب أن يتعلموا كيف يغيرون نمط تفكيرهم إلى الفكر النظامي، بالإضافة إلى تعلم كيفية المشاركة في بناء الرؤية، وليكونوا قادرين على التعلم يجب أن يتميزوا بالحماس والالتزام وان يكونوا قادرين على منح الثقة التامة لرؤسائهم ومنظمتهم، ولا يكونوا رافضين للتغيير والتعلم وخائفين

كما أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على منح الثقة لعمالهم، متقبلين للتعلم ومعترفون بأخطائهم، ويتلقون الانتقاد بكل صدر رحب، فالقائد غير القادر على التمكين، غير قادر على التعلم وغير صالح لقيادة منظمة فالمنظمة المتعلمة تملك أفراد مبادرين، مستعدين للتعلم والتغيير المستمر، يعتمدون على أنفسهم في حل مختلف المشكلات التنظيمية.

6. **إدارة التغيير بنجاح:** كما قلنا سابقا فالمنظمة للتعلم تؤهل أفرادها (عمال وقادة) لتقبل التغيير والتكيف معه بسهولة، ليس هذا فقط إنما تجعلهم قادرين على خلق التغيير بأنفسهم بغرض التحسين من مستواهم ومن مستوى منظماتهم، فالتغيير والتعلم كما اشرنا إلى ذلك في أجزاء سابقة من بحثنا، مرتبطان بحيث نتعلم للتغيير، وكل تغيير يجب أن نتعلم لمواكبته.

7. **إبراز الحقيقة ومواكبة تطورات العصر:** من المبادئ الأساسية التي تعتمدها المنظمات المتعلمة هو الاعتراف بالأخطاء ومكافأة من يظهرها، حتى ولو كان هو من ارتكبتها، فالتعرف على الأخطاء وتصحيحها هو أساس التعلم الجاد والفعال، لذا فالعاملون في منظمات التعلم يعرفون أن الاعتراف بالخطأ ليس سلوكا سيئا، ولن يكون مصدرا للحكم عليهم، إنما هو مصدر لتعديل السلوكيات وتحسينها فالمنظمة المتعلمة هي مصدر الحقائق، فأفرادها سواء كانوا عمال أو قادة لا يتحرجون في الاعتراف بأخطائهم. كما أن المنظمة للتعلم هي منظمة متقبلة للتغيير ومتبينة له، وتعتمد التعلم المستمر في مختلف أنشطتها، ومستوياتها، وبالتالي فهي قادرة على مواكبة التطورات المتزايدة والمستمرة والسريعة.

ثالثا: خطوات نجاح المنظمة المتعلمة

يتطلب تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة توافر مجموعة من الأسس أهمها:¹

1. **الأفكار الجديدة:** يعد توليد الأفكار الجديدة والخلاقة مصدر النجاح الرئيس للمنظمات المتعلمة، فينبغي أن تعتمد هذه المنظمات على المبدعين والموهوبين (فريق المعرفة) القادرين على النقاط المعرفة الضمنية واكتسابها وتوليدها في المنظمة، ودمجها بالمعارف والشواهد الظاهرة الأخرى، وتقديمها في صيغ مخرجات جديدة، أو مفاهيم إدارية جديدة، أو إجراءات جديدة للعمل في المنظمة، والاستفادة منها في تحقيق الارتقاء والنمو لقيمة المنظمة.

¹ توفيق سريع باسردة، دور تقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة: دراسة حالة جامعة عدن، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة عدن، اليمن، عدن، العدد، ديسمبر 2009، ص: 15-16.

2. القيادة الفعالة: يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة واجب وضع النظم التي تشجع الأفراد على التعلم والتكيف وتقديم العون لكل فرد في المنظمة، ليتمكن من الحصول على نظرة معمقة للحقيقة القائمة، بالإضافة إلى رعايته لعملية التعلم في المنظمة، وتحفيزه للأشخاص الذين يقومون بالعمل.

3. القدرة على التكيف: يحدث التكيف عند اتخاذ قرارات بتبني فكرة جديدة، فينبغي أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية، ابتداءً بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها والتقنية المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها وإجراءاته، وانتهاءً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات.

4. الذاكرة التنظيمية: تمثل الذاكرة التنظيمية التغذية العكسية للمنظمات المتعلمة، فيفترض أن تحوي كل البيانات والمعلومات والمعارف والشواهد والتجارب التي مرت بها المنظمة خلال فترات عملها. وينبغي أن تكون هذه الذاكرة على درجة عالية من الاحتراف والتنظيم، الأمر الذي يمكن من استرجاعها والاستفادة منها بسهولة ويسر، وبأفضل الطرق والأساليب. فالتجارب الكبيرة والأفكار السامية تستند إلى تراكم معرفي وتخزين معلوماتي، تنطلق منه إبداعات تحقق النمو والريادة التنظيمية.

وكذلك يسهم توجه المنظمة نحو التعلم والتسلح بالمعرفة في تحقيق عدة مزايا محورية أهمها: ¹

✓ إن تهيئة المعرفة للعاملين وتحديثها ونشرها يعزز مبدءاً إدارياً هاماً هو مشاركة العاملين في إدارة المنظمة والتخطيط لعملياتها وتقييم هذه العمليات ووضع القرارات الجماعية.

✓ يؤدي تعزيز معرفة العاملين وعائد البحوث والتطوير إلى تعظيم القيمة المضافة المتولدة عن تشغيل المدخلات في عمليات المنظمة.

✓ إن زيادة نسبة حاملي المعرفة وزيادة الأنشطة المعرفية المتمثلة في تجميع وتحديث وتنسيق وتداول المعلومات والمعرفة ينمي طاقة العقل البشري، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز أنشطة البحوث والتطوير القائمة على الابتكار.

✓ يسهم التراكم المعرق وفعالية توزيعه بين العاملين بالمنظمة في بحاها في سيادة قيم التميز والابتكار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة كاستراتيجيات تنافسية.

✓ يسهم ذلك كله في زيادة قدرة المنظمة على الوفاء بحاجات وتوقعات العملاء وتعزيز القدرة التنافسية كغاية جوهرية في بيئة أعمال تنافسية، هي بيئتنا المعاصرة.

¹ ممدوح عبد العزيز الرفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، ط2، دار الكتاب والوثائق القومية، مصر، 2008، ص: 172-173.

✓ تحقيق الفوائد الأساسية من المعرفة والتي تتمثل في تطوير واستخدام التكنولوجيا المتاحة لترجمة ذلك إلى منتجات وخدمات جديدة بالمنظمة.

ما سبق يمكن القول أن اتجاه المنظمات الحالية نحو تبني فلسفة المنظمات المتعلمة سيمكّنها من التعرف على نفسها وتحديد إلى أين تريد الذهاب، ويساعدها في نفس الوقت في تحديد نوعية الحياة التي ترغب في الوصول إليها.

خلاصة الفصل الثاني:

أصبح التعلم التنظيمي ضرورة إستراتيجية تتبناه المنظمات لضمان البقاء والإستمرار في ظل المنافسة الشرسة، كما أنه يعد وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة نظرا لما يتميز به من خصائص مقارنة بالمناهج الأخرى، إذ يعتبر التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تفاعلية مستمرة لتطوير المعارف والمهارات وتحسين الأداء على المستوى الطويل والتكيف مع المستجدات البيئية الداخلية والخارجية. ويتميز أيضا بأنه متعدد المستويات يحدث على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة.

ونظرا للأهمية البالغة التي يحتلها التعلم التنظيمي في المنظمات، ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة الذي إرتبط بإسهام (*Peter Senge*) في كتابه الشهير (*The Fifth Discipline*)، اين ذكر أن المنظمة المتعلمة هي عمل الأفراد فيها بإستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها بإتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع بإستمرار كيف يتعلمون معا، فهي المنظمة التي تشجع أنماط التفكير الجديد المنفتح، وحاجة المنظمات للتحويل إلى منظمات متعلمة ضرورة حتمة حتى تكون المنظمة مرنة وتتكيف بإستمرار مع التغيرات الجديدة، مما دفع المنظمات إلى دراسة خطوات وإستراتيجيات بناء منظمات متعلمة في ظل إقتصاد المعرفة من أجل تحقيق آفاق أو أهداف المنظمات، وتتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متمكنة أو متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة.

الفصل الثالث

طبيعة الدراسة الميدانية

و كيفية إجرائها

تمهيد الفصل الثالث:

تناول الفصلين السابقين أهم وأحدث مواضيع وأدبيات إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية ألا وهما إستراتيجية التمكين الوظيفي والمنظمة المتعلمة وتم تلخيص وتحليل أهم العناصر التي تناولها الباحثون في هذا المجال، ولكن كل هذا ليس كافياً إذ لا بد من إسقاطه وتطبيقه على أرض الواقع العملي وإختيار بدقة المنظمة اللازمة لبغية معرفة مدى مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة.

ومنه فإن تطبيق الجانب النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، يتطلب أولاً التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم تحديد واضح للإطار المنهجي الذي يحدد صورة وأسلوب وقواعد تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة، من خلال اختيار نموذج والأداة المناسبة التي تتوافق مع الغرض من البحث وظروف الباحث، وذلك من خلال تحديد محاور البحث وأبعاد كل محور من أجل صياغة أسئلة وسيلة جمع البيانات بدقة، حيث تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محور أساسي لبناء الجانب التطبيقي للدراسة، فمن خلالها يتم الحصول على البيانات بدقة ومصداقية ووضوح لإجراء التحليل الإحصائي من خلال برنامج *SPSS V24*، والتوصل إلى النتائج التي تفسر عن طريق الأدبيات التي تدرست موضوع الدراسة.

ثم سيتناول هنا الفصل المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وبالتالي تحقق الطالبة الأهداف التي تسعى إليها للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة. ويأتي هذا الفصل ليحاول التطرق إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية.

المبحث الأول: تقديم المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية

تعتبر الصناعات الدوائية من أهم الصناعات التي تتسم بالتغير المستمر والدائم على المستوى المحلي والعالمي، سواء ما تعلق بالإنتاج أو الاستهلاك خاصة عند الدول للتقدمة التي من بينها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا لامتلاكها مخابر عالمية معروفة ولتمويلها الكبير للبحث والتطوير في هذا المجال. وكباقي الدول الأخرى، فإن صناعة الأدوية بالجزائر عرفت هي الأخرى تطورات في الطلب وخاصة في العشرية السابقة، هذا الطلب الذي لم تستطع المخابر المحلية تلبيته، الأمر الذي أدى بالدولة إلى فتح باب الاستيراد، رغم تواجد بعض المنظمات العاملة في هذا القطاع منها المجمع الصناعي صيدال الذي يعتبر قطبا صناعيا هاما في الجزائر، والذي سنتطرق للتعريف به. و بأهم التغييرات الهيكلية التي مر بها والتي مكنته من تحقيق نتائج هامة أكسبته حصة سوقية معتبرة في السوق الجزائرية للأدوية.

المطلب الأول: تعريف المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية

يعتبر المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 2,5 مليار دينار جزائري ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاثة فروع، إضافة إلى مركز البحث والتطوير. وثلاث وحدات توزيع ومديرية للتسويق وللإعلام الطبي، وتتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري.

أولا: نشأة المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وتطوره

أنشأت الصيدلية المركزية الجزائرية *Pharmacie Centrale Algérienne* P.C.A في 10 أفريل 1963م حيث كانت مكلفة بالتموين والتوزيع للمنتجات الصيدلانية والكيميائية وضروريات المستشفيات من معدات وتجهيزات، كونها كانت المحتكر الوحيد لمجال إستيراد الأدوية، الأدوات الصحية، الوسائل العلمية وأدوات أخرى ضرورية للطب الإنساني والبيطري، أما النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسة العمومية فقد كان يقتصر على إنتاج بعض الأدوية بسيطة التركيب، وهذا بعد قيامها باسترجاع تدريجي، ثم تأمين وحدتي الإنتاج بيوتيك وفارمال بنسبة 51 % عام 1971م، ثم 100 % عام 1977م الموروثتين عن المستعمر الفرنسي.¹ بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A)، تكونت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني، حيث تم قرار تنظيمها بالمرسوم رقم 77/06 المؤرخ في 23 جانفي 1977م والمعدل بالمرسوم رقم 161/82 المؤرخ في أفريل 1982م، وحتى جوان 1986م كانت صيدال تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة العمومية، وطبقا للمرسوم رقم 84-151 المؤرخ في جوان 1984م، تم نقل المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة

¹ سمير بن عمور ، آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012/2013، ص:225.

والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، ووفقا للمرسوم رقم 77/06 المؤرخ في أفريل 1985م، عدل تسمية المؤسسة وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز "SAIDAL".¹ ثم أدمج إلى هذه الأخيرة مركب المدية لإنتاج المضادات الحيوية الذي كان تابعا للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) في فيفري 1989م وعلى غرار المؤسسات الوطنية، صيدال سجلت خطوة نحو الاستقلال الذاتي، وبعد أن اختارت مؤسسة صيدال أن تكون من بين أولى الشركات ذات أسهم بهدف احتكار توزيع الأدوية والمنتجات المماثلة وتموين السوق الجزائرية بشكل كاف من المنتجات الصيدلانية، في سنة 1993 م تمكنت الشركة من المشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية التي لها علاقة بموضعها الاجتماعي، كما أنشأت فروع أخرى تابعة لها، وكان رأس مال الشركة مملوك بالكامل للشركة العمومية القابضة (Holding) "كيمياء - صيدلة"، وفي 02 فيفري 1998 م نتج عن إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال: المجمع الصناعي صيدال والمكون من ثلاث فروع وهي (فارمال Pharmal، للمضادات الحيوية Antibiotical، بيرتيك Biotic).²

وفي 15 فيفري 1998م: بعد أن أصبحت مؤسسة صيدال مجمعا أصبحت تسعى إلى تطوير وعصرنة وحدات الإنتاج للوحدات الثلاث التابعة لها، وعمدت إلى دخول عالم البورصة وعليه ثم عرض 2 مليون سهم للبيع في فيفري بقاعة المحاضرات في الفندق الدولي (Hilton) وذلك بحضور مجموعة من الوزراء على رأسهم وزير المالية، تمت هذه الخطوة بنجاح كبير واستطاع أن يرسخ ثقافة جديدة وهي ثقافة البورصة.³ وفي نهاية سنة 1998م أصبحت صيدال متعامل في بورصة الجزائر للقيم المنقولة، كما أنها أصبحت تحظى بمكانة هامة في السوق الوطني، نظرا لبروزها كمؤسسة رائدة في مجال الصناعة الدوائية، ولم تحظ بأي منافسة من طرف الخواص إلا الشركات الأجنبية التي أصبحت تسوق منتجاتها نحو السوق الجزائري بفعل تحرير التجارة الخارجية ومفاوضات إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة (Organisation OMC Mondialisation of commerce).⁴

¹ مجمع صيدال، التعريف بمجمع صيدال، مجلة صيدال الداخلية، العدد 07، ماي 1999، ص 02.

² سمير بن عمور، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

³ Groupe SAIDAL, Présentation disponible sur www.Saidalgroup.dz, consulté le 05/11/2019

⁴ سمير بن عمور، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

ثانيا: مهام الجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وأهدافه

يعتبر الجمع الصناعي صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأس مالها ب 2.500.000.000 دج. ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع. إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والمبيعات.¹

ويحترف الجمع الصناعي صيدال في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري. ويمكن تقسيم مهام الجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية في:²

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء؛
 - إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
 - أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات الجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛
 - تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
 - القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيصة؛
 - المراقبة الإستراتيجية لجميع الفروع والتكيف معها؛
 - تسيير المحفظة لمالية الخاصة بالجمع الصناعي صيدال؛
 - تحديد استراتيجيات عمليات الإنتاج، تطوير المنتجات الجديدة والاتصال الطبي والتسويق؛
 - تحضير وإعداد السياسات العامة للمجمع الخاصة بمختلف الاستراتيجيات الصناعية، المالية والتسويقية.
- بينما تتمثل مهام الجمع الثانوية في الآتي:³
- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف؛
 - عبور ونقل السلع؛
 - صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية؛
 - تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب *Façonnage* والتحليل).

ويعتبر الوفاء، الإلتزام، الدقة والإنضباط من قيم المجمع.

¹ منشورات صيدال، 2007.

² منشورات صيدال، مرجع سابق.

³ المرجع نفسه.

ويطمح مجمع صيدال الرائد في إنتاج الأدوية، والمنتجات المشابهة في السوق الجزائرية إلى تعزيز وضعيته في السوق محلي والعمل على ترفيتها إلى المستوى الدولي، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:¹

- تحقيق الأمن الدوائي "*Assurance médicale*";
 - ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا إختراق السوق العالمية؛
 - الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجيا؛
 - تنوع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنيصة على أشكال جالونسية لأجيال جديدة وبتكنولوجية متطورة؛
 - تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالية سواء عن طريق عقود شراكة أو اتفاقيات التصنيع؛
 - التركيز على الاستفادة من البحث العلمي؛ بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية. والحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية، وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترقيتها؛
 - الإنتاج، الاستيراد، التصدير، تسويق المنتجات الصيدلانية وللمواد الكيميائية على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو منتجات تامة الصنع موجهة للاستغلال البشري والبيطري؛
 - تقدم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر. وترقية نشاطاته بما فيها التسويق وضمن الجودة؛
 - المشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية والتي يمكن ربطها بهدف المجمع عن طريق إنشاء منظمات جديدة أو فروع لخلق مناصب شغل؛
 - الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي؛
 - تفليص فاتورة استيراد الأدوية التي تقارب ما قيمته **600** مليون دولار سنويا؛
 - الأخذ في الاعتبار اتشغالات الصحة العمومية الوطنية.
- ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، قام المجمع الصناعي صيدال بإعداد المختط الإستراتيجي، وحسب تصريح مدير ضمان الجودة بالمجمع قائلا: "تطبيقا للإستراتيجية التطويرية والمستقبلية يطمح المجمع الصناعي صيدال إلى إدماج تكنولوجيات جديدة وكذا الإصغاء للتقدم العلمي قصد تحسين سمعته وسمعة منتجاته واستعمال طرق تسيير فعالة وبهذا يسجل مستقبه قي مسار التقدم، وعليه يجب على كل الأفراد العاملين بالمجمع الاهتمام والبحث الدائم بهدف الإرضاء التام للزبائن، محققا بذلك يوما بعد يوم جهودات كبيرة وتحسن ثابت في التحكم

¹ المرجع نفسه.

العلمي، بمعنى التقدم الدائم والمتواصل نحن عازمون كل العزم على توفير الإمكانيات للتسيير التام والتزود بالآليات، ومن هنا نحن مدينون اتجاه زبائننا وعمالنا وشركائنا وكذا محيطنا، نحن مسؤولون عن منتجاتنا".

ويمكن لنا أن نستكشف أهم العناصر الإستراتيجية للمجمع إذ نجد أنها إستراتيجية تطويرية تهدف إلى أهداف بعيدة المدى تتمثل في:¹

✓ الهدف الأول: إدماج التكنولوجيا الجديدة في ميدان الصناعة الصيدلانية ومحاولة مسايرة التقدم العلمي الدائم وينعكس هذا الهدف الإستراتيجي على أرض الواقع في عقود الشراكة التي أبرمها المجمع مع كبار المنظمات والمخابر العالمية في صناعة الأدوية بهدف الاستفادة من خبرة هذه المنظمات في مجالات تخصصها؛

✓ الهدف الثاني: هو استعمال طرق تسيير فعالة يمكن لها السيطرة على جميع نشاطات المجمع والقضاء على جميع أشكال الهدر الاقتصادي مع رفع الكفاءة الإنتاجية والتسويقية وتتجلى هذه الطرق التسييرية الفعالة أولا في تبني المجمع لنظام ضمان الجودة الإدارية العالمية الإيزو **ISO** في أربعة مواقع له وهي مقر المديرية العامة للمجمع: وحدة جسر قسنطينة التابعة لبيوتيك، مركز البحث والتطوير ومركب المضادات الحيوية بالمدينة. كما سطر المجمع برنامج عمل لثلاثة أفاق، هي:²

- برنامج على المدى القصير (المخطط قصير المدى)؛
- برنامج على المدى المتوسط (المخطط متوسط المدى)؛
- برنامج على المدى الطويل (للمخطط الإستراتيجي).

ثالثا: نقاط قوة المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وخصائصه

1. نقاط قوة المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية: للمجمع الصناعي صيدال العديد من نقاط القوة تمثلت في:³

- ✓ المهارة العالية في صناعة مختلف أشكال المواد الصيدلانية؛
- ✓ خبرة لأكثر من **13** عام في ميدان الصناعة الصيدلانية كمجمع؛
- ✓ يضم مخابر تحليل حديثة وأشخاص أكفاء في ميدان البحوث؛
- ✓ يملك يد عاملة مؤهلة لتحقيق إنتاجية عالية ونوعية حسنة.

¹ حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2020/2019، ص:255.

² المرجع نفسه، ص:256.

³ بلقاضي بلقاسم، الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تحليل إقتصادي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013/2012، ص:166.

وكذلك :¹

- ✓ تنوع تشكيلة المنتجات؛
- ✓ توزيع وطني ودولي للمنتجات؛
- ✓ الاستقلال المالي؛
- ✓ تزايد رقم الأعمال والنتيجة الصافية؛
- ✓ حصول المجمع على شهادات الإيزو؛
- ✓ موارد بشرية ذات تجربة كبيرة في مجال الإنتاج؛
- ✓ إدخال منتجات جديدة على تشكيلته؛
- ✓ زيادة عدد المندوبين الطبيين؛
- ✓ الرقابة على العملية الإنتاجية.

2. نقاط ضعف المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية: تمحورت أهم نقاط ضعف المجمع الصناعي صيدال

في:²

- ✓ تكوين الأفراد غير كاف؛
- ✓ عدم توفير المواد الأولية في الوقت المحدد؛
- ✓ إنقطاع متكرر للمخزون يؤدي إلى توقف سلاسل الإنتاج، وفقدان حصص سوقية؛
- ✓ اعتماد المجمع على المصادر الخارجية للحصول على المواد الأولية؛
- ✓ زيادة كمية وقيمة المخزون من المنتجات تامة الصنع.

3. خصائص المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية: تتمثل أهم خصائص المجمع الصناعي صيدال في:³

- ✓ نشاطه الأساسي المتمثل في إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري والبيطري؛
- ✓ له قدرة عالية في التحكم بالإنتاج والتنويع في المنتجات؛
- ✓ يمتلك كفاءة عمالية مرتفعة؛
- ✓ يعتبر من بين أول المؤسسات التي دخلت بورصة الجزائر.

¹ فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص: 204.

² المرجع نفسه، ص: 204.

³ بلقاضي بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص: 166.

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية

من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، قام المجمع بتغيير الهيكل التنظيمي عدة مرات ليتناسب مع هذه التطورات.

أولاً: مكونات الهيكل التنظيمي السابق للمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية:

يتكون الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية من سبعة مديريات مسؤولة عن تسيير ومتابعة حالة المجمع بالإضافة إلى ثلاث فروع إنتاج وثلاث وحدات توزيع ومركز للبحث والتطوير.¹

I. الرئيس المدير العام: وهو المسؤول الأول على تسيير المجمع وتوجيه القرارات إلى المديرين كما يعتبر الممثل لمجمع صيدال داخليا وخارجيا.

II. الأمين العام: وهو المسؤول الثاني على تسيير المجمع، يتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرار.

III. المديريات: يتكون المجمع من سبعة مديريات وهي كالتالي:

1. مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية: تهتم هذه المديرية باعداد السياسة المالية للمجمع وعرضها على لجنة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجيات المالية والتخطيط المالي، والتركيز على إعداد جدول حسابات النتائج التقديري، ومخطط تمويل مركز البحث والتطوير.

2. مديرية التسويق والإعلام الطبي: يتمثل الدور الرئيسي لهذه المديرية في تولى مهام التسويق بالدرجة الأولى للمجمع وكذا توجيه الاختيارات الإستراتيجية للمجمع نحو اختيار سياسة الإنتاج، سياسة البيع، سياسة التصدير، اختيار المنتج للشراكة وللتطوير، كما تقوم بإعداد واصدار المجالات التالية أخبار صيدال "Saidal News"، أصداء صيدال "Saidal écho"، صيدال للصحة "Saidal santé".

3. مديرية تطوير الصناعة والشراكة: تقوم بالتركيز على البرامج الاستثمارية وذلك بتطوير أساليب الإنتاج من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة، وترقية الشراكة مع المخابر العالمية لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق العالمية.

4. مديرية التأمين والجودة والمشاريع الصيدلانية: تسعى هذه المديرية للوصول إلى الجودة الشاملة للمنتجات والنشاطات التنافسية في صناعة الأدوية، كما تقوم بمراقبة نوعية المنتجات وجودتها.

5. مديرية التدقيق والتحليل: القيام بتقارير أسبوعية، وشهرية عن المبيعات والإنتاج والمخزون بالكمية وبالقيمة، إعداد تقارير التسيير، تحريك الإجراءات متوسطة المدى للمجمع وللفروع، والمتعلقة بالمخطط السنوي (مبيعات، تجارة).

6. مديرية الموارد البشرية: مهمتها تسيير الموارد البشرية (توظيف، تكوين، تدريب... الخ).

¹ وثائق داخلية خاصة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

7. مديرية التنظيم والإعلام الآلي: تتمثل مهمتها في وضع مخطط إدارة نظام المعلومات ، تحديد سياسة الجمع في مجال المعلومات والاتصال، ضمان كفاءة مخطط التسيير .

IV. مركز البحث والتطوير: قوم مركز البحث والتطوير بتطوير من 5 إلى 6 أدوية جديدة كل سنة، ضمن التخصصات الأساسية لمركز البحث والتطوير، المتمثلة في المضادات الحيوية، الأدوية البيولوجية، الأدوية الكيماوية، البدائل الطبيعية، حيث بلغت منتجات الجمع أكثر من 300 نوع من المنتج الدوائي تغطي مختلف الأقسام العلاجية المتمثلة في، المضادات الحيوية، مضادات أمراض الجهاز التنفسي، مضادات الالتهاب، الأدوية المسكنة للأوجاع، أدوية المعدة والأمعاء، مضادات الالتهابات الجلدية، أمراض القلب والشرابين، دواء الأعصاب، مضادات الفطريات، مضادات أمراض السكري، مضادات الاستمين والحساسية، محاليل مكثفة، فيتامينات ومضادات فقر الدم، مضادات التشنج والأحماض، مسهلات ومرطبات، التهابات الأنف والعيون. وذلك بمختلف الأشكال الصيدلانية التي تتمثل في الحبوب، المشروب، المراهم والحقن، تحميلات، أنبولات للشراب.

V. فروع الإنتاج للمجمع: تتمثل الفروع الإنتاجية لمجمع صيدال فيما يلي :¹

1. فرع أنتيبويوتيكال *Antibiotical*: يقع مقر هذا الفرع بولاية "المدية"، بدأت عملية الإنتاج به في أبريل 1988 يختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنسيلينية وغير البنسيلينية، وهو مزود بأحدث التجهيزات اللازمة لإنتاج الأدوية ابتداء من اقتناء المواد الأولية إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج، يتميز بقدرة هائلة في تصنيع المواد الأولية (الخاصة بالمحاليل المكثفة على وجه التحديد)، خبرة وتجربة عالية في الأشكال الصيدلانية المعقدة (حقن، كبسولات، أقراص، مراهم، شراب)، خبرة في إنتاج المضادات الحيوية (أكثر من 21 سنة)، يضم مخابر تحليل لمراقبة الجودة.

وهذا الفرع مهياً ب:

بنايتين لإنتاج منتجات تامة الصنع، فالمبنى الأول يقوم بإنتاج منتجات بينيسيلينية، أم الثاني فيقوم بإنتاج منتجات غير بينيسيلينية، ذات قدرة 60 مليون وحدة؛ مبنى لإنتاج مواد أولية بالتجزئة؛ وحدة لإنتاج مواد التعبئة.

2. فرع فارمال *Pharmal*: تأسس فرع فارمال في 2 فيفري 1998 ويقع مقره في "الدار البيضاء" يضم الفرع الوحدات التالية:

— وحدة الدار البيضاء: توجد في المنطقة الصناعية بالجزائر، هذه الوحدة تنتج تشكيلة واسعة من الأدوية وعلى أشكال مختلفة من المستحضرات الطبية الجاهزة، وطاقتها الإنتاجية تفوق 40 مليون وحدة بيع وبأشكال مختلفة.

¹ متاح على الرابط: www.saidalgroup.dz ، تم الإطلاع عليه يوم 2020/04/07، على الساعة 21:30.

- وحدة قسنطينة: تم تحويلها إلى فرع فارمال في 31 ديسمبر 1997، تختص في إنتاج أشكال الأدوية السائلة، تضم ورشتين لصناعة الأدوية السائلة ومخبر لمراقبة الجودة وتوفير الخدمات للمنظمات العمومية والخاصة، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 5 مليون وحدة بيع سنويا. وحدة إنتاج الأنسلين المجهزة بيد عاملة ذات كفاءة عالية والتي تم تكوينها في ألمانيا لدى مخبر صانوفي أفتيس وهذه الوحدة تنتج الأنسلين الخاص بالإنسان على شكل ثلاث أنماط، أنسلين سريع المفعول، أنسلين قاعدي أساسي ذات مفعول تدريجي وتركيب 25% أنسلين سريع المفعول و 75% أنسلين بطيء المفعول. وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 3.5 مليون وحدة بيع.
- وحدة عناية: تم تحويلها إلى فرع فارمال في 31 ديسمبر 1997، وهي مختصة في تصنيع الأشكال الجافة (أقراص وكبسولات)، بقدرة إنتاجية 3 مليون وحدة بيع سنويا.
- 3. فرع بيوتيك *Biotic*: يقع مقره بالمحمدية "الحراش"، يضم الوحدات التالية:
 - وحدة جسر قسنطينة: تقدر طاقتها الإنتاجية بأكثر من 18 مليون وحدة بيع سنويا، تعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة بتكنولوجيا حديثة، وتضم مختبر لمراقبة الجودة يقوم بالتحاليل الكيميائية والفيزيائية والميكروبيولوجية، علم السموم، التسيير التقني والوثائقي، تضم خمسة ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية هي ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة الأمبولات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس، ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات.
 - وحدة الحراش: دشنت في مارس 1971 تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 20 مليون وحدة بيع سنويا، تتوفر على مختبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي تضم أربع ورشات هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والكبسولات، ورشة المراهم.
 - وحدة شرشال: تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 200700 وحدة مباعة، تضم ثلاث ورشات إنتاجية هي ورشة الأشربة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، ورشة مراكز غسل الكلى، تحتوي الوحدة على مختبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية، الصيدلانية وعلم السموم.
 - وحدة باتنة: هذه الوحدة تتكون من ورشة تقوم بإنتاج التحاميل.
- VI. الوحدات التجارية للمجمع: تقوم هذه الوحدات بتسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال، وتتكون من ثلاث وحدات تجارية تتمثل في: ¹

¹ وثائق داخلية خاصة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

- الوحدة التجارية للوسط: هي أول وحدة تجارية بالجزائر العاصمة أنشأت سنة 1996 وهي مختصة في تخزين وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية وضمان أحسن خدمات للعملاء، تمتلك الوحدة فريق حيوي مختص في البيع.
- الوحدة التجارية للشرق: تم تأسيسها في 15 أكتوبر 1999 بباتنة وأسندت لها مهمة تموين 18 ولاية في الشرق الجزائري.
- الوحدة التجارية للغرب: تم تأسيسها في جويلية 2000 بوهران وأسندت لها مهمة تموين 19 ولاية في غرب الجزائر.

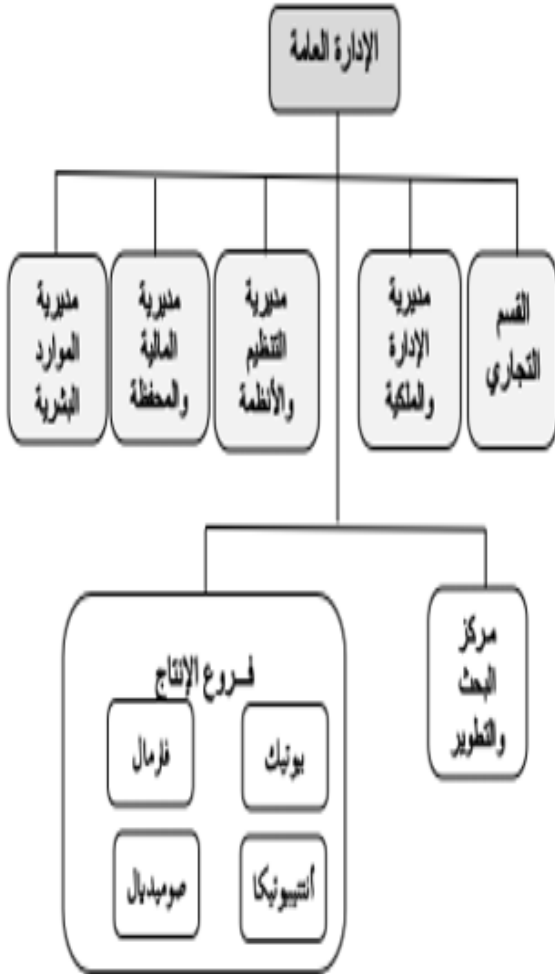
ثانيا: الهيكل التنظيمي الحالي لمجمع صيدال:

- لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجمع، قام المجمع بإعادة تغيير الهيكل التنظيمي بما يتماشى وبرنامج التوسع للمجمع، حيث في مرحلة أولى في جوان 2010م قام بوضع تنظيم مرحلي يهدف أساسا إلى حذف الاختلالات الوظيفية، ومس هذا التغيير الهيكلي أولا مركز الإدارة العامة للمجمع وذلك بهدف الاستخدام العقلاني للعمال، توضيح سلطات ومسؤوليات مختلف مستويات التسلسلية والوظيفية. وفي مرحلة ثانية في 2 جانفي 2011م تم إنشاء الفرع التجاري الذي يضم الوحدات التجارية الجهوية وثلاث إدارات. ونتيجة لذلك فإنه تم تخفيض المستويات الهرمية للسلطة التابعة للمدير العام من 15 إلى 7.¹

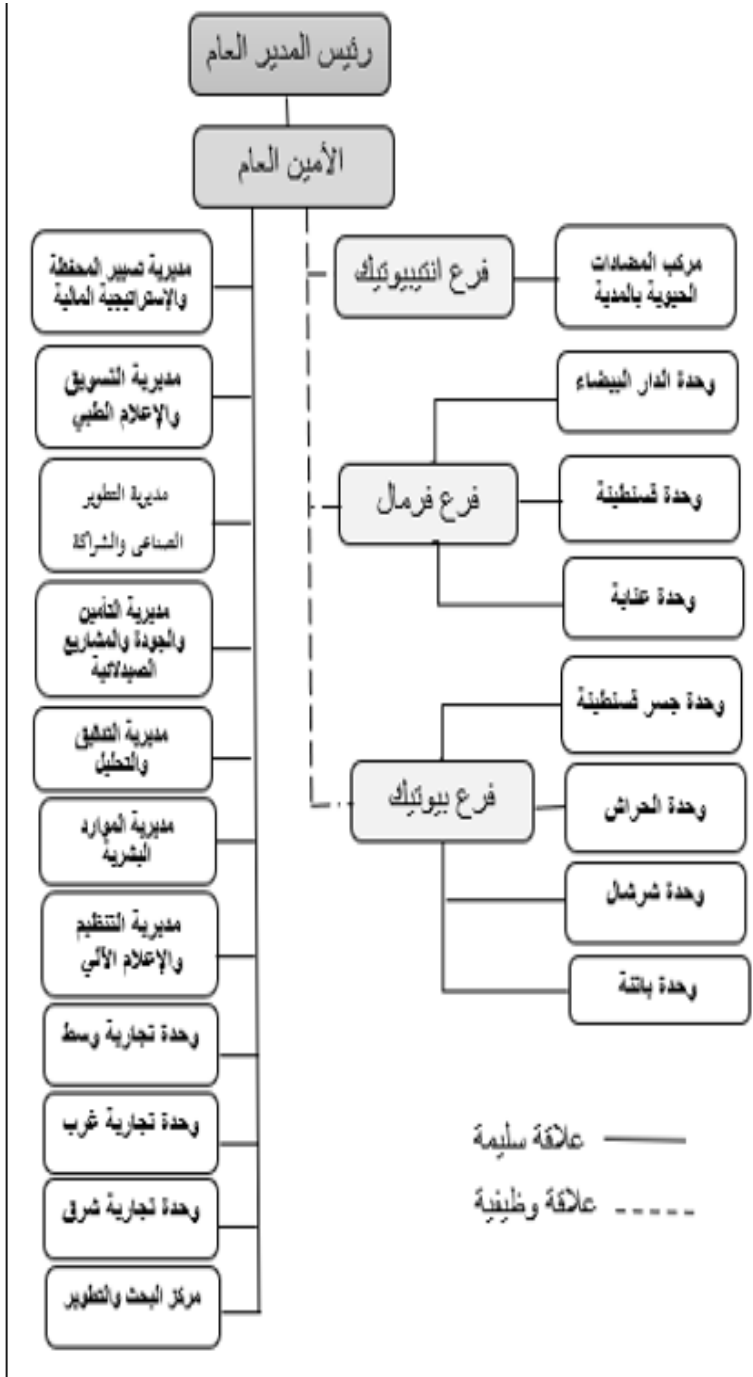
¹ Rapport du Conseil d'Administration Groupe Saidal, 2010, p 7.

الشكل رقم(3-1): تطور بنية الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية

الهيكل التنظيمي الحالي:



الهيكل التنظيمي السابق:



المصدر: حورية شعيب، نسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص:117.

ثالثا: تحليل الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:

من خلال عرض الهيكل التنظيمي السابق والحالي لمجمع صيدال يتضح لنا بأن المجمع كان يعتمد في السابق هيكل عمودي طويل، يضم 15 مستوى تابعة لسلطة المدير العام هذه المستويات الهرمية الكثير للمجمع تؤدي إلى عرقلة تنفيذ القرارات وبطئها في المجمع، وعدم الإستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمجمع إضافة، إلى التكاليف البيروقراطية الكبيرة نتيجة المستويات الهرمية وكثرة المديرين والعمال. وعند عرض مهام المديرين، يتضح لنا بأن المجمع يعتمد مزيجا بين الهيكل الوظيفي والهيكل الجغرافي ومزيجا من المركزية واللامركزية، ويتضح اعتماد الهيكل الوظيفي من خلال مركزته للمصالح الإدارية في أعلى الهرم أو الهيكل التنظيمي، ويتجلى اعتماد الهيكل الجغرافي من خلال توزيع وحدات الإنتاج على مناطق جغرافية مختلفة مع منحها بعضا من الإستقلالية في تسيير هذه الوحدات خاصة في مجال عقد بعض صفقات البيع والشراء، وكذا توزيع وحدات البيع عبر التراب الوطني من أجل الإستجابة السريعة للعملاء، أما فيما يخص مركز البحث والتطوير فقد قام المجمع بمنحه إستقلالية في التسيير لما تتطلبه هذه الوظيفة من مرونة وكذا لما تتطلبه البيئة الراهنة التي ينشط فيها المجمع من مرونة وسرعة في الإستجابة¹.

ونتيجة لإدراك المجمع بمدى أهمية الهيكل التنظيمي في تنفيذ الإستراتيجية بكل كفاءة وفاعلية، قام المجمع بإعادة تغيير الهيكل التنظيمي بما يتماشى وبرنامج التوسع للمجمع، حيث قام بتصحيح الإختلالات في الهيكل التنظيمي وذلك بالتقليل من المستويات الهرمية من 15 مستوى إلى 7 مستويات تابعة لسلطة المدير العام، وذلك من أجل تقليل التكاليف البيروقراطية الناتجة عن كثرة المديرين والعمال في المديرين وكذا تسريع عملية إتخاذ وتنفيذ القرارات حيث قام بضم بعض المديرين، وتوضيح سلطات ومسؤوليات مختلف مستويات التسلسلية والوظيفية وكذا إنشاء الفرع التجاري الذي يضم الوحدات التجارية الجهوية².

¹ حورية شعيب، نسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص:117.

² المرجع نفسه، ص: 118.

المطلب الثالث: إستراتيجية تنمية الشراكة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وأهم مساهماته إن توفير القدرة التنافسية لصناعة الأدوية الجزائرية بصفة عامة، المجمع الصناعي صيدال على وجه الخصوص يمثل التحدي الكبير الذي تواجهه الجزائر، ومن ثم لابد من تضافر كافة الجهود وتبني كل الأساليب والأدوات التي يمكن من خلالها زيادة تدعيم تلك القدرة، ويكون مجمع صيدال باعتباره المؤسسة الرائدة في الإنتاج الوطني للأدوية في الجزائر، ومنه فإن المجمع يمتلك العديد من الفرص التي يجب إغتنامها وتواجهه العديد من التهديدات الواجب الحذر منها، فهو يقوم بالعديد من الإسهامات التي تدعم إستراتيجياته المستقبلية.

أولاً: الفرص والتهديدات التي يواجهها مجمع صيدال لصناعة الأدوية:

بعد تحرير السوق الوطني للأدوية أصبح مجمع صيدال يواجه فرصاً وتحديات عدة، مما يستدعي ضرورة اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة هذه التهديدات من خلال تبني إستراتيجية طويلة المدى تأخذها في الحسبان، وعليه يمكن تبيان هذه الفرص والتهديدات على النحو التالي:¹

I. الفرص: وتتمثل في النقاط التالية:

- ✓ يمتلك المجمع خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق الثلاثين سنة مما يستدعي استغلالها وتأمينها من خلال تحسين الإنتاج وتنويعه والتعريف به محلياً ودولياً؛
- ✓ وجود أيدي عاملة مؤهلة سواء في مجال التسيير أو المخابر: يمكن استغلالها استغلالاً أمثلًا؛
- ✓ دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة: وهو ما يسمح له من زيادة مصادر التمويل وبالتالي التوسع في الإنتاج؛
- ✓ وجود إمكانيات شراكة متنوعة مع أكبر المخابر والمنظمات العالمية في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجهيزها ميدانياً؛
- ✓ حصول المجمع على شهادات (ISO) لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية.

II. التهديدات: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ وجود منافسة قوية في سوق الأدوية خاصة من طرف المصدرين الأجانب، والمستوردين الخواص، تشكل تهديداً لمكانة المجمع الصناعي صيدال في السوق خاصة وأنها لا تسيطر إلا على نسبة 30% من حجمه؛
- ✓ وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 80% منها تستورد من الخارج؛
- ✓ عدم وجود ثقافة استهلاك المنتج المحلي لدى الجزائريين، خاصة وأن "صيدال" تنتج أدوية جنيسة، الأمر الذي يؤثر سلباً على تسويق منتجاتها ووجود مخزونات معتبرة منها؛

¹ Saïdal Infos : Revue trimestrielle du Groupe Saïdal, N° :4, 4^{eme} trimestre 2004, p-p 25-28.

✓ تهديد اتفاقية حقوق الملكية الفكرية (*TRIPS*) في حالة انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة؛ وهو ما سينعكس سلبا على ارتفاع الأسعار والمطالبة بالبراءة الأصلية ما لم تقوم صيدال بتسجيل منتجاتها. مما سبق يتضح لنا أن صناعة الأدوية بالجزائر من خلال مجمع صيدال تواجهها جملة من الفرص يستوجب على المجمع استغلالها استغلالا أمثلا من أجل تنمية الإنتاج وتحسينه وتوسيعه حتى يقوى على المنافسة المفروضة عليه وبالمقابل هناك جملة من التهديدات تستدعي شحذ الهمم وتوظيف كل الطاقات البشرية والمادية، التشريعية والتنظيمية في ظل إستراتيجية وطنية داعمة للصناعة المحلية، حتى يتمكن المجمع من مواجهة هذه التحديات والتهديدات ونجواها.

ثانيا: أهم مساهمات المجمع الصناعي صيدال: قام المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية بالعديد من المساهمات تمثلت فيمايلي: ¹

1. منظمات صيدلانية حيز النشاط:

أ. وينثروب فارما صيدال (*WPS*): تأسست عام 1999 بين مجموعة صيدال بنسبة 30% ومنظمة سانوفي 70% من أجل تصنيع وتجهيز وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام البشري في الجزائر، وأنطلقت وحدة الإنتاج وينثروب فارما صيدال (*WPS*) الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار في الإنتاج في ديسمبر سنة 2000. وتشغل حاليا حوالي 103 عاملا حيث حققت خلال سنة 2012 إنتاج 24.6 مليون وحدة لتبلغ قيمة مبيعاتها 1.8 مليار دج.

ب. فايزر صيدال مانوفكتورينغ (*PSM*): منظمة مشتركة تأسست في عام 1998 بين مجمع صيدال ومنظمة فايزر فارم الجزائر من أجل تصنيع وتوظيف وتسويق المنتجات الصيدلانية والكيميائية. وتتواجد وحدة فايزر صيدال مانوفكتورينغ (*PSM*) في المنطقة الصناعية لواد السمار، إنطلقت في الإنتاج في فيفري 2003 وتوظف حاليا 63 عاملا وقد حققت في عام 2012 إنتاجا قيمته 10 ملايين وحدة ليبلغ رقم مبيعاتها 3.7 مليار دج.

2. المشاريع الصيدلانية قيد الإنجاز:

أ. صيدال - نورث افريكا هولدينغ مانوفكتورينغ (*SNM- FNI*): مشروع قيد الإنجاز هو نتاج لشراكة أبرمت في سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال بنسبة 49% والمنظمة الكويتية نورث أفريكا هولدينغ مانوفكتورينغ بنسبة 49% والصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 2% من أجل إنشاء مركز متخصص في تنمية وتصنيع وتسويق الأدوية المضادة للسرطان.

¹ متاح على الرابط: www.saidalgroup.dz، تم الإطلاع عليه يوم 2020/03/02، على الساعة 23:45.

ب. تافكو (منظمة تاسيلي للأدوية): هي ثمرة شراكة أبرمت سنة 1999 بين مجمع صيدال بنسبة 44,51% أكديما، سبيماكو وجي بي أم من أجل تصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية (الحقن والسوائل والقطرات)، تقع وحدة تافكو في المنطقة الصناعية بالروبية.

3. مساهمات أخرى: يجوز بجمع صيدال أيضا على مساهمات في منظمات أخرى منها ما يلي:

✓ الجيري كليرينغ (منظمة مالية) 6,67%؛

✓ نوفر (منظمة إنتاج الزجاج) 4,46%؛

✓ أكديما (المنظمة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية) 0,38%.

ثالثا: سياسة وإستراتيجية تنمية الشراكة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية:

فيما يخص مجمع صيدال الذي يعمل حاليا على برنامج طموح للتوسع، فإن إستراتيجية تنمية الشراكة تمثل محورا يتوافق مع إحتياجاته، واقع السوق وكذا أهداف شركائه استخلاصا للعبر من التحالفات السابقة، قمنا بتفقيح المسعى من خلال إقامة علاقات شراكة جديدة مبنية على التكامل بين الشركاء، المردودية واستدامة العمليات التي تمت مباشرتها. ويتواجد مجمع صيدال حاليا بصفة مساهم رئيسي أو بالأغلبية في منظمة واحدة (01) كمساهم رئيسي أو بالأغلبية في ثلاث (03) منظمات هي في طور الإنشاء كمساهم بأقلية في ثلاثة (03) منظمات، والمناقشات جارية حاليا مع شركاء آخرين لإنشاء منطمتين جديدتين (02) من أجل تغطية أقسام علاجية مختلفة.

إن الشراكات التي أقامها المجمع تكتسي أشكال عديدة: شراكة صناعية وتجارية، منح امتياز الرخصة وإنشاء منظمات مشتركة. ومن بين المعايير التي تحدد كل شراكة، نجد مصداقية الشركاء والنزاهة في الالتزامات وكذا الثقة المتبادلة، كما أن نوعية الاتفاقات المتعلقة بمشاريع الأنسولين والأورام التي أنجزت مؤخرا وسير برامجها التنفيذية تشهد بصحة هذا المسعى، إذا لزم الأمر.¹

وفيما يلي أهم الشراكات والاتفاقيات التي تمت مع المجمع الصناعي صيدال:²

1. أكديما - سبيماكو - جي بي أم: أدت هذه الشراكة المبرمة في 1999 بين صيدال، أكديما (الهيئة العربية) -

سبيماكو (العربية السعودية) و JPM (الأردن) إلى إنشاء منظمة (طافكو) لتصنيع وتسويق واستيراد للنتجات الصيدلانية من أجل إنجاز مصنع متخصص في الأشكال الصلبة بمنطقة الرغاية، استؤنفت أشغال الانجاز به في 2010 بعد انقطاع دام تسعة سنوات. تم استلام المصنع في سنة 2015؛

2. جلفار - الخليج للصناعات الدوائية: مخبر إماراتي رائد في الصناعة الصيدلانية في منطقة الشرق الأوسط

وشمال إفريقيا جلفار محفظة متنوعة من الأدوية الجنيصة ذات الجودة تغطي الأقسام العلاجية الرئيسية

¹ حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص: 270.

² المرجع نفسه، ص: 271-272.

- (الأمراض للعدية، أمراض الغدد الصماء، داء السكري، أمراض القلب، أمراض الجهاز الهضمي، أمراض الكلى والأمراض الجلدية والتنفسية وأمراض النساء). حيث تم عقد الشراكة حديثا عن طريق دمج جلفار في رأسمال إيبيرال (فرع صيدال) الذي تلك وحدة إنتاج منجزة جزئيا؛
3. شركة شمال إفريقيا القابضة: منظمة كويتية للاستثمار تنشط في شمال إفريقيا في قطاعات عديدة: نشاطات الصيانة الصحية، التعليم، البيع بالتجزئة تنمية العقار، العمليات البنكية، التأمينات ونشاطات استثمار أخرى. حيث استثمرت منظمة نورث أفريكا هوليدنغ كومباني من قبل في مجال علم الأورام من خلال منظمة او ام او سي اوني دو ميديكامون « *EMEC UNI DE MEDICAMENT (EUP)* » التي تدير المركز الأول لتصنيع منتجات المضادة للسرطان في الشرق الأوسط والمغرب. تهدف هذه الشراكة إلى إنشاء منظمة جديدة صيدال - نورث أفريكا مانيفاكاتورينغ (لس ان ام) التي ستكون مهمتها إنشاء وحدة متخصصة في تنمية تصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان؛
4. صيدال - نوفو نورديسك: أخصائي الصحة العالمية، نوفونورديسك هي منظمة رائدة عالميا في الابتكار ورائدة عالميا في مجال علاج مرضى السكري لأكثر من 90 عام. كما تحمل المنظمة مكانة رائدة في مجالات الميموفيليا والعلاج بهرمون النمو والعلاج بالهرمونات البديلة ومقرها في الدنمارك. توظف حوالي 40700 شخصا في 75 بلد وتسوق منتجاتها في أكثر من 180 بلد. أسهمها مدرجة ببورصة كونهاغن كما أن لديها شهادات أمريكية للأسهم الخارجية مدرجة في بورصة نيويورك وتهدف الشراكة التكنولوجية، الصناعية والتجارية المبرمة في 2012 إلى إنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفو نورديسك على مستوى مصنع قسنطينة. تشمل هذه الشراكة الإستراتيجية شقين رئيسين. يهدف الشق الأول إلى إنتاج الأنسولين البشري في شكل تقليدي (قارورات). ويهدف الشق الثاني إلى إرساء إنتاج محاليل كل مجموعة نوفونورديسك من الأنسولين. ويتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد في قسنطينة من خلال إنشاء نظام عالي الجودة (نظام إدارة الجودة) وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا. أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونورديسك من خلال إنشاء (مشروع غرينفيلد) المصنع الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة؛
5. فايزر: مجمع صيدلاني أمريكي، رائد عالمي في قطاعه، متواجد في أكثر من 150 بلد. وتمحورت الشراكة بين مجمع صيدال ومنظمة فايزر فارم الجزائر التي أختتمت في 21 مايو 1997، حول الإنشاء في سبتمبر 1998، لمنظمة مشتركة فايزر - صيدال مانوفاكاتورينغ (PSM) لتصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيميائية الخاصة، مملوكة من قبل منظمة فايزر؛
6. صانوفي: هي المنظمة الصيدلانية الفرنسية الأولى والرقم 4 عالميا في 2012. فقد ركز هذا المجمع العالمي على سبعة محاور رئيسية: القلب والأوعية الدموية وتحت الدم والجهاز العصبي المركزي، والأورام، والأمراض

الاستقلالية والطب الداخلي واللقاحات، كما سمحت الشراكة التي تم إبرامها في 07 جويلية 1997 بين مجمع صيدال والمنظمة الفرنسية صانوفي أفنتيس بإنشاء في سبتمبر 1999، لمنظمة وينشروب فارما صيدال (W.P.S). ويكمن هدف هذه المنظمة المشتركة المملوكة بنسبة 30% من قبل مجموعة صيدال في إعداد وتصنيع وصياغة وتسويق المنتجات الطبية في الجزائر والتي هي موجهة للاستخدام البشري.

7. كما تم توقيع محضر اتفاق في 07 ديسمبر 2017 في باريس وهذا من أجل إنشاء منظمة مختلطة لإنتاج اللقاحات تضم كل من مجمع صيدال، معهد باستور وصانوفي باستور، حيث تطمح هذه المنظمة المختلطة إلى تصنيع ثلاث أنواع من لقاحات الجيل الأخير من صانوفي باستور وهي: "هيكزيفالان" و"نيترافالان"، وهما لقاحان خاصان بالأطفال يسمحان بالوقاية من الدفتيريا، الكزاز السعال الديكي، الالتهاب الكبدي من النوع "ب"، شلل الأطفال والالتهابات الحادة التي تسببها أنفلونزا النزيفية من النوع "ب". أما اللقاح الثالث فهو لقاح ضد الزكام، وبطاقة إنتاجية تقدر ما بين 10 إلى 20 مليون جرعة في السنة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الغاية من هذا المبحث هو توضيح إطار منهجية البحث الميداني من خلال سلسلة من الخطوات، لإنشاء نموذج الدراسة، بالإضافة إلى مراحل تطوير أداة للدراسة من خلال طريقة تصميم أداة الدراسة، وصدقها الظاهري وخطوات تطبيقها، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مصادرها وأتمودج الدراسة

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة التي تنقسم إلى أنواع عدة ومن أهمها المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فالمتغيرات المستقلة هي المتغيرات التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير أو المتغيرات التابعة بمعنى أنه يوجد المتغير المستقل فإن المتغير التابع يوجد، أما بالنسبة للمتغيرات التابعة هي المتغيرات التي تحظى باهتمام كبير من الباحث، فههدف الباحث شرح التغيير المتغيرات التابعة أو التنبؤ به، بمعنى آخر فإن المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة.¹ ويقصد بأنمودج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين اثنين (مستقل وتابع) حيث أن المتغير المستقل هو إستراتيجية التمكين الوظيفي، أما المتغير التابع فهو المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) والمتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

أولاً: منهج الدراسة:

يقول ديكرت أنه: "لا يمكن التفكير في بحث حقيقة ما بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث دون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة".² ويشير المنهج إلى أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة.³ وحيث أن دراستنا تستهدف التعرف على مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية. فإن المنهج المناسب لطبيعة وأهداف وتساؤلات هذه الدراسة هو:

✓ **المنهج الوصفي** الذي يعرف بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".⁴ ويمثل المنهج الوصفي الجانب النظري لمختلف البيانات المنتقاة من الكتب والبحوث والدوريات وشبكة الإنترنت وذلك من أجل وصف المفاهيم

¹ أوما سيكران، مرجع سبق ذكره، ص: 139-140.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 60.

³ شريف مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 258.

⁴ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 49.

الواردة في الدراسة وصفا علميا، بالإضافة إلى وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، والوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة.

كما سنعتمد على منهج دراسة الحالة على المؤسسة محل الدراسة لإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على الاستمارات.

ويقصد بأسلوب دراسة الحالة عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى متشابهة كما يعد هذا المنهج أسلوباً مناسباً لجمع معلومات شاملة عن حالة محددة وتحليل ما تم جمعه من معلومات حولها بطريقة معمقة وشاملة لمختلف الفترات الزمنية التي مرت بها الحالة وباستخدام أدوات تحليلية تناسب ومضمون الحالة وخصائصها،¹ وتهدف الدراسة من خلال هذا الأسلوب إلى معرفة مدى مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية من وجهة نظر المستجوبين.

ثانياً: مصادر الدراسة:

عند استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من المصادر والأدوات المناسبة، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض انتقاء مجموعة من المصادر للمساعدة على جمع البيانات، وقد استخدمنا نوعين من المصادر من أجل الحصول على المعلومات والبيانات لتنفيذ مقاصد الدراسة، وتأتي هذه المصادر كما يلي:

1. المصادر الثانوية: هي تلك البيانات والمعلومات الموجودة حالياً في مصادر أخرى، بمعنى أنها جمعت لأهداف أخرى غير إتمام البحث الحالي.² وبعبارة أخرى: هي تلك المصادر التي تتواجد فيها البيانات مجمعة وجاهزة، ويقتصر دور الباحث هنا على تحليل البيانات واستخلاص النتائج اللازمة لبحثه منها وهذه البيانات قد تكون منشورة أو غير منشورة.³

بالنسبة للمصادر الثانوية تم الاستعانة بمختلف المراجع المكتوبة من مقالات وكتب عربية وأجنبية ورسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه والتي عالجت نفس الموضوع، ومختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم الاستعانة بالمراجع الإلكترونية وخاصة الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

¹ المرجع نفسه، ص: 45.

² أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2006، ص: 315.

³ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 85.

2. المصادر الأولية: وهي البيانات التي يجمعها الباحث لأول مرة عن المتغيرات التي يهتم بها لأغراض محددة ذات أهمية للدراسة التي يقوم بها. ¹ أي أنها هي تلك المصادر التي تتواجد فيها البيانات بصفة أصلية. ² كما تم الإعتماد وبصورة أساسية على إستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطوير إستبانة محكمة لقياس متغيرات الدراسة، وقد تم توزيعها على المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج *SPSS V24*.

ثالثاً: نموذج الدراسة: من خلال القيام بتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد الدراسة ومتغيراتها، وانطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافها قمنا بتطوير نموذج للدراسة.

1. أبعاد التمكين الوظيفي:

تعددت الدراسات السابقة سواء كانت الغربية أو العربية في تحديد أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وتنوعها، لذلك سيتم تحليل مجموعة من النماذج الغربية والعربية التي درست أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي، وسنحاول بناء نموذج إستراتيجية التمكين الوظيفي يتناسب مع دراساتنا.

الجدول رقم (3-1): الدراسات الغربية والعربية المتعلقة بأبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي

الدراسة	أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي
Tomas & Velthouse, 1990	التأثير الحسي أو الإدراكي، الكفاءة، إعطاء معنى للعمل، حرية الإختيار.
Spreitzer, 1995	معنى العمل، التأثير، الإختيار، الفعالية الذاتية.
أبازيد، 2009	أهمية العمل، الإستقلالية، الجدارة، التأثير.
Stander & Rothman, 2010	الكفاءة، المعنى، الأثر.
صلاح، 2010	التدريب، معنى العمل، الإستقلالية، الحوافز، الإتصال، المشاركة، التأثير.
Erturk, 2012	المعنى، الكفاءة، التأثير.
أروى، 2013	التأثير، القوة، الإختيار، معنى العمل، الأهمية.
Savari & Aghaei, 2014	المعنى، الكفاءة، التأثير، الإختيار.
دربوش، 2015	حرية الإختيار، الكفاءة الذاتية، معنى العمل، التأثير.
السعيد، 2015	المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير.
النواجحة، 2015	المعنى، الكفاءة، الإختيار وحسن التصرف، التأثير.
مريم، 2015	المعنى، الكفاءة والمقدرة، حرية الإختيار، الأثر.
راضية، 2017	المشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلالية، التوجه نحو فرق العمل، التأثير، المقدرة.
الشريفة، 2018	الكفاءة، التأثير، المعنى، الإستقلالية.

¹ أوما سيكران، مرجع سبق ذكره، ص: 315.

² محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

الحسيني، 2018	معنى العمل، الإستقلالية، التأثير، القدرة.
عباس، 2021	الجدارة، الإستقلالية الذاتية، التأثير، معنى.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (3-1) المتعلق بأبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي حسب الدراسات الغربية والعربية نستخلص أن أغلب الدراسات ركزت على الأبعاد التالية: الحرية والإستقلالية، الكفاءة، معنى العمل، التأثير، وعليه بعد تحليل هذه الدراسات السابقة التي تم الإعتماد عليها يمكن تحديد أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي التي سنعمدها وتناسب مع دراستنا وهي كالتالي: حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير.

2. أبعاد المنظمة المتعلمة:

تعددت الدراسات السابقة سواء كانت الغربية أو العربية في تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة وتنوعها، لذلك سيتم تحليل مجموعة من النماذج الغربية والعربية التي درست أبعاد المنظمة المتعلمة، وسنحاول بناء نموذج المنظمة المتعلمة يتناسب مع دراساتنا.

الجدول رقم (3-2): الدراسات الغربية والعربية المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة

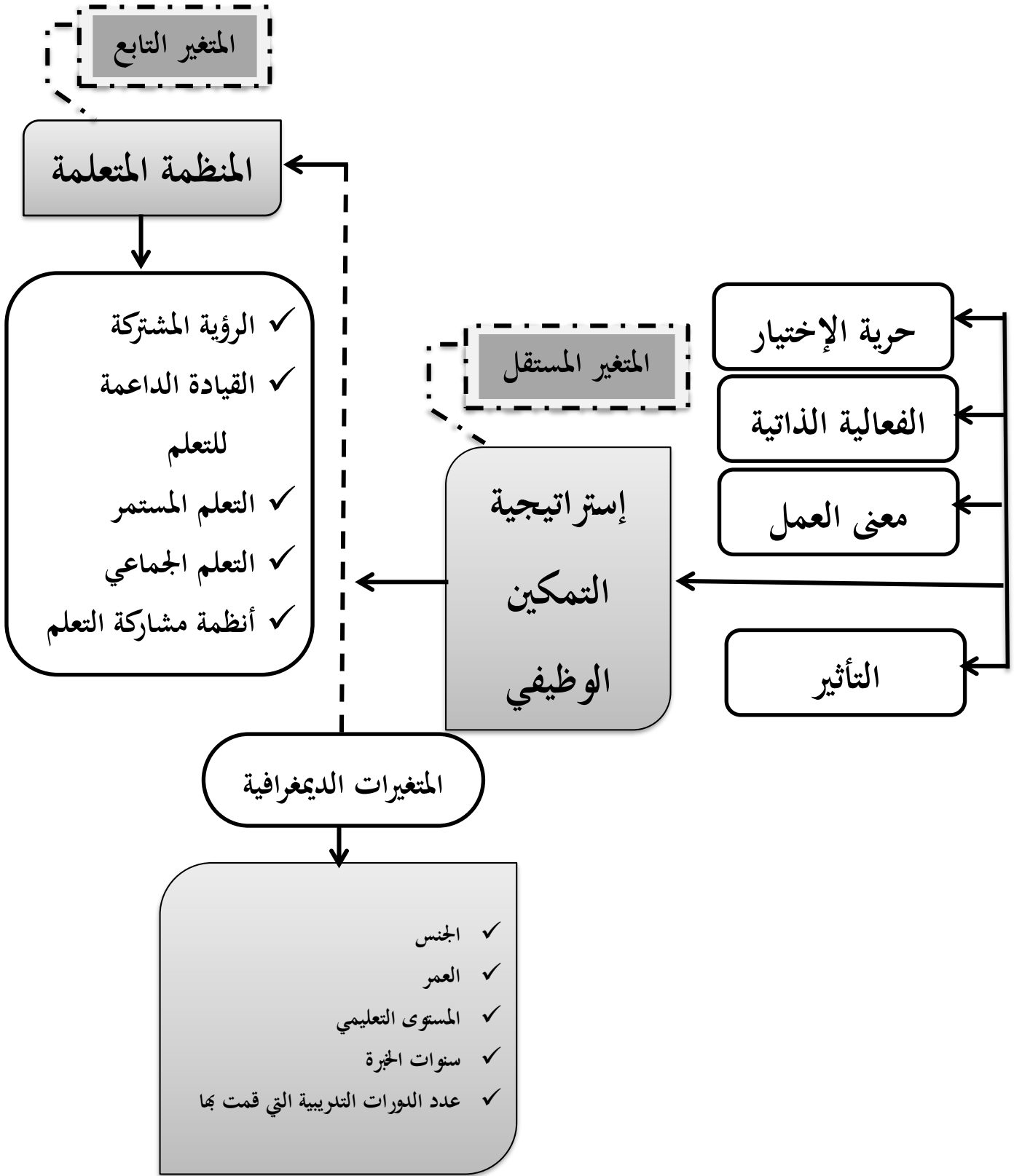
الدراسة	أبعاد المنظمة المتعلمة
Senge, 1990	التفكير النظامي، التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، فرق العمل.
Marsick & Watkins, 1993	خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الإستفهام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين الموظفين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية.
Fowler Renak, 1998	التعلم المستمر، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة.
Hughes, 2000	التفكير النظامي، تمكن الفرد وكفاءته، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، فريق التعلم.
B. Yang, 2004	تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، القيادة الإستراتيجية، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء نظم معرفة وتعلم، خلق فرص للتعلم المستمر.
JooHo, 2008	التفكير النظامي، البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، فرق العمل.
البغدادي، 2008	القيم الثقافية، إلتزام الإدارة، التمكين، الإتصالات، نقل المعرفة، خصائص العاملين، نمو وتطوير الأداء.
Smith, 2009	التفكير النظامي، البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، فرق العمل.
رياض زايد، 2009	تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، إنشاء نظم معرفة وتعلم، تشجيع الإستفسار والحوار، خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية.
النسور، 2010	التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، الإتصال والتواصل.
ميسرة صباح، 2013	التعلم المستمر، الحوار، تشجيع التعاون وفرق التعلم، التمكين، القيادة.
بن سهلة، 2015	التفكير النظامي، البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي.

تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.	العنزي، 2016
التعلم التنظيمي، الحوار، فرق العمل، التمكين، الرؤية المشتركة.	السهلي، 2017
التعلم التنظيمي، التفكير النظمي، الإلتزام الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة.	سعيدة، 2018
التمكين، التعلم التنظيمي، فرق العمل، القيادة، الرؤية المشتركة، التفكير النظمي.	وردة، 2020

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (3-2) المتعلق بأبعاد المنظمة المتعلمة حسب الدراسات الغربية والعربية نستخلص أن أغلب الدراسات ركزت على الأبعاد التالية: التعلم التنظيمي أو التعلم الجماعي، القيادة الإستراتيجية، التعلم المستمر، الرؤية المشتركة، أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم أو الإتصال، وعليه بعد تحليل هذه الدراسات السابقة التي تم الإعتماد عليها يمكن تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة التي سنعتمدها وتتناسب مع دراستنا وهي كالتالي: الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، التعلم المستمر، التعلم الجماعي، أنظمة مشاركة التعلم. وبعد تحديد كل من أبعاد المتغير المستقل إستراتيجية التمكين الوظيفي وأبعاد المتغير التابع المنظمة المتعلمة يمكننا صياغة نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (3-2):

الشكل رقم (3-2): نموذج المعتمد في الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة

بحسب طبيعة البيانات التي سيتم جمعها والطريقة التي اخترناها لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان، وذلك لأن تطوير الاستبيانات باستخدام أدوات أخرى مثل المقابلات الشخصية والملاحظات وغيرها. لقد مر بعدة مراحل للتأكد من أن قدراته وفعالته تفي بالأهداف المتوقعة، سنشرح ما فعلناه في هذا المطلب أدناه.

أولاً: بناء أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للوصول إلى معلومات وحقائق حول الموضوع، ويقصد بالاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجوبين، ولجمع حقائق هم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية وإستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإن أداة الاستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعاً بوقت محدود وبتكاليف معقولة.¹

1. تعريف الاستبانة

- الاستبانة هي وسيلة من وسائل الحصول على المعلومات... وهو تصميم لمجموعة من الاسئلة تحتوي على ابراز نقاط موضوع البحث².
 - الاستبيان هو مجموعة من الاسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع، والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة³.
 - الاستبانة هي عبارة عن اداة فعالة للحصول على البيانات او الحقائق المرتبطة بموضوع بحث معين وتقوم على تحديد عدد من الأسئلة يطلب من الأفراد المعنيين الإجابة عنها⁴.
- إنطلاقاً من الجانب النظري الذي حاولنا فيه الإلمام بجميع أبعاد الدراسة من خلال الإطلاع على الكتب والمجلات والدراسات السابقة سواء كانت ذات علاقة بالموضوع التي افادتنا في كلا الشقين النظري والمنهجي، او ليس لها علاقة بالموضوع التي افادتنا في الجانب المنهجي للدراسة. وهذا بغية الاجابة على الاشكالية المطروحة والفرضيات المتبناة وعليه فقد قمنا بتصميم الاستبانة على النحو الآتي:

¹ عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي خطواته ومراحله وأساليبه وأدواته، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص: 62-63.

² أمين ساعاتي، تبسيط كتابة البحث العلمي، ط1، المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية، جدة، 1999، ص88 .

³ عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، بيروت، 1999، ص149.

⁴ دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية واساليب البحث العلمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص129.

- ✓ الجزء الأول: تضمن هذا الجزء من الاستبانة على البيانات الشخصية والوظيفية وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.
- ✓ الجزء الثاني: ويهدف من خلال هذا الجزء الحصول على بيانات تتعلق بمدى وجود إستراتيجية تمكين وظيفي في المؤسسة اضافة الى مدى تطبيق منظمة متعلمة، حيث تضمن هذا الجزء 45 عبارة موزعة على محورين هما:

➤ المحور الأول: إستراتيجية التمكين الوظيفي: اشتمل هذا المحور على 20 عبارة مقسمة على الأبعاد الآتية:

- بعد حرية الاختيار: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (01، 02، 03، 04، 05)؛
- بعد الفعالية الذاتية: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (06، 07، 08، 09، 10)؛
- بعد معنى العمل: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (11، 12، 13، 14، 15)؛
- بعد التأثير: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (16، 17، 18، 19، 20).

➤ المحور الثاني: المنظمة المتعلمة: اشتمل هذا المحور على 25 عبارة مقسمة على الأبعاد الآتية:

- بعد الرؤية المشتركة: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (21، 22، 23، 24، 25)؛
- بعد القيادة الداعمة للتعليم: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (26، 27، 28، 29، 30)؛
- بعد التعلم المستمر: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (31، 32، 33، 34، 35)؛
- بعد التعلم الجماعي: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (36، 37، 38، 39، 40)؛
- بعد أنظمة مشاركة التعلم: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (41، 42، 43، 44، 45).

2. مقياس أداة الدراسة (مقياس ليكارت الحماسي)

- قام ليكارت في عام 1932، بتصميم مقياس لدراسة المواقف حول الامبريالية، السلام العالمي، الزواج، وبعض المواضيع الأخرى، فقد اتصف مقياس ليكارت بالسهولة والموضوعية بالمقارنة مع مقياس "ثوستون"، حيث تغلب ليكارت على صعوبة المحكمين لوضع قيم قياسية، ويتضمن مقياس ليكارت الخطوات الآتية:¹
- ✓ الخطوة الأولى: اختيار عدد كبير من العبارات او الجمل او المقترحات الخاصة بصورة مباشرة بالموضوع المطلوب دراسة مواقف الناس حوله.
 - ✓ الخطوة الثانية: اختزال هذه العبارات والجمل بعدد اصغر، بشرط لن تكون العبارات المختارة واضحة ودقيقة ومختلفة وشدتها ومكملتها الواحدة للأخرى على المقياس.
 - ✓ الخطوة الثالثة: الطلب من المبحوثين تحديد مواقفهم تجاه العبارات، من حيث موافقتهم او عدم موافقتهم عليها، وردود أفعالهم اتجاهها يمكن ان تقسم الى خمس فئات هي: الموافقة بشدة- الموافقة- الحياد- عدم الموافقة- عدم الموافقة بشدة.

¹ رشيد زرواتي، مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2007، ص325-326.

✓ الخطوة الرابعة: تحديد درجات الأصناف الخمسة لردود أفعال المبحوثين: الموافقة بشدة (5 درجات)، الموافقة (4 درجات)، الحياد (3 درجات)، عدم الموافقة (2 درجات)، عدم الموافقة بشدة (1 درجات).

أما بالنسبة لدراستنا هاته قمنا باختيار خمسة اتجاهات وهي: (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا).

الشكل رقم (3-3) : مقياس ليكارت الخماسي



المصدر : من اعداد الطالبة

ثانيا: الصدق الظاهري:

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها¹. وللتأكد من صدق الظاهري للبيانات قمنا بعرضها أولا على الأستاذ المشرف الذي قام بالاطلاع عليها، وبعد إعطاء الموافقة قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة الأفاضل في مجال تخصصنا وذلك بغرض تحكيمها والتأكد من مدى وضوح العبارات وكذا مدى ملاءمتها وعلاقتها بالبعد، كما طلبنا منهم اقتراح ما يروونه ضروريا ومناسبا من تعديل أو تغيير أو حذف وفق ما يتطلبه الموضوع. إستخدمنا ما يلي:

1. الصدق التمييزي:

الصدق التمييزي يقوم على قدرة الإستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها، حيث يتم ترتيب الدرجات التي يتحصل عليها افراد العينة في الإختبار تنازليا او تصاعديا، ونأخذ 27% من طرفي التوزيع (الأعلى والأسفل) فتصبح لدينا مجموعتين متناقضتين أو يطلق عليهما المجموعة العليا والمجموعة الدنيا ثم نحسب الفرق بينهما وإذا كانت هناك دلالة فهذا يعني أن الإختبار يميز بين طرفي الخاصية.

¹ عبيدات ذوقان وآخرون، "البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه"، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2001، ص: 189.

الجدول رقم(3-3): الصدق التمييزي للدراسة

درجة الحرية	F	دلالة Sig	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	الدرجة الكلية للاختبار
112	63.461	0.000	-26.549	15.323	117.737	57	الدرجات العليا	
				7.310	117.439	57	الدرجات الدنيا	

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(3-3) نلاحظ النتائج المتحصلة والتي تمثل المتوسط الحسابي للفئة العليا تساوي 117.737، في حين كان المتوسط للفئة الدنيا يساوي 7.310، وفيما يلي قيمة t لمعرفة الفروق بين المجموعتين بلغت -26.549، ومنه نلاحظ أنه يوجد فروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك لأن الدلالة المعنوية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ومنه فإن مقياس الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

2. نتائج اختبار التأكد من جودة القياس KMO:

للتأكد من جودة قياس الاستبانة نستخدم اختبار KMO وهو أحد اختبارات التحليل العاملي ويوضح الجدول التالي قيمة ومستوى دلالة هذا الاختبار.

الجدول رقم(3-4): نتائج اختبار التأكد من جودة القياس KMO

(Indice KMO et test de Bartlett)

دلالة Sig	درجة الحرية	Khi-deux	جودة KMO	الدرجة الكلية للاختبار
0.000	990	6033.714	0.767	

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité) تساوي 0.767 وهي مقبولة من حيث الحد الأدنى لتلك القيمة والبالغ 0.600 وهذا يعني أن القياس ممتاز وتبلغ درجة المعنوية للقياس 0.000 وبالتالي فقرات وعبارات الاستبانة صالحة لما أعدت من أجلها.

ثالثا: الإستبانة في شكلها النهائي: بعد جمع الإستبانة من المحكمين وجمع ملاحظاتهم قمنا بإعدادها بشكلها النهائي والتي تضم ما يلي:

1. عبارة عن رسالة تعريفية، حيث تتضمن تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما تم التأكيد لهم على سرية المعلومات وأنها موجهة للبحث العلمي فقط.

2. المعلومات الشخصية والوظيفية وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.
3. أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي والذي تضمن أربع أبعاد أساسية تم بنائها من تحليل الدراسات السابقة، وقد خصصنا لكل بعد 05 فقرات، وكان توزيعها كما يلي:

- بعد حرية الإختيار: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (01، 02، 03، 04، 05)؛
- بعد الفعالية الذاتية: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (06، 07، 08، 09، 10)؛
- بعد معنى العمل: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (11، 12، 13، 14، 15)؛
- بعد التأثير: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (16، 17، 18، 19، 20).

4. أبعاد المنظمة المتعلمة والذي تضمن خمسة أبعاد أساسية تم بنائها من تحليل الدراسات السابقة، وقد خصصنا لكل بعد 05 فقرات، وكان توزيعها كما يلي:

- بعد الرؤية المشتركة: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (21، 22، 23، 24، 25)؛
- بعد القيادة الداعمة للتعلم: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (26، 27، 28، 29، 30)؛
- بعد التعلم المستمر: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (31، 32، 33، 34، 35)؛
- بعد التعلم الجماعي: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (36، 37، 38، 39، 40)؛
- بعد أنظمة مشاركة التعلم: وتم تخصيص له العبارات الآتية: (41، 42، 43، 44، 45).

والجدول الآتي يوضح توزيع العبارات:

الجدول رقم (3-5): توزيع عبارات الإستبيان وترقيمها

المنظمة المتعلمة					إستراتيجية التمكين الوظيفي				المحور
أنظمة مشاركة التعلم	التعلم الجماعي	التعلم المستمر	القيادة الداعمة للتعلم	الرؤية المشتركة	التأثير	معنى العمل	الفعالية الذاتية	حرية الإختيار	الأبعاد
45-41	40-36	35-31	30-26	25-21	20-16	15-11	10-6	5-1	رقم الفقرة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إستبيان الدراسة.

المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة

يتم تطبيق أداة الدراسة من خلال الإجراءات والخطوات التي قمنا بها من أجل توزيع الإستبانة على عينة الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة

- يعني المجتمع مجموعة كاملة من الناس أو الاحداث أو الاشياء التي يهتم الباحث بدراستها.¹
- هو مجموعة كلية أو كينونة كاملة يتشاركون في قواعد عامة من الخصائص وقد تكون مجموعة من الأفراد، أو الاحداث، أو الظواهر، أو الاشياء.²
- يعرف المجتمع الإحصائي بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات وخصائص عامة ومشتركة، أي يجمعها اطار عام واحد، كما أن هناك حدود واضحة وقاطعة من حيث الزمان والمكان لهذه المفردات بحيث يكون معروفاً تماماً المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون ادنى شك وهذه المفردات قد تكون بشرية وقد تكون غير بشرية كما قد تكون قياسات (مشاهدات) لظاهرة ما. فالمجتمع الاحصائي هو تجمع من المفردات التي تشترك في صفات وخصائص عامة يمكن قياسها.³

انطلاقاً من التعاريف السابقة نستخلص ان مجتمع الدراسة هو مجموعة من المفردات تجمعها خصائص مشتركة التي من خلالها نستطيع التمييز بين المجتمعات. وقد يكون المجتمع مجموعة اشخاص، او منظمات مثلاً. اما بالنسبة لدراستنا فان مجتمع الدراسة هو موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية والذي يضم: المديرية العامة للمجمع بالدار البيضاء الجزائر العاصمة، وحدة الإنتاج بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مركز البحث والتطوير المتواجد بجسر قسنطينة الجزائر العاصمة، مديرية التسويق والمبيعات ووحدة الإنتاج أخرى (بيوتيك) متواجدين بزميرلي الحراش الجزائر العاصمة، والوحدة التجارية للشرق بباتنة، والبالغ عددهم حسب المعلومات المسلمة من طرف قسم ادارة الموارد البشرية لمنظمة هو: 200 موظف.

2. عينة الدراسة

- العينة هي عدة أفراد المكونة للمجتمع، أخذت منه لتمثله، ويتوقف صدق تمثيل العينة للمجتمع على طريقة إختيار العينة وحجم العينة.⁴

1 اوما سكاران، مرجع سبق ذكره، ص380.

2 فائزة جمعة صالح نجار، اساليب البحث العلمي-منظور تطبيقي-، دار حامد، عمان، 2009، ص306.

3 قدنندل هبة، تفعيل القيادة التحولية من خلال اسلوب تمكين العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير(غير منشورة) في ادارة الاعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدينة، المدينة، 2010ص144.

4 محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي-اسسه وطريقة كتابته-، مكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1992، ص40.

- العينة هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو إستحالة دراسة كل تلك الوحدات.¹
- العينة ليست مجرد جزء من المجتمع حسبما أنفق، ولكنها إختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، والعينات التي يمكن تعميم نتائجها هي العينات الإحتمالية أو العشوائية....، وهذه العينات يتم إختيار مفرداتها بطريقة تعطي الفرصة لجميع مفردات المجتمع للتمثيل في العينة بصورة متساوية.² وهذا ما حدث معنا حيث تم إختيار عينة عشوائية لأننا وجدنا صعوبة في دراسة المجتمع ككل. فالعينة العشوائية هي تلك التي يتم إختيارها عشوائيا بدون أي تحيز من الباحث بحيث تعطي لكل مفردة من مفردات المجتمع نفس الفرصة في الإختيار كمفردة من مفردات العينة المختارة.³ بما أن دراستنا هاته أختصت بدراسة مجتمع المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تم إختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة، نظرا للعديد من الإعتبارات أهمها:

✓ تعدد فروع المجمع وإرتفاع عدد الموظفين وصعوبة الوصول إليهم؛

✓ تجاوب الموظفين مع أسئلة الإستبيان؛

✓ صعوبة دراسة المجتمع ككل بسبب إتفاع التكاليف وزيادة العنصر الوقت والجهد اللازم للدراسة.

ومنه فان عينة الدراسة تم حسابها وفق ثلاث قوانين (توماس سيمبسون، روبرت ماسون وريتشارد جيجر) فهي من أكثر الصيغ إستخداما في بحوث الدراسات العليا وتخص نسبة المجتمع وتغير بتغير حجم المجتمع، وذلك من أجل التأكد من حجم العينة المناسب.

وعينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية إشملت على 171 مفردة (موظف) من بينهم اي ما نسبته 85.5%

من المجتمع الكلي للمجمع، حيث تم حسابها وفق القوانين التالية:

✓ قانون توماس سيمبسون لحساب حجم العينة الأمثل

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1) \left(\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}} \right)^2 + P(1 - P)}$$

✓ قانون روبرت ماسون لحساب حجم العينة الأمثل

$$n = \frac{N}{\left[\frac{(d)^2(N - 1)}{P(1 - P)} \right] + 1}$$

1 عامر قنديلجي وايمان السامرنى، البحث العلمي الكمي والنوعي، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، 2009، ص255.

2 محمد منير حجاب، الاسس العلمية لكتابة رسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، 2000، ص31-32.

3 محمد عبد الغني ومحسن احمد الخضيري، الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، 1992،

✓ قانون ريتشارد جيجر لحساب حجم العينة الأمثل

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 P(1-P)}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 \times P(1-P) - 1\right]}$$

حيث أن:

n : حجم العينة .

N : حجم المجتمع .

d : حد الخطأ المسموح به و يقدر بـ 5% عند مستوى ثقة 95% .

$Z_{1-\alpha/2}$: القيمة الحرجة للتوزيع ومن جدول التوزيع الطبيعي نجدها 1,96 عند مستوى ثقة 95% .

P : احتمال تحقق الصفة المدروسة في المجتمع وعندما تكون مجهولة يفضل سيمبسون أن تأخذ $P = 0,5$.

بتطبيق القوانين السابقة نجد أن حجم العينة الذي يمثل المجتمع هو :

✓ حجم العينة الأمثل حسب توماس سيمبسون

$$n = \frac{200 \times 0,5(1 - 0,5)}{(200 - 1) \left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + 0,5(1 - 0,5)} = 131,75 \cong 132$$

✓ حجم العينة الأمثل حسب روبرت ماسون

$$n = \frac{200}{\left[\frac{(0,05)^2(200 - 1)}{0,5(1 - 0,5)}\right] + 1} = 66,8896 \cong 67$$

✓ حجم العينة الأمثل حسب ريتشارد جيجر

$$n = \frac{\left(\frac{1,96}{0,05}\right)^2 0,5(1 - 0,5)}{1 + \frac{1}{200} \left[\left(\frac{1,96}{0,05}\right)^2 \times 0,5(1 - 0,5) - 1\right]} = 131,7511 \cong 132$$

ومنه حسب القوانين السابقة نجد أن حجم العينة المناسب حسب قانون (توماس سيمبسون وريتشارد

جيجر) هو **132** مفردة وحسب قانون روبرت ماسون هو **67** مفردة، ومنه فإن حجم العين المتوافق مع

حجم الدراسة **200** موظف هو **132** موظف.

ثانياً: توزيع أداة الدراسة:

بعد أن تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بواسطة التحكيم، إذ قمنا على أساسه بإجراء التعديلات

اللازمة لإخراج النموذج النهائي للإستبانة، التي تم تطبيقها وفق مجموعة من الخطوات التالية:

✓ قمنا بعرض نموذج الإستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة

الدراسة على المبحوثين؛

- ✓ قمنا بالإتصال المباشر بالمؤسسة محل الدراسة وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة الأولية لتوزيع الإستبانة داخلها، وتم توزيع الإستبانات على الموظفين بعد موافقة مسؤول الموارد البشرية بعد تحصلنا على الموافقة للدراسة الميدانية.
- ✓ تم البدء في تطبيق الدراسة الميدانية ابتداءً من تاريخ 2021/11/15، حيث إستلم مسؤول الموارد البشرية إستمارات الإستبيان بعد أن شرحنا له كل مايتعلق بالإستبيان حتى يقوم بالشرح للموظفين إذا ما كان هناك غموض، حيث تم الإتفاق معه على إستلام الإجابات بعد حوالي شهر.
- ✓ بعد إنتهاء الموظفين من الإجابة على على الإستبانات إتصل بنا مسؤول الموارد البشرية لتسليمها لنا، حيث تم إسترجاع 176 إستبانة من أصل 180 إستبانة بنسبة إسترجاع بلغت 97,78% حيث لم تتمكن من إسترجاع إستبانتين، أي بنسبة 2,22%، وبعد فحص الإستبانات المسترجعة وجدنا 171 إستبانة صالحة للتحليل و 5 إستبانات غير صالحة للتحليل وذلك بسبب عدم الإجابة على كل فقرات الإستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-6): تعداد إستبانات الدراسة

الإستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	الصالحة للتحليل
العدد	180	176	04	05	171
النسبة المئوية	100%	97.78%	2.22%	2.84%	97.16%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق.

المبحث الثالث: إختبار الصلاحية وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية

لقد قمنا بتطوير أداة الدراسة وتطبيقها بناء على أنموذج الدراسة المعتمد، وقبل عرض النتائج وتفسيرها، وذلك من خلال اجتياز مجموعة من الاختبارات الإحصائية الخاصة للتحقق من فعاليتها ثم بعد ذلك لابد من عرض وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية للعاملين في عينة الدراسة، والتي تشكل قاعدة أساسية تساعدنا لاحقاً على فهم واقع متغيرات الدراسة، وشرح طبيعة العلاقات بينهم.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، بإستخدام الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز لها باختصار: **SPSS V24**

حيث يعتبر من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانية وحساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والإلتواء والتفلطح ومعامل الارتباط ومعادلات الإنحدار وإختبار الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة¹.

أولاً: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إستخدام في تحليل بيانات الدراسة مجموعة من الإختبارات الإحصائية التالية :

- ✓ تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتحديد إستجابات افرادها اتجاه عبارات المحاور الأساسية التي تتضمنها الاستبانة.

- ✓ تم حساب المتوسط الحسابي المرجح "**Weighted Mean**": وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي مرجح.

- ✓ كما انه تم استخدام الانحراف المعياري "**Standard Deviation**": للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الأساسية عن متوسطها الحسابي.

وبلاحظ ان الانحراف المعياري يوضح التشتت في الاستجابات افراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد او أكبر، فيعني ذلك عدم تركيز الاجابات وتشتتها، ما أنه يفيد ايضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

1 شفيق أحمد العنوم، طرق الإحصاء باستخدام SPSS، ط 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 67.

- ✓ إختبار *Kolmogorov- Smirnov Test (K-S)* وهذا بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.
 - ✓ الإرتباط بيرسون "*Pearson Correlation*": وذلك من اجل التعرف على الاتساق الداخلي بين كل فقرات الإستبانة والمحور التابع لها، وذلك لمعرفة الصدق البنائي لأداة الدراسة الميدانية.
 - ✓ معامل ألفا كرونباخ "*Cronbach's Alpha Coefficient*": وذلك من اجل التحقق من ثبات أداة الدراسة.
- حيث تضع اوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:¹
- اذا كان معامل ألفا كرونباخ اقل من 0.6 فهذا يعني ان الدراسة تتمتع بثبات ضعيف مما يستدعي اعادة النظر في بناء اداة الدراسة.
 - اذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6-0.7) فهذا يعني ان الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
 - اذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني ان الدراسة تتمتع بثبات جيد.
 - اذا كان معامل ألفا كرونباخ اكبر من 0.8 فهذا يعني ان الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- ✓ الانحدار الخطي المتعدد "*Multiple Regression Analysis*": وذلك لإختبار صلاحية أتمودج الدراسة، وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
 - ✓ معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مسؤولية المتغيرات التفسيرية في شرح التغيرات في المتغير التابع.
 - ✓ الإختبارات اللامعلمية: هي إختبارات لا تتطلب توزيعا لتلبية الافتراضات المطلوبة لتحليلها (خاصة إذا لم يتم توزيع البيانات بشكل طبيعي) لهذا السبب، يشار إليها أحياناً على أنها إختبارات خالية من التوزيع. تعمل كبديل للاختبارات البارامترية مثل اختبار T أو $ANOVA$ التي لا يمكن استخدامها إلا إذا كانت البيانات الأساسية تفي بمعايير وافترضات معينة.
 - ✓ إختبارات كروسكال واليس *Kruskal-Wallis*: يعتبر من الاختبارات غير المعلمية، وهو مشابه لاختبار تحليل التباين الأحادي، إلا أنه حين يتخلف شرط من شروط تحليل التباين الأحادي مثل شرط السواء أو شرط تجانس التباين فإنه يمكن اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس.
 - ✓ إختبار ليفن *Levene's test*: إحصاءً استنتاجياً يستخدم لتقييم المساواة في التباينات لمتغير محسوب لمجموعتين أو أكثر، ويعادل اختبار ليفين اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه بين المجموعات.

1 اوما سيكاران، مرجع سبق ذكره، ص455

ثانيا: الطريقة المستخدمة في قياس الإتجاهات والمستويات:

1. مفهوم قياس الاتجاهات: هي عبارة عن تقنية من تقنيات ادوات جمع المعلومات والبيانات التي تقيس اتجاه (ميل) الفرد نحو موضوع من الموضوعات، كما يتأثر هذا الفرد بمحيطه السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، في اظهر تأثيره بموضوع ما وبالتالي يكون اتجاهه نحوه.¹

2. الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات الخاصة بفقرات الاستبانة: ان اعداد الاستبانة جاء على اساس مقياس ليكارت الخماسي حيث كانت الخيارات المتاحة امام كل عبارة كما يلي: (دائما، غالبا، احيانا، نادرا، أبدا). ومن اجل تحديد الاتجاه العام تم اعطاء احتمالات الاجابة حسب الاوزان التالية:

الجدول رقم (3-7): الاوزان المعطاة لخيارات الاجابة الخاصة بفقرات الاستبانة

الوزن	خيارات الاجابة
5	دائما
4	غالبا
3	احيانا
2	نادرا
1	أبدا

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص: 540.

من اجل حساب طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي نحسب المدى (5-1=4)، ونقسمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4)، ثم نقوم بإضافة هذا العدد الى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد ونواصل الإضافة حتى نبلغ اعلى قيمة في المقياس وهي العدد 5. وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-8): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لفقرات الاستبانة

الاتجاه	المتوسط المرجح	
منخفضة جدا	(1.79-1)	1
منخفضة	(2.59-1.8)	2
متوسطة	(3.39-2.6)	3
عالية	(4.19-3.4)	4
عالية جدا	(5-4.2)	5

المصدر : هزشي طارق، دراسة لعوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسبل تحسينها، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2015، ص: 221.

1 رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص323.

- من خلال الجدول اعلاه يمكن ان نستنتج ان تحديد الاتجاه في الدراسة يكون كما يلي:
- اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (5-4.2) فهذا يعني ان اتجاه المديرين نحو تطبيق ما جاء فيها هو عالية جدا.
 - اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.19-3.4) فهذا يعني ان اتجاه المديرين نحو تطبيق ما جاء فيها هو عالية.
 - اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.39-2.6) فهذا يعني ان اتجاه المديرين نحو تطبيق ما جاء فيها هو متوسطة.
 - اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.59-1.8) فهذا يعني ان اتجاه المديرين نحو تطبيق ما جاء فيها هو منخفضة.
 - اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.79-1) فهذا يعني ان اتجاه المديرين نحو تطبيق ما جاء فيها هو منخفضة جدا.
3. الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات الخاصة بأبعاد ومحاور الدراسة: تم وضع الخيارات المتاحة امام كل بعد او محور على النحو الآتي: (منخفض، متوسط، مرتفع)، ومن اجل حساب طول خلايا مقياس ليكارت الثلاثي نحسب المدى (4=1-5) ونقسمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (1.33=4/3)، ثم نقوم بإضافة هذا العدد الى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد ونواصل الاضافة حتى نبلغ أعلى قيمة في المقياس وهي العدد. وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-9): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لأبعاد ومحاور الدراسة

الاتجاه	المتوسط المرجح	
منخفض	(2.32-1)	1
متوسط	(3.66-2.33)	2
مرتفع	(5-3.67)	3

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

- اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد او المحور يتراوح ما بين (2.32-1) فهذا يعني ان اتجاه المديرين نحو تطبيق ما جاء فيه هو منخفض.
- اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد او المحور يتراوح ما بين (3.66-2.33) فهذا يعني ان اتجاه المديرين نحو تطبيق ما جاء فيه هو متوسط.
- اذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد او المحور يتراوح ما بين (5-3.67) فهذا يعني ان اتجاه المديرين نحو تطبيق ما جاء فيه هو مرتفع.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أدت التطورات التكنولوجية والإجتماعية والإقتصادية المتعددة التي شهدها العقد الأخير من القرن 21 ميلادي الى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار، ومن أجل ان تتكيف المنظمات مع التغيرات الحاصلة فعليها بناء منظمة متعلمة وتحديد دوافعها وشروطها وخطوات بنائها ومن ثم تحديد إستراتيجياتها الأساسية التي لا بد أن تعتمد عليها أية منظمة في توجيهها نحو نموذج المنظمة المتعلمة. أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء إختبار (K-S) *Kolmogorov- Smirnov Test* ، وقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-10) : إختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة بإتخدام إختبار (K-S)

Kolmogorov- Smirnov Test

<i>Kolmogorov- Smirnov Test (K-S)</i>		عدد الفقرات	المجالات
قيمة <i>Sig</i>	قيمة إختبار <i>Z</i>		
0.000	0.110	20	مجال إستراتيجية التمكين الوظيفي
0.000	0.120	25	مجال المنظمة المتعلمة
0.000	0.099	45	مجال الإستبانة ككل

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يوضح الجدول رقم (3-10) نتائج إختبار *Kolmogorov- Smirnov Test* ونظرا لأن حجم عينة الدراسة هي 171 مفردة وأن القيمة الإحتمالية *Sig* لجميع محاور وأبعاد الدراسة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه يمكننا القول أن بيانات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

وبما أن بيانات دراساتنا لا تخضع للتوزيع الطبيعي، فهذا ينافي شروط الإختبارات المعلمية، ومن شروط الإختبارات المعلمية:

1. التوزيع الطبيعي ويقصد به ان تتبع البيانات التوزيع الطبيعي والذي يختبر اذا ما كانت البيانات العينة تتباين عن المجتمع؛
2. الاستقلالية وهو يناقض مفهوم الارتباط ، وهو يعني أن تكون المتغيرات ذا استقلال عن بعضها البعض أي أن أي تباين في متغير معين لا يشترط التباين في المتغير الثاني. ويرى البعض أن هذا الشرط من الشروط المحققة بشكل تلقائي في حالات اختيار العينة بطريقة عشوائية وليست قصدية أو غير ذلك
3. التجانس ويقصد به أن لا يوجد فروق بين تباين العينتين ولا يشترط به التطابق وإنما أن يكون الفرق بينهما غير دال أو غير معنوي. ويشير بعض المحللون أن هذا الشرط يمكن تجاوزه في حال تساوت حجم العينتين ويستخدم في العادة اختبار ليفين للبيانات وهو الذي يقيس تجانس العينتين.

ثانيا: صدق البناء الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي اليه هذه الفقرة، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون *Pearson* بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه .

الجدول رقم (3-11): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور إستراتيجية التمكين الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور

حرية الإختيار		الفعالية الذاتية		معنى العمل		التأثير	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	0.637**	06	0.724**	11	0.702**	16	0.661**
02	0.654**	07	0.795**	12	0.596**	17	0.865**
03	0.762**	08	0.770**	13	0.793**	18	0.866**
04	0.760**	09	0.823**	14	0.873**	19	0.852**
05	0.780**	10	0.697**	15	0.695**	20	0.861**

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يوضح الجدول اعلاه معاملات الارتباط بيرسون *Pearson* بين كل فقرة من فقرات المحور الأول- إستراتيجية التمكين الوظيفي - والدرجة الكلية لهذا المحور، والذي يبين ان معاملات الارتباط المبينة في الجدول تتراوح بين 0.637 و 0.873، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ وبذلك يعتبر المحور صادقا لما وضع لقياسه .

الجدول رقم (3-12): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للمحور

الرؤية المشتركة		القيادة الداعمة للتعلم		التعلم المستمر		التعلم الجماعي		أنظمة مشاركة التعلم	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
21	0.692**	26	0.732**	31	0.719**	36	0.673**	41	0.718**
22	0.751**	27	0.743**	32	0.769**	37	0.654**	42	0.672**
23	0.724**	28	0.728**	33	0.733**	38	0.859**	43	0.806**
24	0.824**	29	0.755**	34	0.784**	39	0.836**	44	0.860**
25	0.694**	30	0.671**	35	0.773**	40	0.790**	45	0.749**

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يوضح الجدول اعلاه معاملات الارتباط بيرسون *Pearson* بين كل فقرة من فقرات المحور الأول - المنظمة المتعلمة - والدرجة الكلية لهذا المحور، والذي يبين ان معاملات الارتباط المبينة في الجدول تتراوح بين **0.654** و **0.860**، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

ثالثاً: الصدق البنائي: يعتبر احد مقاييس صدق الاداة الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الاداة الوصول اليها، أي مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة (معامل ارتباط بيرسون *Pearson*). والنتائج تظهر من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (3-13): معاملات الارتباط بين درجات ابعاد محور إستراتيجية التمكين الوظيفي مع

الدرجة الكلية للاستبانة

معامل ارتباط بيرسون	عدد الفقرات	ابعاد محور إستراتيجية التمكين الوظيفي
0.747**	05	حرية الاختيار
0.833**	05	الفعالية الذاتية
0.806**	05	معنى العمل
0.852**	05	التأثير
** دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.01		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يبين الجدول اعلاه ان جميع معاملات الارتباط في جميع ابعاد محور إستراتيجية التمكين الوظيفي دالة احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ وبذلك يعتبر ابعاد محور إستراتيجية التمكين الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-14): معاملات الارتباط بين درجات ابعاد محور المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية

للاستبانة

معامل ارتباط بيرسون	عدد الفقرات	ابعاد محور المنظمة المتعلمة
0.703**	05	الرؤية المشتركة
0.772**	05	القيادة الداعمة للتعليم
0.843**	05	التعلم المستمر
0.762**	05	التعلم الجماعي
0.787**	05	أنظمة مشاركة التعلم
** دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.01		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يبين الجدول اعلاه ان جميع معاملات الارتباط في جميع ابعاد محور المنظمة المتعلمة دالة احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ وبذلك يعتبر ابعاد محور المنظمة المتعلمة صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة إن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إستقرار نتائجها وعدم تغير هذه النتائج بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

الجدول رقم (3-15): معاملات الثبات الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة	
0.869	0.755	05	حرية الإختيار	الأبعاد
0.904	0.818	05	الفعالية الذاتية	
0.879	0.773	05	معنى العمل	
0.939	0.881	05	التأثير	
0.956	0.913	20	إستراتيجية التمكين الوظيفي	المحور 1
0.887	0.787	05	الرؤية المشتركة	الابعاد
0.878	0.771	05	القيادة الداعمة للتعليم	
0.901	0.812	05	التعلم المستمر	
0.905	0.819	05	التعلم الجماعي	
0.904	0.817	05	أنظمة مشاركة التعلم	المحور 2
0.958	0.917	25	المنظمة المتعلمة	
0.965	0.932	45	الدراسة ككل	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يتبين من النتائج الموضحة في جدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل من محور إستراتيجية التمكين الوظيفي ومحور المنظمة المتعلمة، والتي قدرت بنسبة لمحور إستراتيجية التمكين الوظيفي ب 0.913 وبالنسبة لمحور المنظمة المتعلمة ب 0.917 وهذا يعني أن محاور الدراسة تتمتع بثبات ممتاز. وكذلك قدرت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة ب 0.932 وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز وعالي. وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد محور إستراتيجية التمكين الوظيفي، والتي تراوحت بين 0.755 و 0.881 وهذا يعني أن أبعاد المحور الأول تتمتع بثبات عالي وممتاز. وقيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد محور المنظمة المتعلمة، والتي تراوحت بين 0.771 و 0.819 وهذا يعني أن أبعاد المحور الثاني تتمتع بثبات عالي وممتاز.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بعينة الدراسة مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المستجوبة، وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي وعدد الدورات التدريبية، وبعد تفريع الإستبانات توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول والشكل أدناه تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

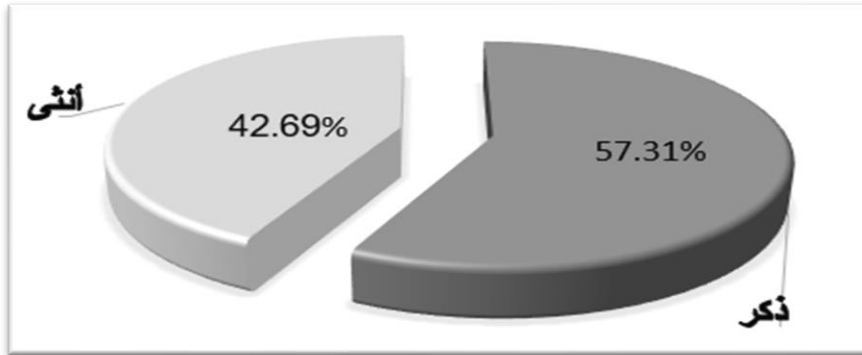
النسبة المئوية	التكرار	
57.31%	98	ذكر
42.69%	73	أنثى
100%	171	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عينة الدراسة فئة الذكور وفئة الإناث متقاربتين في النسبة، بل فاقت نسبة الذكور عن الإناث، حيث بلغت نسبة مشاركة الإناث 42.69%، ونسبة مشاركة الذكور كانت 57.31%.

ويتضح من الجدول أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وذلك دليل على أن مشاركة المرأة في المؤسسة أقل من مشاركة الذكور وكذلك إلى سياسة التوظيف في المؤسسة. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول والشكل أدناه تلخيصا للتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

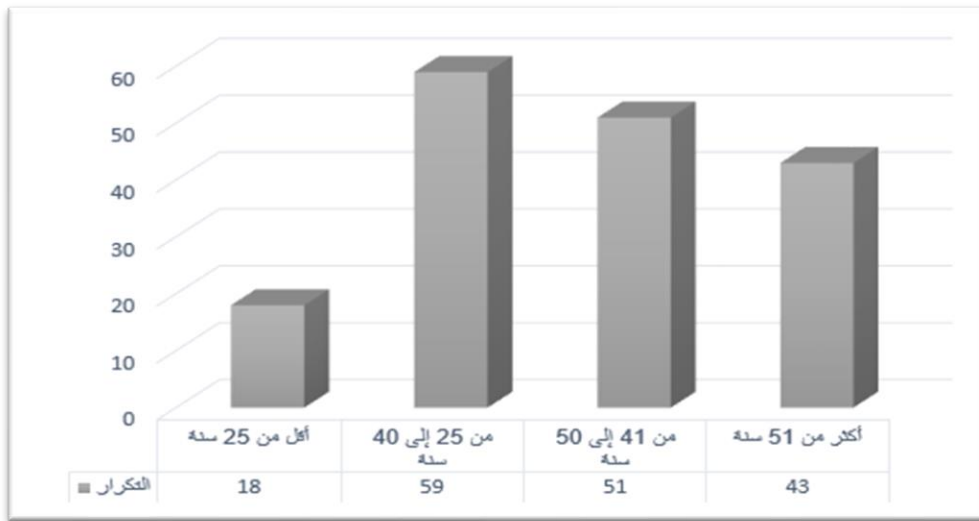
الجدول رقم (3-17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	
10.53%	18	أقل من 25 سنة
34.50%	59	من 25 إلى 40 سنة
29.82%	51	من 41 إلى 50 سنة
25.15%	43	أكثر من 51 سنة
100%	171	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عينة الدراسة الذين أعمارهم تتراوح بين (من 25 إلى 40 سنة) سجلت أعلى نسبة 34.50%، تليها فئة الأفراد الذين أعمارهم بين (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 29.82%، ثم فئة الأفراد الذين أعمارهم (أكثر من 51 سنة) بنسبة 25.15%، وأخيرا الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 25 سنة) بنسبة 10.53%. ويتضح من الجدول أن الفئة الأكبر هي فئة الشابة وذلك كونها نقطة قوة المؤسسة لذلك تقوم بتوظيفهم، وذلك بسبب نشاطهم وحيويتهم كونها فئة قادرة على التعلم والعطاء والإبداع وتمتلك مواهب وقدرات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يمثل الجدول والشكل أدناه تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3-18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

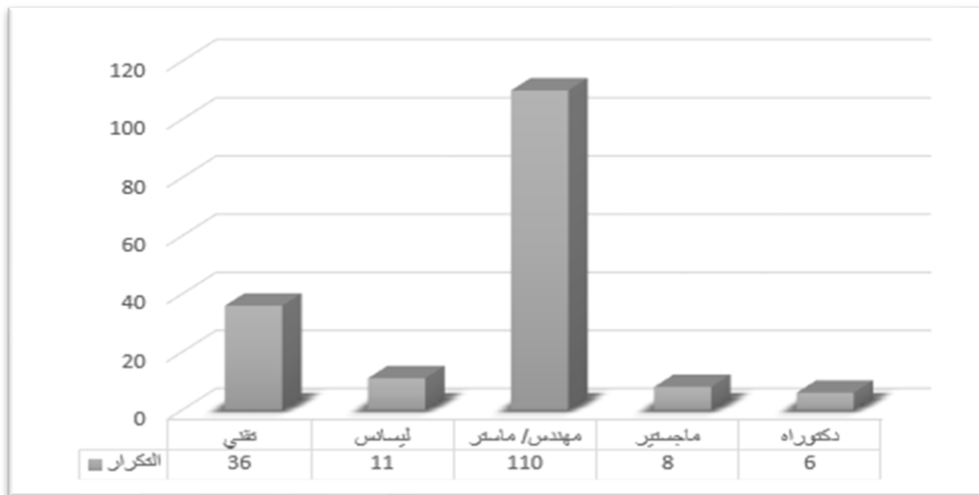
النسبة المئوية	التكرار	
21.05%	36	تقني
6.43%	11	ليسانس
64.33%	110	مهندس / ماستر
4.68%	08	ماجستير
3.51%	06	دكتوراه
100%	171	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-18) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي (مهندس/ ماستر) سجلت أعلى نسبة 64.33% وهي الفئة الغالبة، تليها فئة الأفراد الذين مؤهلهم (تقني) بنسبة 21.05%، ثم فئة الأفراد الذين مؤهلهم (ليسانس) بنسبة 6.43%، وتليها فئة الأفراد الحاملين لشهادة (ماجستير) بنسبة 4.68%، وأخيرا الأفراد يحملون شهادة (دكتوراه) بنسبة 3.51%.

ويتضح من الجدول أن الفئة الأكبر هي فئة (مهندس/ ماستر) وذلك يدل على أن المؤسسة تمتلك مستوى معرفي عالي، وذلك يدل على سياسة الإستقطاب والتوظيف التي تنتهجها، من خلال توظيف وإختيار الكفاءات الجامعية. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يمثل الجدول والشكل أدناه تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

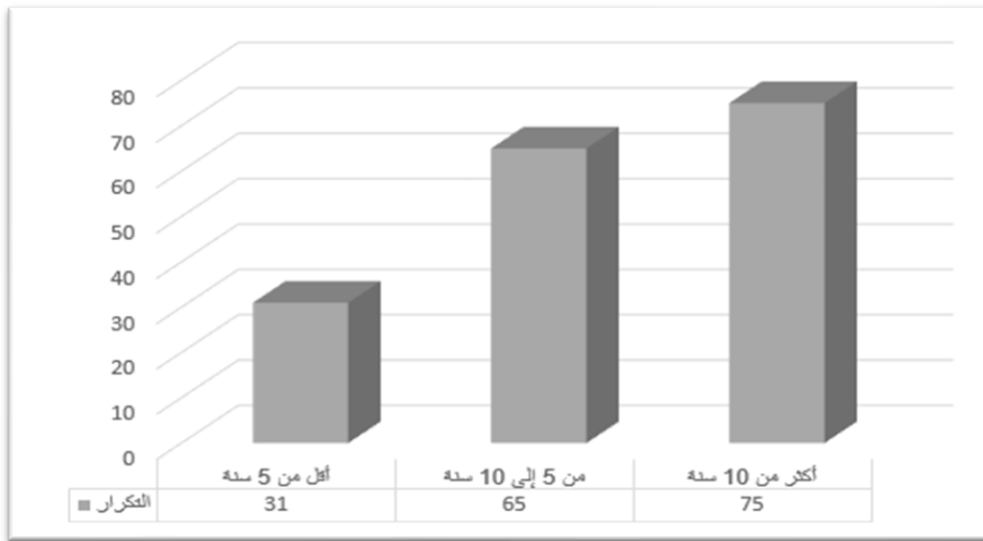
النسبة المئوية	التكرار	
18.13%	31	أقل من 5 سنة
38.01%	65	من 5 إلى 10 سنة
43.86%	75	أكثر من 10 سنة
100%	171	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث نلاحظ أن عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنة) سجلت أعلى نسبة 43.86%، تليها فئة الأفراد الذين سنوات خبرتهم بين (من 5 إلى 10 سنة) بنسبة 38.01%، وأخيراً الأفراد الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنة) بنسبة 18.13%.

ويتضح من الجدول أن الفئة الأكبر هي فئة (أكثر من 10 سنة) وذلك يدل على أن موظفي المؤسسة يمتلكون مستوى عالي من الخبرة وذوي كفاءة ومؤهلين للعطاء أكثر إذا توفرت الظروف المناسبة، ويمتلكون معرفة أكبر بسياسة المؤسسة وثقافتها التنظيمية مما يساهم في إتخاذ القرارات المناسبة والتعليم المناسب للفئات الأخرى. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

يمثل الجدول والشكل أدناه تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (3-20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

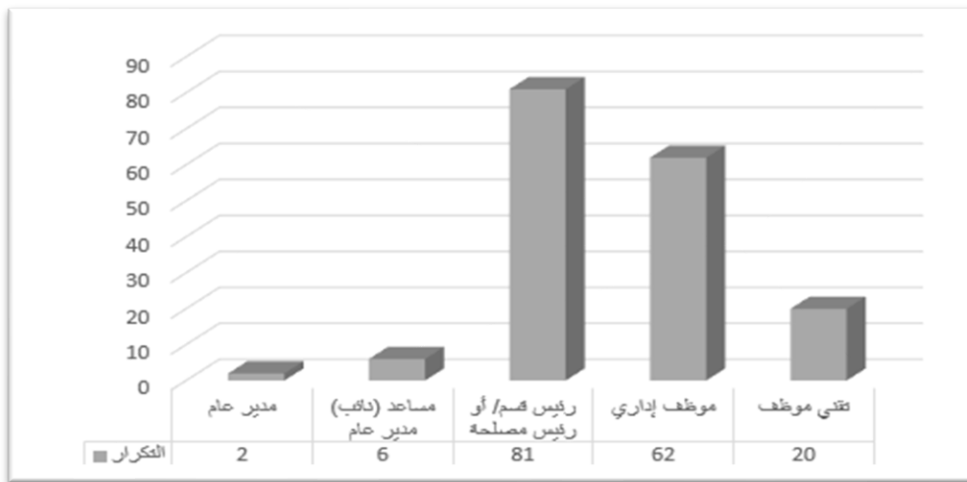
النسبة المئوية	التكرار	
1.16%	02	مدير عام
3.51%	06	مساعد (نائب) مدير عام
47.37%	81	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة
36.26%	62	موظف إداري
11.70%	20	تقني موظف
100%	171	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-20) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي، حيث نلاحظ أن عينة الدراسة الذين مستواهم الوظيفي (رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة) سجلت أعلى نسبة 47.37% وهي الفئة الغالبة، تليها فئة الأفراد الذين مستواهم الوظيفي (تقني) بنسبة 11.70%، ثم فئة الأفراد الذين مؤهلهم (ليسانس) بنسبة 6.43%، وتليها فئة الأفراد الحاملين لشهادة (موظف إداري) بنسبة 36.26%، وتليهم مستوى (تقني موظف) بنسبة 11.70%، ثم مستوى وظيفي (مساعد (نائب) مدير عام) بنسبة 3.51%، وأخيرا الأفراد الذين وظيفتهم (مدير عام) بنسبة 1.16%.

ويتضح من الجدول أن الفئة الأكبر هي فئة (رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة) و (تقني)، وذلك بسبب الطابع التقني للمؤسسة محل الدراسة ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية لكل موظف

يمثل الجدول والشكل أدناه تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية لكل موظف:

الجدول رقم (3-21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية لكل موظف

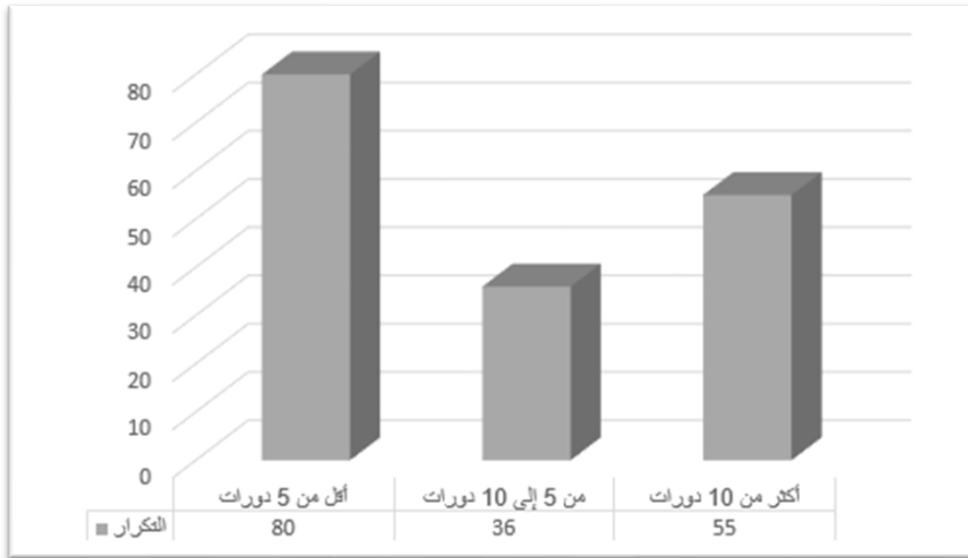
النسبة المئوية	التكرار	
46.78%	80	أقل من 5 دورات
21.05%	36	من 5 إلى 10 دورات
32.16%	55	أكثر من 10 دورات
100%	171	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-21) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية لكل موظف، حيث نلاحظ أن عينة الدراسة الذين تحصلوا على دورات تدريبية (أقل من 5 دورات) سجلت أعلى نسبة 46.78% وهي الفئة الغالبة، تليها فئة الأفراد الذين إستفادوا من دورات تدريبية (أكثر من 10 دورات) بنسبة 32.16%، وأخيرا الأفراد الذين إستفادوا من دورات تدريبية تتراوح بين (من 5 إلى 10 دورات) بنسبة 21.05%.

ويتضح من الجدول أن المؤسسة محل الدراسة تقدم لموظفيها دورات تدريبية بشكل مستمر وكبير إذ أنها تقوم بتدريب وتكوين وتعليم موظفيها بشكل مستمر وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع حاجة المؤسسة وأهدافها. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية لكل موظف



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

خلاصة الفصل الثالث:

تم التطرق في هذا الفصل إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث يحتوي بداية على تعريف المؤسسة محل الدراسة المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، ونقاط قوته وضعفه، ثم تحليل الهيكل التنظيمي للمجمع من خلال الهيكل التنظيمي السابق والحالي، وإستراتيجية تنمية الشراكة بالمجمع الصناعي صيدال وأهم مساهماته، ثم تطرقنا توضيح إطار منهجية البحث الميداني من خلال منهج الدراسة ومصادرها وأنموذج المعتمد في الدراسة، ثم مراحل تطوير أداة الدراسة من خلال بناء الإستبيان بعد تحديد أبعاد محاور الدراسة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ثم تطبيق أداة الدراسة على عينة قدرت ب (85.5%) من مجتمع الدراسة.

وأخيراً قمنا بإختبار الصلاحية وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية وذلك من خلال ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة أولاً ثم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وذلك بعد إسترجاع الإستبانات وفحصها تم إستخدام برنامج *SPSS V24* بغرض تحليل البيانات، حيث قمنا بالتأكد من أن الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال إختبار *Kolmogorov- Smirnov Test* ثم التحقق من الصدق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون *Pearson* حيث أظهرت النتائج أن كلا المحورين صادقين لما وضع لقياسه، كما تم التوصل إلى أن الدراسة تتمتع بثبات عالي وممتاز وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ والذي قدر ب 0,932، كما تم التوصل إلى أن 57.31% من عينة الدراسة هم ذكور، وأن أغلب عينة الدراسة هم من عمر (25 إلى 40 سنة) وذلك بنسبة 34.5%، وأغلب عينة الدراسة يمتلكون مؤهل علمي (مهندس/ ماستر) بنسبة 64.33%، وما نسبته 43.86% سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، كما أن توزيعهم حسب المستوى الوظيفي فأغلبهم (رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة) وذلك بنسبة 47.37%، وأن حوالي 46.78% إستفادوا من دورات تدريبية (أقل من 5 دورات).

الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الرابع:

تعرفنا في الفصل السابق على طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، في هذا الفصل سوف نتناول إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث سيتناول المبحث الأول على مناقشة وتحليل مستوى محاور الدراسة إذ سنقوم بدراسة مستوى تطبيق أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، ومستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

والمبحث الثاني يتناول إختبار فرضيات الدراسة وإختبار الفروقات، حيث سيتضمن المطلب الأول دراسة علاقة الإرتباط والتأثير بين أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجية التمكين الوظيفي) بأبعاده مجتمعة في تحقيق كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، وفي المطلب الثاني سنتناول إختبار الفروقات لتحديد مدى التباين في آراء وإتجاهات المستجوبين حول محاور الدراسة من خلال المتغيرات الشخصية والوظيفية. ويأتي هذا الفصل ليحاول التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مناقشة وتحليل مستوى محاور الدراسة.

المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: مناقشة وتحليل مستوى محاور الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتناول عرض النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الإستبانة من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية ومدة تطبيق المنظمة المتعلمة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث إستخدمنا المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

المطلب الأول: مستوى تطبيق محاور الدراسة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية

للتعرف على درجة مستوى ممارسة أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وأبعاد المنظمة المتعلمة ومدى تطبيقهم في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، من خلال آراء أفراد عينة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإتجاه العام لأبعاد الدراسة.

أولاً: مناقشة وتحليل محور إستراتيجية التمكين الوظيفي

تم تقسيم محور إستراتيجية التمكين الوظيفي إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، والرتب، والإتجاه العام، ودرجة توفر لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الموالية.

الجدول رقم(4-1): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإتجاه العام لأبعاد إستراتيجية التمكين

الوظيفي

الإتجاه العام	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي
متوسط	02	0.802	3.290	حرية الإختيار
متوسط	01	0.918	3.393	الفعالية الذاتية
متوسط	04	0.873	3.186	معنى العمل
متوسط	03	1.015	3.234	التأثير
متوسط	//	0.733	3.276	إستراتيجية التمكين الوظيفي ككل

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(4-1) نلاحظ أن كل أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تمارس بدرجة متوسطة في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإستراتيجية التمكين الوظيفي 3.276 بإنحراف معياري 0.733، ومن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو: بعد الفعالية الذاتية بمتوسط حسابي 3.393 وإنحراف معياري 0.918، يليه بعد حرية الإختيار بمتوسط حسابي 3.290 وإنحراف معياري 0.802، ثم بعد التأثير بمتوسط حسابي 3.234 وإنحراف معياري 1.015، وأخيرا بعد معنى العمل بمتوسط حسابي 3.186 وإنحراف معياري 0.873.

يمكن تفسير هذه النتيجة التي ظهر فيها بعد الفعالية الذاتية في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة، بأن ذلك يعزى إلى أن الموظفون يمتلكون درجة متوسطة في أداء الأنشطة بمهارة متوسطة عندما يقومون بالمحاولة، إذ أنهم يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها.

أما تفسير بعد حرية الاختيار الذي احتل المرتبة الثانية من حيث ترتيب أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وفق الأعلى تطبيقاً في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وبدرجة ممارسة متوسطة، وذلك يعزى إلى أن الموظفين يمتلكون درجة الحرية متوسطة في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً للموظفين بأنه لا يملكون الحرية الكاملة في اختياراتهم، والإحساس بأنه قادرين على استخدام حكمهم بشكل متوسط.

أما تفسير بعد التأثير الذي احتل المرتبة الثالثة من حيث ترتيب أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وفق الأعلى تطبيقاً في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وبدرجة ممارسة متوسطة، وذلك يعزى إلى أن درجة إحداث الموظفين التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الأهداف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في المؤسسة متوسطة ومحدودة.

أما تفسير بعد معنى العمل الذي احتل المرتبة الرابعة من حيث ترتيب أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وفق الأعلى تطبيقاً في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وبدرجة ممارسة متوسطة، وذلك يعزى إلى أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يشعرون بالفرصة متوسطة بممارستهم مهامهم، فهم يشعرون أن الجهد والوقت الذي يؤدون فيه عملهم يؤدي رسالة ذات قيمة بشكل محدود ونسي.

وكنتيجة يمكن القول أن بيئة العمل بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية يدعم بشكل متوسط أسلوب إستراتيجية التمكين الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث تتميز بالحدودية في الحرية وتمكين موظفيها، فالتمكين أوسع من أن يكون مجرد تفويض سلطة فقط أو إعطاء حرية وإنما هو أيضاً امتلاك درجة أعلى من المسؤولية والمساءلة، أي أنه على المؤسسة منح السلطة للموظفين لديها وفي نفس الوقت تحفيزهم وتدريبهم ومشاركتهم القرارات وبحيث يصبحون ملتزمين وراضين وداعمين للمؤسسة.

ثانياً: مناقشة وتحليل محور المنظمة المتعلمة

تم تقسيم محور المنظمة المتعلمة إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعليم، التعلم المستمر، التعلم الجماعي، أنظمة مشاركة التعلم، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والإتجاه العام، ودرجة توفر لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الموالية.

الجدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإتجاه العام لأبعاد المنظمة المتعلمة

أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
الرؤية المشتركة	3.070	0.915	05	متوسط
القيادة الداعمة للتعلم	3.269	0.859	04	متوسط
التعلم المستمر	3.492	0.901	02	متوسط
التعلم الجماعي	3.339	0.920	03	متوسط
أنظمة مشاركة التعلم	3.622	0.870	01	متوسط
المنظمة المتعلمة ككل	3.379	0.690	//	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-2) نلاحظ أن كل أبعاد المنظمة المتعلمة تمارس بدرجة متوسطة في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المنظمة المتعلمة 3.379 بإنحراف معياري 0.690، ومن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو: بعد أنظمة مشاركة التعلم بمتوسط حسابي 3.622 وإنحراف معياري 0.870، يليه بعد التعلم المستمر بمتوسط حسابي 3.492 وإنحراف معياري 0.901، ثم بعد التعلم الجماعي بمتوسط حسابي 3.339 وإنحراف معياري 0.920، ثم بعد القيادة الداعمة للتعلم بمتوسط حسابي 3.269 وإنحراف معياري 0.859، وأخيرا بعد الرؤية المشتركة بمتوسط حسابي 3.070 وإنحراف معياري 0.915.

يمكن تفسير هذه النتيجة التي ظهر فيها بعد أنظمة مشاركة التعلم في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة، بأن ذلك يعزى إلى أن الموظفون يتحصلون على تغذية متوسطة بالأفكار والمعلومات المطلوبة التي يحصلون عليها مما هو محيط بهم ويعملون بشكل محدود مع المبدعين والمتخصصين والخبراء من خلال التدريب المحدود معهم. أما تفسير بعد التعلم المستمر الذي إحتل المرتبة الثانية من حيث ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة وفق الأعلى تطبيقا في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وبدرجة ممارسة متوسطة، وذلك يعزى إلى تطبيق أسلوب التعليم بشكل متوسط ومحدودية الدورات التدريبية، فكلما ازداد عدد الموظفين الذين يمتلكون المعرفة ازدادت قدراتهم في العمل وبالتالي سترداد مساهمتهم في نجاح المؤسسة، كما يؤكد التعليم المستمر على تقدير المؤسسة لموظفيها، وجديتها في التطوير الوظيفي لهم، وبالتالي ترتفع نسبة رضا الموظفين عن عملهم.

أما تفسير بعد التعلم الجماعي الذي إحتل المرتبة الثالثة من حيث ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة وفق الأعلى تطبيقا في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وبدرجة ممارسة متوسطة، وذلك يعزى إلى أن الموظفين يؤمنون بأهمية التعلم الجماعي بدرجة متوسطة، وكذلك يطبق بنفس الدرجة مما يجعل الشعور بالمسؤولية المشتركة لدى الموظفين فهم يتواصلون من خلال لقاءات هادفة وفاعلة ويتولد لديهم شعور إيجابي نحو التميز.

أما تفسير بعد القيادة الداعمة للتعليم الذي احتل المرتبة الرابعة من حيث ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة وفق الأعلى تطبيقاً في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وبدرجة ممارسة متوسطة، وذلك يعزى إلى أن المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية وتحاول تشجيع على الأفكار الإبداعية واستشارة الموظفين في اختيار أعمالهم وفي اتخاذ قرارات ولكن ممارسات كانت بدرجة متوسطة، كما يدل ذلك على قلة الإهتمام الكامل بالقيادة التي تدعم التعلم.

أما تفسير بعد الرؤية المشتركة الذي احتل المرتبة الخامسة من حيث ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة وفق الأعلى تطبيقاً في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وبدرجة ممارسة متوسطة، وذلك يعزى إلى أن الموظفين يؤمنون بدرجة متوسطة بأهيو بناء رؤية مشتركة من خلال التعاون الجماعي لتبادل الخبرات ووضع الخطط التي يمكن أن ينفذوها معاً، وذلك بسبب إدراكهم أن التعليم الجماعي هو الأنسب والأفضل للمؤسسة من خلال تبادل الخبرات والمعارف.

وكنتيجة يمكن القول أن بيئة العمل بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية يدعم بشكل متوسط نمط المنظمة المتعلمة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، فعلى المؤسسة أن تكون داعمة أكثر للتعلم التنظيمي، فالمنظمات المتعلمة تتسم بالعديد من الخصائص التي تزيد من قدرات ومهارات الموظفين، من أجل أن تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

المطلب الثاني: مستوى تطبيق أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي

من أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل وتفسير كل بعد من أبعاد محور إستراتيجية التمكين الوظيفي على حدا، وتمثلت الأبعاد في أربعة أبعاد أساسية وهي: حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والإتجاه العام، ودرجة توفر لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فقرة من فقرات هذا البعد على حدا.

أولاً: بعد حرية الاختيار:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد حرية الاختيار بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (01، 02، 03، 04، 05) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة حول بعد حرية الاختيار، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد حرية الاختيار

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد حرية الاختيار
			منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
منخفضة	1.29	2.550	12	35	38	36	50	01- لدي صورة واضحة عن خطط وأهداف المجمع.
			07%	20.5%	22.2%	21.1%	29.9%	
عالية	1.150	3.491	26	83	25	23	14	02- لدي المساحة اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة في ظل الجدولة الزمنية اللازمة.
			15.2%	48.5%	14.6%	13.5%	8.2%	
عالية	0.990	3.538	19	92	27	28	05	03- هناك مرونة في إنجاز الأعمال داخل المجمع.
			11.1%	53.8%	15.8%	16.4%	2.9%	
متوسطة	1.149	3.386	18	88	23	26	16	04- أتمتع بالحرية الكاملة في التعامل مع المشكلات دون العودة إلى رئيسي.
			10.5%	51.5%	13.5%	15.2%	9.4%	
عالية	1.031	3.485	19	85	37	20	10	05- أتمتع بالصلاحيات اللازمة من أجل تحقيق الجودة في طريقة عملي.
			11.1%	49.7%	21.6%	11.7%	5.8%	
متوسط	0.802	3.290	المتوسط الحسابي العام					

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (4-3) تحليل بعد حرية الاختيار ودرجة توافره لدى الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن درجة توافر هذا البعد كانت متوسطة لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له 3.290 وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام 0.802. إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بحرية الاختيار تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لها كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 03 والتي مضمونها: "هناك مرونة في إنجاز الأعمال داخل المجمع" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.538 وانحراف معياري 0.990 وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنه يوجد مرونة عالية في إنجاز الأعمال داخل

- المجمع، حيث تعد مرونة إنجاز الأعمال وسهولتها جزء أساسي من حرية الإختيار لدى الموظفين، وهذا يفسر مدى تمكن الأفراد من أعمالهم والوظائف الموكلة إليهم.
2. جاءت العبارة رقم **02** والتي مضمونها: " لدي المساحة اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة في ظل الجدولة الزمنية اللازمة" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.491** وانحراف معياري **1.150**، وهذا يدل على أن هناك إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنه يملكون مساحة اللازمة بدرجة عالية لإنجاز عملهم بكفاءة في ظل الجدولة الزمنية اللازمة، حيث تعد المساحة اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة في حدود زمن معين جزء أساسي من حرية الإختيار لدى الموظفين، وهذا ما يساعد الأفراد في تمكينهم وتدريبهم على تحمل المسؤوليات الموكلة إليهم.
3. جاءت العبارة رقم **05** والتي مضمونها: " أتمتع بالصلاحيات اللازمة من أجل تحقيق الجودة في طريقة عملي" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.485** وانحراف معياري **1.031** وهذا يدل على أن هناك إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنه يتمتعون بدرجة عالية من الصلاحيات اللازمة من أجل تحقيق الجودة في طريقة عملهم.
4. جاءت العبارة رقم **04** والتي مضمونها: " أتمتع بالحرية الكاملة في التعامل مع المشكلات دون العودة إلى رئيسي" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.386** وانحراف معياري **1.149** وهذا يعني أن هناك تشتتا بين أفراد العينة المبحوثة حول إجابة هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنه يوجد حرية متوسطة في التعامل مع المشكلات دون العودة للرئيس، وقد يفسر ذلك بأنه لا يتم إتخاذ القرارات من طرف الموظفين إلا بعد إستشارة والعودة إلى الرؤساء وخاصة في حالة حدوث مشكلة وهذا بدوره قد يعيق عملية التمكين التي تعتمد على الحرية في إنجاز الأعمال.
5. جاءت العبارة رقم **01** والتي مضمونها: " لدي صورة واضحة عن خطط وأهداف المجمع" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **2.550** وانحراف معياري **1.29** وهي القيمة الأكبر بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أقل العبارات التي سجلت إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة لا يملكون صورة واضحة حول خطط وأهداف المجمع، ويفسر ذلك بغموض الرؤساء حول أهداف وخطط المجمع المستقبلية مما يؤدي إلى المركزية في إتخاذ القرارات وسينعكس ذلك سلبا على الموظفين.

ثانيا: بعد الفعالية الذاتية:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الفعالية الذاتية بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (06، 07، 08، 09، 10) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة حول بعد الفعالية الذاتية، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الفعالية الذاتية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد الفعالية الذاتية
			عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
عالية	1.165	3.509	28	82	25	21	15	06- يتابع المسؤولون أدائي بشكل دوري.
			16.4%	48%	14.6%	12.3%	8.8%	
عالية	1.165	3.474	26	81	28	20	16	07- أتحمم بشكل كبير في آليات عملي.
			15.2%	47.4%	16.4%	11.7%	9.4%	
عالية	1.129	3.515	30	73	35	21	12	08- يعمل المسؤولون في المجمع على تطوير قدراتي.
			17.5%	42.7%	20.5%	12.3%	07%	
متوسطة	1.300	3.263	28	65	25	30	23	09- يثمن المسؤولون مجهوداتي بالشكل اللازم.
			16.4%	38%	14.6%	17.5%	13.5%	
متوسطة	1.260	3.205	22	66	32	27	24	10- يتمتع المجمع بالاستقلالية في مواجهة التحديات.
			12.9%	38.6%	18.7%	15.8%	14%	
متوسط	0.918	3.393	المتوسط الحسابي العام					

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (4-4) تحليل بعد الفعالية الذاتية ودرجة توافره لدى الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن درجة توافر هذا البعد كانت متوسطة لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له 3.393 وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام 0.918. إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالفعالية الذاتية تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي لها كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 08 والتي مضمونها: " يعمل المسؤولون في المجمع على تطوير قدراتي " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.515 وانحراف معياري 1.129 وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت إتفاقاً لدى أفراد

العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأن المسؤولين يعملون على تطوير قدرات الموظفين بدرجة عالية، حيث يعتبر تطوير أداء الموظف أو أداء لتصحيح أداءه أو تحسينه من أجل تعليمه وتدريبه لزيادة الإنتاجية مما يجعله موظفاً ممكناً قادراً على أداء مهامه بشكل أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها.

2. جاءت العبارة رقم **06** والتي مضمونها: " يتابع المسؤولون أدائي بشكل دوري" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.509** وانحراف معياري **1.165** وهذه العبارة من بين العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنه يوجد مراقبة وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري بدرجة عالية، حيث يساعد التقييم المستمر والدوري للأداء على تعلم الموظفين والتوجيه الصحيح لهم مما يؤدي إلى تحسين وتطوير أداءهم مما يرفع من فاعليتهم وإنتاجيتهم الذاتية.

3. جاءت العبارة رقم **07** والتي مضمونها: " أتحكم بشكل كبير في آليات عملي" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.474** وانحراف معياري **1.165** وهذا يدل على أن هناك اتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم يتحكمون بدرجة عالية في آليات عملهم، وتفسر هذه النتيجة أن موظفي المجمع تم إختيارهم بدقة ويتم تدريبهم من طرف المرؤوسين مما انعكس ذلك بشكل إيجابي على وظائفهم الحالية مما يدل على أنهم ذوي كفاءة وفعالية عالية.

4. جاءت العبارة رقم **09** والتي مضمونها: " يثمن المسؤولون مجهوداتي بالشكل اللازم" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.263** وانحراف معياري **1.300** وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة المبحوثة حول إجابة هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنه المرؤوسين يثمنون مجهوداتهم بدرجة متوسطة، وقد يفسر ذلك بأنه لا الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية لا يتحصلون على حوافز مادية ومعنوية بشكل كافي ولا تتمن مجهوداتهم بشكل كافي، حيث تعد الحوافز عنصر أساسي لتحسين أداء الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

5. جاءت العبارة رقم **10** والتي مضمونها: " يتمتع المجمع بالاستقلالية في مواجهة التحديات" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.205** وانحراف معياري **1.260** وهي القيمة الأكبر بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أقل العبارات التي سجلت اتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن المجمع لا يتمتع بالاستقلالية في مواجهة تحديات التي تواجهه، ويفسر ذلك بالمركزية في إتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات مما يؤثر سلباً على الفعالية الذاتية للموظفين والرؤساء، ومنه عدم تفعيل أسلوب التمكين الوظيفي.

ثالثاً: بعد معنى العمل:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد معنى العمل بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (11، 12، 13، 14، 15) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد معنى العمل، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة

الدراسة حول بعد معنى العمل

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد معنى العمل
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
متوسطة	1.341	3.205	25	68	26	21	31	11- يسعى المجمع إلى توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام.
			14.6%	39.8%	15.2%	12.3%	18.1%	
متوسطة	1.309	3.240	30	56	35	25	25	12- يحرص المدراء على تعليم اللغة التي يتعامل بها المجمع للناطقين بغيرها.
			17.5%	32.7%	20.5%	14.6%	14.6%	
متوسطة	1.180	3.052	12	64	39	33	23	13- تدعم إدارة المجمع صلاحيات عملي ومن ثم تحفيزي.
			07%	37.4%	22.8%	19.2%	13.5%	
متوسطة	1.115	3.070	04	79	34	33	21	14- تتوافق قيمتي مع أعمال المجمع.
			2.3%	46.2%	19.9%	19.3%	12.3%	
متوسطة	1.056	3.362	12	88	34	24	13	15- يدعم المجمع الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.
			07%	51.5%	19.9%	14%	7.6%	
متوسط	0.873	3.186	المتوسط الحسابي العام					

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (4-5) تحليل بعد معنى العمل ودرجة توافره لدى الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن درجة توافر هذا البعد كانت متوسطة لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له 3.186 وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام 0.873.

إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بمعنى العمل تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي لها كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم **15** والتي مضمونها: " يدعم الجمع الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.362** وانحراف معياري **1.056** وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنه الجمع يدعم بدرجة متوسطة الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يعد دعم الأهداف من قبل المؤسسة يجعل لعمل الموظفين معنى وهدف وغاية، مما يحفزهم ويشعرهم بالإتتماء والولاء.

2. جاءت العبارة رقم **12** والتي مضمونها: " يحرص المدراء على تعليم اللغة التي يتعامل بها الجمع للناطقين بغيرها" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.240** وانحراف معياري **1.309**، وهذا يدل على أن هناك إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنه الجمع لا يحرص على تعليم اللغة المستعملة به للأفراد الذين لا يتقنونها، حيث اللغة المستعملة في المؤسسة أهم وسيلة للتواصل بين الأفراد وكذلك لغة العمل الذي يقوم به مما يؤثر سلباً عليهم في فهم معنى العمل الذي يقومون به وأداء وظائفهم بشكل جيد، ولكن الموظف الطموح لا يجعل من اللغة عائق له لكن يحاول تطوير نفسه خارج نطاق العمل أو التعلم من زملائهم والإستفادة من خبراتهم.

3. جاءت العبارة رقم **11** والتي مضمونها: " يسعى الجمع إلى توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.205** وانحراف معياري **1.341** وهذا يدل على أن هناك إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنه الجمع يوفر لهم بدرجة متوسطة الوقت اللازم لتنفيذ المهام، وهذا يفسر أن الجمع يعمل على تعليم موظفيه كيفية إدارة الوقت بشكل يناسب المهام الموكلة إليهم وذلك راجع إلى طبيعة عمل الجمع وأهدافه.

4. جاءت العبارة رقم **14** والتي مضمونها: " تتوافق قيمي مع أعمال الجمع" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.070** وانحراف معياري **1.115** وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة المبحوثة حول إجابة هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأن قيمهم تتوافق بدرجة متوسطة مع أعمال الجمع، وقد يفسر ذلك بأنه أهداف الموظفين تتناسب بشكل نسبي مع أهداف وأعمال الجمع، مما يقلل من معنى العمل لدى الموظفين.

5. جاءت العبارة رقم **13** والتي مضمونها: " تدعم إدارة الجمع صلاحيات عملي ومن ثم تحفيزي" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.052** وانحراف معياري **1.180** وهي القيمة الأكبر بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أقل العبارات التي سجلت

إنفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يملكون الصلاحيات بدرجة متوسطة ويتم تحفيزهم بشكل نسبي، ويفسر ذلك بعدم تقدير أعمال الموظفين بالشكل الكافي الذي يحقق رضاهم .

رابعاً: بعد التأثير:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد التأثير بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (16، 17، 18، 19، 20) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التأثير، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة

الدراسة حول بعد التأثير

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد التأثير
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
عالية	1.092	3.468	11	25	30	83	22	16- إن أداء وظائفه بشكل جيد يؤثر إيجاباً على وظائف زملائه في العمل.
			6.4%	14.6%	17.5%	48.5%	12.9%	
متوسطة	1.247	3.094	27	27	37	63	17	17- يهتم المجمع برأيي في معالجة الأخطاء وتحسين العمل.
			15.8%	15.8%	21.6%	36.8%	9.9%	
متوسطة	1.210	3.316	19	27	28	75	22	18- يدعم المجمع الموظفين الذين يحسبون المخاطر أثناء القيام بمهام.
			11.1%	15.8%	16.4%	43.9%	12.9%	
متوسطة	1.211	3.240	25	20	20	83	14	19- يسمح لي بالاشتراك في بناء وتطوير خطط واهداف المجمع.
			14.6%	11.7%	17%	48.5%	8.2%	
متوسطة	1.356	3.053	38	24	21	67	21	20- أمتلك صلاحيات واسعة تساهم في انجاز الاعمال وتصحيح الأخطاء.
			22.2%	14%	12.3%	39.2%	12.3%	
متوسط	1.015	3.234	المتوسط الحسابي العام					

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يبين الجدول الجدول رقم (4-6) تحليل بعد التأثير ودرجة توافره لدى الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن درجة توافر هذا البعد كانت متوسطة لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له **3.234** وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الإنحراف المعياري العام **1.015**.

إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتأثير تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي لها كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم **16** والتي مضمونها: " إن أداء وظائفي بشكل جيد يؤثر إيجاباً على وظائف زملائي في العمل " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.468** وإنحراف معياري **1.092** وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأن أداء وظائفيهم بشكل جيد يؤثر إيجاباً بدرجة عالية على وظائف زملائهم في العمل، حيث أن وظائف ومهام موظفي المجمع مترابطة ومتكاملة، فالمجمع عبارة عن نظام معلومات مخرجات كل وظيفة تعتبر كمدخلات للوظيفة الأخرى، لذلك الوظائف تتأثر ببعضها البعض.

2. جاءت العبارة رقم **18** والتي مضمونها: " يدعم المجمع الموظفين الذين يحسبون المخاطر أثناء القيام بمهام " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.316** وإنحراف معياري **1.210**، وهذا يدل على أن هناك إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن المجمع يدعم بدرجة متوسطة الموظفين الذي يتوقعون المخاطر أثناء أداء المهام، حيث يعد التنبؤ بالمخاطر وأخذ الحيطة والحذر منها في مساعدة المنظمات على الإستمرار وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وإغتنام الفرص المتاحة والإستعداد لمواجهة التهديدات المتوقعة.

3. جاءت العبارة رقم **19** والتي مضمونها: " يسمح لي بالاشتراك في بناء وتطوير خطط واهداف المجمع " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.240** وإنحراف معياري **1.211** وهذا يدل على أن هناك إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يسمح لهم المجمع بدرجة متوسطة في بناء وتطوير خطط وأهداف المجمع، حيث أن إشراك الموظفين في بناء الخطط وأهداف المنظمة يشعرهم بالولاء والإنتماء للمنظمة وكذلك يساعدهم في تطوير معارفهم وتبادل الخبرات مع المسؤولين مما يساهم في تحقيق أفكار إبداعية وتمييزة وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

4. جاءت العبارة رقم 17 والتي مضمونها: " يهتم المجمع برأيي في معالجة الأخطاء وتحسين العمل" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.094 وانحراف معياري 1.247 وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة المبحوثة حول إجابة هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأن المجمع يهتم بدرجة متوسطة بآراء الموظفين في معالجة الأخطاء وتحسين العمل، وقد يفسر ذلك بأن المجمع ينتهج أسلوب المركزية في إتخاذ القرارات ومشاركة المعلومات مع الموظفين، فلا يتم تمكينهم بالشكل الكافي في معالجة الأخطاء وتقديم الإقتراحات مما يجد من قدراتهم ومواهبهم الكامنة مما ينعكس سلباً على الأداء الكلي.

5. جاءت العبارة رقم 20 والتي مضمونها: " أمتلك صلاحيات واسعة تساهم في انجاز الاعمال وتصحيح الأخطاء" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.053 وانحراف معياري 1.356 وهي القيمة الأكبر بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أقل العبارات التي سجلت إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يملكون صلاحيات بدرجة متوسطة في تصحيح الأخطاء وإنجاز الأعمال، ويفسر ذلك بعدم تمكين الموظفين بالشكل الكافي وتدريبهم لشغل مناصب أكبر وحل المشكلات وتقديم الإقتراحات.

المطلب الثالث: مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة

من أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل وتفسير كل بعد من أبعاد محور المنظمة المتعلمة على حدا، وتمثلت الأبعاد في خمسة أبعاد أساسية وهي: الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعليم، التعلم المستمر، التعلم الجماعي، أنظمة مشاركة التعلم، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والإتجاه العام، ودرجة توفر لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فقرة من فقرات هذا البعد على حدا.

أولاً: بعد الرؤية المشتركة:

فيما يلي تحليل لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الرؤية المشتركة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (21، 22، 23، 24، 25) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة حول بعد الرؤية المشتركة، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الرؤية المشتركة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرشح	درجات الاتجاه					بعد الرؤية المشتركة
			منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
متوسطة	1.358	3.099	34	28	15	75	19	21- تشرك إدارة المجمع الموظفين في استراتيجياتها المستقبلية.
			19.9%	16.4%	8.8%	43.9%	11.1%	
متوسطة	1.252	2.807	37	36	27	65	06	22- يسعى الموظفون على تحقيق رؤية واستراتيجية المجمع.
			21.6%	21.1%	15.8%	38%	3.5%	
متوسطة	1.188	3.012	26	35	27	77	06	23- يشجع المجمع الموظفين على المبادرة بأفكار جديدة.
			15.2%	20.5%	15.8%	45%	3.5%	
متوسطة	1.190	3.193	22	28	29	79	13	24- يؤكد المجمع على توحيد جهود الموظفين في تحقيق المهام.
			12.9%	16.4%	17%	46.2%	7.6%	
متوسطة	1.230	3.240	22	28	27	75	19	25- هناك توافق بين إدارة المجمع والموظفين في تفعيل المهام.
			12.9%	16.4%	15.8%	43.9%	11.1%	
متوسط	0.915	3.070	المتوسط الحسابي العام					

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (4-7) تحليل بعد الرؤية المشتركة ودرجة توافره لدى الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن درجة توافر هذا البعد كانت متوسطة لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له 3.070 وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام 0.915.

إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالرؤية المشتركة تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي لها كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 25 والتي مضمونها: "هناك توافق بين إدارة المجمع والموظفين في تفعيل المهام" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.240 وانحراف معياري 1.230 وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت

- إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنه يوجد توافق بينهم وبين المجمع بدرجة متوسطة في تفعيل المهام، حيث أن وظائف ومهام موظفي المجمع مترابطة ومتكاملة، فمن أجل النجاح في إنجاز المهام وتحقيق أهداف المجمع الإستراتيجية يجب أن تتكامل وتتوافق أداء مهام الموظفين مع المجمع وأن يتفقوا على نفس الأفكار وهذا يدعم رؤيتهم المشتركة.
2. جاءت العبارة رقم 24 والتي مضمونها: " يؤكد المجمع على توحيد جهود الموظفين في تحقيق المهام" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.193 وإنحراف معياري 1.190، وهذا يدل على أن هناك إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن المجمع يدعم بدرجة متوسطة على توحيد جهود الموظفين في تحقيق المهام، حيث يعد سعي المجمع نحو توحيد جهود ومهام الموظفين عام أساسي لتحقيق الرؤية المشتركة، من أجل تحقيق أهداف المجمع.
3. جاءت العبارة رقم 21 والتي مضمونها: " تشرك إدارة المجمع الموظفين في استراتيجياتها المستقبلية" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.099 وإنحراف معياري 1.358 وهذا يدل على أن هناك إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن إدارة المجمع يشرك الموظفين بدرجة متوسطة في إستراتيجياتها المستقبلية، حيث عدم إشراك الموظفين في بناء الخطط وأهداف المنظمة الإستراتيجية لا يدعم تبادل الأفكار والمعارف مما يؤدي إلى عدم التعلم بين الموظفين، أي أن مدير المجمع لا يشجع كثيرا الموظفين على المشاركة في إتخاذ القرار.
4. جاءت العبارة رقم 23 والتي مضمونها: " يشجع المجمع الموظفين على المبادرة بأفكار جديدة" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.012 وإنحراف معياري 1.188 وهذا يعني أن هناك تشتتا بين أفراد العينة المبحوثة حول إجابة هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأن المجمع يشجع بدرجة متوسطة الموظفين على المبادرة بأفكار جديدة، وقد يفسر ذلك بأن تبادل الأفكار يحسن من وضعية المجمع وتعد كخطوة إيجابية للوصول إلى أهداف المجمع، وذلك أساس الرؤية المشتركة من تحفيز الأفراد لتقديم أفكار جديدة إبداعية ومتميزة.
5. جاءت العبارة رقم 22 والتي مضمونها: " يسعى الموظفون على تحقيق رؤية واستراتيجية المجمع" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 2.807 وإنحراف معياري 1.252 وهي القيمة الأكبر بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أقل العبارات التي سجلت إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يسعون بدرجة متوسطة في تحقيق رؤية وإستراتيجية المجمع، ويفسر ذلك بعد المعرفة التامة برؤية وإستراتيجية المجمع ونقص المعلومات اللازمة لديهم.

ثانيا: بعد القيادة الداعمة للتعلم:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد القيادة الداعمة للتعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (26، 27، 28، 29، 30) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد القيادة الداعمة للتعلم، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد القيادة الداعمة للتعلم

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد القيادة الداعمة للتعلم
			منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
متوسطة	1.265	3.105	24	53	32	41	21	26- يقوم رؤساء العمل في المجمع بتدريب الموظفين الذين يرأسوهم بشكل مستمر.
			14%	31%	18.7%	24%	12.3%	
متوسطة	1.297	3.011	17	64	23	38	29	27- تعتبر إدارة المجمع تطوير مهارات الموظفين أولوية.
			9.9%	37.4%	13.5%	22.2%	17%	
متوسطة	1.180	3.310	24	69	26	40	12	28- تدعم إدارة المجمع الموظفين لتنفيذ خطط ورؤية المجمع.
			14%	40.4%	15.2%	23.4%	07%	
عالية	0.996	3.526	19	86	42	14	10	29- تؤكد إدارة المجمع على الربط بالبيئية الخارجية لتحقيق الاستفادة المتبادلة.
			11.1%	50.3%	24.6%	8.2%	5.8%	
متوسطة	1.180	3.392	21	84	25	23	18	30- تسهل إدارة المجمع طلبات الموظفين من أجل فرص التعلم والتدريب.
			12.3%	49.1%	14.6%	13.5%	10.5%	
متوسط	0.859	3.269	المتوسط الحسابي العام					

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (4-8) تحليل بعد القيادة الداعمة للتعلم ودرجة توافره لدى الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن درجة توافر هذا البعد

كانت متوسطة لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له **3.269** وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الإنحراف المعياري العام **0.859**.

إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكّلة للبعد الخاص بالقيادة الداعمة للتعليم تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي لها كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم **29** والتي مضمونها: " تؤكد ادارة المجمع على الربط بالبيئية الخارجية لتحقيق الاستفادة المتبادلة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.526** وإنحراف معياري **0.996** وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة أن المجمع يرتبط بالبيئة الخارجية بدرجة عالية ليحقق الفائدة المتبادلة، حيث أن المجمع يحتوي مديرين لديهم رؤية ورسالة إستراتيجية من ضمنها تحقيق التميز ومكانة سوقية وعلى علم بما يحدث في البيئة الخارجية للمجمع ويسعى لتعليم الموظفين بشكل مستمر وتزويدهم بالمعلومات.

2. جاءت العبارة رقم **30** والتي مضمونها: " تسهل ادارة المجمع طلبات الموظفين من أجل فرص التعلم والتدريب" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.392** وإنحراف معياري **1.180**، وهذا يدل على أن هناك إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن إدارة المجمع تسهل بدرجة متوسطة طلبات الموظفين من أجل فرص التعلم والتدريب، حيث التدريب والتعلم المستمر من ضروريات تطوير ودعم الموظفين وتحقيق أهداف المجمع.

3. جاءت العبارة رقم **28** والتي مضمونها: " تدعم ادارة المجمع الموظفين لتنفيذ خطط ورؤية المجمع" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.310** وإنحراف معياري **1.180** وهذا يدل على أن هناك إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن إدارة المجمع تدعم بدرجة متوسطة الموظفين لتنفيذ خطط ورؤية المجمع، مما يفسر أن مدراء المجمع لا يتركون المجال الكافي للموظفين في تنفيذ خطط ورؤية المجمع، مما يؤدي إلى عدم التعلم وإستفادة الموظفين من التجارب بشكل كبير.

4. جاءت العبارة رقم **26** والتي مضمونها: " يقوم رؤساء العمل في المجمع بتدريب الموظفين الذين يرأسونهم بشكل مستمر" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.094** وإنحراف معياري **1.247** وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة المبحوثة حول إجابة هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأن رؤساء العمل في المجمع يقومون بتدريب الموظفين الذين يرأسونهم بدرجة متوسطة، وقد يفسر ذلك بأن الرؤساء لا يملكون الوقت الكافي لتدريب الموظفين أو لديهم تخوف

من فقدان مناصبهم، فالقائد الناجح يوجه ويدرب الموظفين حسب الخطط وأهداف المنظمة مما يساعده في تحقيق نتائج أفضل.

5. جاءت العبارة رقم 27 والتي مضمونها: " تعتبر إدارة المجمع تطوير مهارات الموظفين أولوية" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.011 وانحراف معياري 1.297 وهي القيمة الأكبر بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أقل العبارات التي سجلت إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يملكون صلاحيات بدرجة متوسطة في تصحيح الأخطاء وإنجاز الأعمال، ويفسر ذلك بعدم تمكين الموظفين بالشكل الكافي وتدريبهم لشغل مناصب أكبر وحل المشكلات وتقديم الإقتراحات.

ثالثا: بعد التعلم المستمر:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد التعلم المستمر بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (31، 32، 33، 34، 35) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التعلم المستمر، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التعلم المستمر

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد التعلم المستمر
			منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
عالية	1.169	3.456	13	27	29	73	29	31- يوفر المجمع الوقت اللازم لتطوير وتعليم العاملين.
			7.6%	15.8%	17%	42.7%	17%	
عالية	1.167	3.590	31	20	27	75	36	32- يؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التجاري السابقة المشاهدة.
			7.6%	11.7%	15.8%	43.9%	21.1%	
عالية	1.138	3.626	13	19	19	88	32	33- يعمل المجمع على تطوير قدرات العمال من أجل تطوير أدائهم.
			7.6%	11.1%	11.1%	51.5%	18.7%	
متوسطة	1.249	3.322	21	27	23	76	24	34- يدعم المجمع العمال ماديا في تعليمهم.
			12.3%	15.8%	13.5%	44.4%	14%	
عالية	1.233	3.468	19	19	28	73	32	35- يقوم المجمع برسكلة العاملين فيما يخص التقنيات الحديثة.
			11.1%	11.1%	16.4%	42.7%	18.7%	
متوسط	0.901	3.492	المتوسط الحسابي العام					

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يبين الجدول الجدول رقم (4-9) تحليل بعد التعلم المستمر ودرجة توافره لدى الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن درجة توافر هذا البعد كانت متوسطة لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له 3.492 وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام 0.901. إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتعلم المستمر تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي لها كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 16 والتي مضمونها: " إن أداء وظائفهم بشكل جيد يؤثر إيجاباً على وظائفهم زملائي في العمل " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.468 وانحراف معياري 1.092 وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأن أداء وظائفهم بشكل

جيد يؤثر ايجابا بدرجة عالية على وظائف زملائهم في العمل، حيث أن وظائف ومهام موظفي المجمع مترابطة ومتكاملة، فالمجمع عبارة عن نظام معلومات مخرجات كل وظيفة تعتبر كمدخلات للوظيفة الأخرى، لذلك الوظائف تتأثر ببعضها البعض.

2. جاءت العبارة رقم 18 والتي مضمونها: " يدعم المجمع الموظفين الذين يحسبون المخاطر أثناء القيام بمهام " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.316 وإنحراف معياري 1.210، وهذا يدل على أن هناك إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن المجمع يدعم بدرجة متوسطة الموظفين الذي يتوقعون المخاطر أثناء أداء المهام، حيث يعد التنبؤ بالمخاطر وأخذ الحيطة والحذر منها في مساعدة المنظمات على الإستمرار وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وإغتنام الفرص المتاحة والإستعداد لمواجهة التهديدات المتوقعة.

3. جاءت العبارة رقم 19 والتي مضمونها: " يسمح لي بالاشتراك في بناء وتطوير خطط واهداف المجمع " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.240 وإنحراف معياري 1.211 وهذا يدل على أن هناك إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يسمح لهم المجمع بدرجة متوسطة في بناء وتطوير خطط وأهداف المجمع، حيث أن إشراك الموظفين في بناء الخطط وأهداف المنظمة يشعرهم بالولاء والانتماء للمنظمة وكذلك يساعدهم في تطوير معارفهم وتبادل الخبرات مع المسؤولين مما يسهم في تحقيق أفكار إبداعية وتمييزة وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

4. جاءت العبارة رقم 17 والتي مضمونها: " يهتم المجمع برأيي في معالجة الأخطاء وتحسين العمل " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.094 وإنحراف معياري 1.247 وهذا يعني أن هناك تشتتا بين أفراد العينة المبحوثة حول إجابة هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأن المجمع يهتم بدرجة متوسطة بأراء الموظفين في معالجة الأخطاء وتحسين العمل، وقد يفسر ذلك بأن المجمع ينتهج أسلوب المركزية في إتخاذ القرارات ومشاركة المعلومات مع الموظفين، فلا يتم تمكينهم بالشكل الكافي في معالجة الأخطاء وتقديم الإقتراحات مما يجد من قدراتهم ومواهبهم الكامنة مما ينعكس سلبا على الأداء الكلي.

5. جاءت العبارة رقم 20 والتي مضمونها: " أمتلك صلاحيات واسعة تساهم في انجاز الاعمال وتصحيح الأخطاء " في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.053 وإنحراف معياري 1.356 وهي القيمة الأكبر بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أقل العبارات التي سجلت إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يملكون صلاحيات بدرجة

متوسطة في تصحيح الأخطاء وإنجاز الأعمال، ويفسر ذلك بعدم تمكن الموظفين بالشكل الكافي وتدريبهم لشغل مناصب أكبر وحل المشكلات وتقديم الإقتراحات.

رابعا: بعد التعلم الجماعي:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد التعلم الجماعي بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (36، 37، 38، 39، 40) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة حول بعد التعلم الجماعي، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4-10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

عينة الدراسة حول بعد التعلم الجماعي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد التعلم الجماعي
			منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
متوسطة	1.302	3.251	27	66	25	29	24	36- يناقش الموظفون بالمجمع الأخطاء بصراحة بهدف التعلم منها.
			15.8%	38.6%	14.6%	17%	14%	
عالية	1.123	3.538	25	90	21	22	13	37- يعتمد المجمع على توصيات اللجان من أجل اتخاذ القرارات.
			14.6%	52.6%	12.3%	12.9%	7.6%	
متوسطة	1.207	3.222	15	78	32	22	24	38- يتعامل الموظفون فيما بينهم بإخلاص وشفافية في تبادل المعلومات والخبرات.
			8.8%	45.6%	18.7%	12.9%	14%	
متوسطة	1.233	3.310	20	82	22	25	22	39- يقوم الموظفون في المجمع بتبادل الخبرات والمعلومات الخاصة بالعمل.
			11.7%	48%	12.9%	14.6%	12.9%	
متوسطة	1.163	3.374	23	75	31	27	15	40- يمنح المجمع اللجان الصلاحيات اللازمة وفقا لمقتضيات العمل.
			13.5%	43.9%	18.1%	15.8%	8.8%	
متوسط	0.920	3.339	المتوسط الحسابي العام					

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يبين الجدول الجدول رقم (4-10) تحليل بعد التعلم الجماعي ودرجة توافره لدى الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن درجة توافر هذا البعد كانت متوسطة لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له **3.339** وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الإنحراف المعياري العام **0.920**. إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتعلم الجماعي تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي لها كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم **37** والتي مضمونها: "يعتمد المجمع على توصيات اللجان من أجل اتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.538** وإنحراف معياري **1.123** وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأن المجمع يعتمد بدرجة عالية على توصيات اللجان من أجل إتخاذ القرارات، فالجمع قبل إتخاذ القرارات يستشير اللجان لثقتهم في أن توصياتهم وجهودهم سيتم إعتبارها والأخذ بها وتقديرها ومن أجل تبادل الأفكار معهم.

2. جاءت العبارة رقم **40** والتي مضمونها: "يمنح المجمع اللجان الصلاحيات اللازمة وفقاً لمقتضيات العمل" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.374** وإنحراف معياري **1.163**، وهذا يدل على أن هناك إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن المجمع يمنح بدرجة متوسطة اللجان الصلاحيات اللازمة وفقاً لمقتضيات العمل، حيث أن المجمع حتى وإن كان إستشارة فرق العمل (اللجان) فممنحهم الصلاحيات يتم بشكل نسبي وضمن رقابة وذلك من أجل التقليل من المخاطرة وتوجيههم وتدريبهم.

3. جاءت العبارة رقم **39** والتي مضمونها: "يقوم الموظفون في المجمع بتبادل الخبرات والمعلومات الخاصة بالعمل" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.310** وإنحراف معياري **1.233** وهذا يدل على أن هناك إتفاقاً لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يقومون بتبادل المعلومات والخبرات الخاصة بالعمل بدرجة متوسطة، حيث أن الموظفين يتعلمون من تبادل الخبرات بينهم بشكل نسبي، فهم لا يفضلون كثيراً العمل ضمن فريق وذلك راجع للمنافسة التي بينهم.

4. جاءت العبارة رقم **36** والتي مضمونها: "يناقش الموظفون بالمجمع الأخطاء بصراحة بهدف التعلم منها" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي **3.251** وإنحراف معياري **1.302** وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة المبحوثة حول إجابة هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يناقشون بدرجة متوسطة أخطائهم من أجل التعلم منها، حيث يجب على المجمع تحفيز

الموظفين من خلال التعاون في مواجهة المشاكل فيما بينهم، فحل المشاكل وتصحيح الإنحرافات ضمن فريق العمل يدعم التعلم الجماعي من خلال تبادل المعارف.

5. جاءت العبارة رقم 38 والتي مضمونها: " يتعامل الموظفون فيما بينهم بإخلاص وشفافية في تبادل المعلومات والخبرات " في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.222 وإنحراف معياري 1.207 وهي القيمة الأكبر بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أقل العبارات التي سجلت إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد يتعاملون بدرجة متوسطة فيما بينهم في تبادل المعلومات والخبرات، ويفسر ذلك بعدم وعي الموظفين لأهمية الشفافية والإخلاص في تبادل المعلومات والخبرات ضمن فريق العمل مما يؤثر سلبا على النتائج والمعلومات والأفكار التي يقدمها الفريق للمدراء.

خامسا: بعد أنظمة مشاركة التعلم:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد أنظمة مشاركة التعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (41، 42، 43، 44، 45) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة حول بعد أنظمة مشاركة التعلم، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-11): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد أنظمة مشاركة التعلم

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد أنظمة مشاركة التعلم
			منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
عالية	1.100	3.673	09	22	25	81	34	41- تستعين إدارة المجمع بأنظمة اتصال لتبادل المعلومات والخبرات.
			5.3%	12.9%	14.6%	47.4%	19.9%	
عالية	1.118	3.544	17	10	31	89	24	42- توفر الادارة وثيقة مكتوبة لتحديد صلاحيات السلطة وقنوات الاتصال.
			9.9%	5.8%	18.1%	52%	14%	
عالية	1.120	3.643	13	16	22	88	32	43- تعمل ادارة المجمع على توفير أنظمة متطورة من أجل الحصول على المعلومات بشكل سهل وسريع.
			7.6%	9.4%	12.9%	51.5%	18.7%	
عالية	1.121	3.631	13	18	18	92	30	44- تعمل ادارة المجمع على توفير أنظمة اتصالات لتسهيل التنسيق بين مستويات الادارة المختلفة.
			7.6%	10.5%	10.5%	53.8%	17.5%	
عالية	1.257	3.632	22	11	09	91	38	45- تطلع ادارة المجمع الموظفين على الخبرات والتجارب السابقة.
			12.9%	6.4%	5.3%	53.2%	22.2%	
متوسط	0.870	3.622	المتوسط الحسابي العام					

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (4-11) تحليل بعد أنظمة مشاركة التعلم ودرجة توافره لدى الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حسب آراء عينة من الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن درجة توافر هذا البعد كانت متوسطة لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له 3.622 وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الإنحراف المعياري العام 0.870.

إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بأنظمة مشاركة التعلم تنازلياً من الإجابة الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لها كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 41 والتي مضمونها: " تستعين إدارة المجمع بأنظمة اتصال لتبادل المعلومات والخبرات " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.673 وإنحراف معياري 1.100 وهي القيمة الأقل بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأن إدارة المجمع تستعين بدرجة عالية على أنظمة إتصال لتبادل المعلومات والخبرات، ومنه المجمع يملك أنظمة إتصال لمشاركة التعلم بين الموظفين وتبادل الخبرات والمعلومات، مما يساعد موظفي المجمع على التعلم والتطوير مهاراتهم وخبراتهم.
2. جاءت العبارة رقم 43 والتي مضمونها: " تعمل ادارة المجمع على توفير أنظمة متطورة من أجل الحصول على المعلومات بشكل سهل وسريع " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.643 وإنحراف معياري 1.120، وهذا يدل على أن هناك إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن إدارة المجمع تعمل بدرجة عالية على توفير أنظمة متطورة من أجل الحصول على المعلومات بشكل سهل وسريع، حيث يعد توفير الأنظمة المتطورة من وسائل تعليم وتدريب الموظفين بشكل جيد وفعال، فهي تساعد على سهولة تبادل المعلومات وتخزينها والوصول إليها.
3. جاءت العبارة رقم 45 والتي مضمونها: " تطلع ادارة المجمع الموظفين على الخبرات والتجارب السابقة " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.632 وإنحراف معياري 1.257 وهذا يدل على أن هناك إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن إدارة المجمع تطلع الموظفين على الخبرات والتجارب السابقة بدرجة عالية، حيث أن المجمع يمتلك أنظمة متطورة تخزن المعلومات والتجارب السابقة مما يسر وصول الموظفين إليها من أجل الإستفادة والتعلم منها.
4. جاءت العبارة رقم 44 والتي مضمونها: " تعمل ادارة المجمع على توفير أنظمة اتصالات لتسهيل التنسيق بين مستويات الادارة المختلفة " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.631 وإنحراف معياري 1.121 وهذا يعني أن هناك تشبها بين أفراد العينة المبحوثة حول إجابة هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن المجمع يمتلك وسائل إتصال حديثة تساعد المستويات الإدارية على التواصل وتبادل المعلومات.
5. جاءت العبارة رقم 42 والتي مضمونها: " توفر الادارة وثيقة مكتوبة لتحديد صلاحيات السلطة وقنوات الاتصال " في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي 3.544 وإنحراف معياري 1.118 وهي القيمة الأكبر بين فقرات هذا البعد والتي تعني أن هذه العبارة أقل العبارات التي سجلت إتفاقا لدى أفراد العينة المبحوثة. وتفسر هذه النتيجة أن إدارة المجمع توفر بدرجة عالية وثيقة مكتوبة لتحديد صلاحيات السلطة وقنوات الاتصال، ويفسر ذلك من أجل تحديد مهام كل موظف وتحديد صلاحياته ومهام الموكله إليه بدقة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

المهدف من هذا المبحث هو العمل على اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية للدراسة، وكذلك الفرضيات الفرعية، وذلك من خلال اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الإنحدار المتعدد واختبار الفروقات، فسنحاول التعمق أكثر في الفرضيات من خلال دراسة الفرضيات الفرعية ثم الرئيسية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

وسندرس في هذا المطلب أثر المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعاده وهي: (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) على المتغير التابع والمتمثل في المنظمة المتعلمة بأبعاده وهي: (الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، التعلم المستمر، التعلم الجماعي، أنظمة مشاركة التعلم)، وتضمنت الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

ولإختبار هذه الفرضية الرئيسية، فرعت إلى خمسة فرضيات فرعية تخص كل منها قياس أثر من عدمه لكل بعد من أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة، وهي كالآتي:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعاده (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في تحقيق الرؤية المشتركة كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعاده (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في تحقيق القيادة الداعمة للتعلم كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعاده (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في تحقيق التعلم المستمر كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعاده (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في تحقيق التعلم الجماعي كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعاده (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في تحقيق أنظمة مشاركة التعلم كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في تحقيق الرؤية المشتركة كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

الجدول رقم(4-12): نتائج معاملات الارتباط بين بعد الرؤية المشتركة وإستراتيجية التمكين الوظيفي

البعد	حرية الإختيار	الفعالية الذاتية	معنى العمل	التأثير
الرؤية المشتركة	0.323	0.318	0.433	0.529
مستوى المعنوية Sig	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية بين أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي والرؤية المشتركة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تراوحت بين 31.8% و 52.9% وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما كانت هناك زيادة في أحد أو كل أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي يصاحبها زيادة في بعد الرؤية المشتركة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية ولمعرفة نسبة تأثير أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي على بعد الرؤية المشتركة بمجمع صيدال نستخدم معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها

على الرؤية المشتركة كبعد للمنظمة المتعلمة

المتغيرات	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري SE	معامل الإنحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.184	0.286	//	4.146	0.000	//
حرية الإختيار	0.122	0.095	0.107	1.286	0.200	لا يوجد أثر
الفعالية الذاتية	-0.061	0.091	-0.061	-0.671	0.503	لا يوجد أثر
معنى العمل	0.146	0.094	0.139	1.543	0.125	لا يوجد أثر
التأثير	0.379	0.085	0.421	4.459	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد R^2	0.298	نموذج الإنحدار المتعدد:				
معامل الإرتباط R	0.546	$y_1 = 1,184 + 0,122x_1 - 0,061x_2 + 0,146x_3 + 0,379x_4 + e_i$				

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

حيث :

x_1 : يمثل بعد حرية الاختيار (متغير مستقل)؛

- X_2 : يمثل بعد الفعالية الذاتية (متغير مستقل)؛
 X_3 : يمثل بعد معنى العمل (متغير مستقل)؛
 X_4 : يمثل بعد التأثير (متغير مستقل)؛
 Y_1 : يمثل بعد الرؤية المشتركة (متغير تابع)؛
 e_i : يمثل عوامل أخرى.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط الكلي بلغ $R = 0,546$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وبعد الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,298$ وهذا يعني ان المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تفسر ما نسبته 29.8% من التباين في المتغير التابع الرؤية المشتركة أما النسبة المتبقية وهي 70.2% فتعود إلى عوامل أخرى.

كما يتبين كذلك من خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال قيم معامل الإنحدار وإختبار ستودنت t ما يلي: \checkmark بعد حرية الإختيار ليس له تأثير على بعد الرؤية المشتركة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 1.286 وبقية احتمالية قدرت ب 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 0.122 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين حرية الإختيار وبعد الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة.

\checkmark بعد الفعالية الذاتية ليس لها تأثير على بعد الرؤية المشتركة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة -0.671 وبقية احتمالية قدرت ب 0.503 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ -0.061 والذي يدل على وجود علاقة عكسية بين الفعالية الذاتية وبعد الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة.

\checkmark بعد معنى العمل ليس له تأثير على بعد الرؤية المشتركة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 1.543 وبقية احتمالية قدرت ب 0.125 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 0.146 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين معنى العمل وبعد الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة.

\checkmark بعد التأثير له تأثير على بعد الرؤية المشتركة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 4.459 وبقية احتمالية قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 0.379 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين التأثير وبعد الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة.

✓ المتغير الثابت له تأثير على بعد الرؤية المشتركة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 4.146 وقيمة احتمالية قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، أما معامل الإنحدار بلغ 1.184 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين الثابت وبعد الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة. وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال بعد التأثير في تحقيق الرؤية المشتركة كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في تحقيق القيادة الداعمة للتعلم كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

الجدول رقم (4-14): نتائج معاملات الارتباط بين بعد القيادة الداعمة للتعلم وإستراتيجية التمكين

الوظيفي

التأثير	معنى العمل	الفعالية الذاتية	حرية الإختيار	البعد
0.319	0.183	0.299	0.235	القيادة الداعمة للتعلم
0.000	0.008	0.005	0.001	مستوى المعنوية Sig

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية بين أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي والقيادة الداعمة للتعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تراوحت بين 18.3% و 31.9% وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما كانت هناك زيادة في أحد أو كل أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي يصاحبها زيادة في بعد القيادة الداعمة للتعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية ولمعرفة نسبة تأثير أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي على بعد القيادة الداعمة للتعلم بمجمع صيدال نستخدم معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-15): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها على القيادة الداعمة للتعلم كبعد للمنظمة المتعلمة

المتغيرات	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري SE	معامل الإنحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.239	0.301	//	7.441	0.000	//
حرية الإختيار	0.142	0.100	0.133	1.416	0.159	لا يوجد أثر
الفعالية الذاتية	-0.027	0.096	-0.029	-0.283	0.778	لا يوجد أثر
معنى العمل	-0.072	0.099	-0.073	-0.722	0.471	لا يوجد أثر
التأثير	0.273	0.090	0.323	3.050	0.003	يوجد أثر
معامل التحديد R^2	0.115	نموذج الإنحدار المتعدد:				
معامل الإرتباط R	0.339	$y_2 = 2,239 + 0,142x_1 - 0,027x_2 - 0,072x_3 + 0,273x_4 + e_i$				

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا مخرجات SPSS

حيث:

x_1 : يمثل بعد حرية الاختيار (متغير مستقل)؛

x_2 : يمثل بعد الفعالية الذاتية (متغير مستقل)؛

x_3 : يمثل بعد معنى العمل (متغير مستقل)؛

x_4 : يمثل بعد التأثير (متغير مستقل)؛

y_2 : يمثل بعد القيادة الداعمة للتعلم (متغير تابع)؛

e_i : يمثل عوامل أخرى.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط الكلي بلغ $R = 0,339$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وبعد القيادة الداعمة للتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,115$ وهذا يعني ان المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تفسر ما نسبته 11.5% من التباين في المتغير التابع القيادة الداعمة للتعلم أما النسبة المتبقية وهي 88.5% فتعود إلى عوامل أخرى.

كما يتبين كذلك من خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال قيم معامل الإنحدار وإختبار ستودنت t ما يلي: \checkmark بعد حرية الإختيار ليس له تأثير على بعد القيادة الداعمة للتعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 1.416 وبقيمة إحصائية قدرت ب 0.159 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 0.142 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين حرية الإختيار وبعد القيادة الداعمة للتعلم للمنظمة المتعلمة.

✓ بعد الفعالية الذاتية ليس لها تأثير على بعد القيادة الداعمة للتعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة -0.283 وبقيمة احتمالية قدرت ب 0.778 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ -0.027 والذي يدل على وجود علاقة عكسية بين الفعالية الذاتية وبعد القيادة الداعمة للتعلم للمنظمة المتعلمة.

✓ بعد معنى العمل ليس له تأثير على بعد القيادة الداعمة للتعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة -0.722 وبقيمة احتمالية قدرت ب 0.471 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ -0.072 والذي يدل على وجود علاقة عكسية بين معنى العمل وبعد القيادة الداعمة للتعلم للمنظمة المتعلمة.

✓ بعد التأثير له تأثير على بعد القيادة الداعمة للتعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 3.050 وبقيمة احتمالية قدرت ب 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 0.273 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين التأثير وبعد القيادة الداعمة للتعلم للمنظمة المتعلمة.

✓ المتغير الثابت له تأثير على بعد القيادة الداعمة للتعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 7.441 وبقيمة احتمالية قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 2.237 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين الثابت وبعد القيادة الداعمة للتعلم للمنظمة المتعلمة.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال بعد التأثير في تحقيق القيادة الداعمة للتعلم كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في تحقيق التعلم المستمر كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

الجدول رقم(4-16): نتائج معاملات الارتباط بين بعد التعلم المستمر وإستراتيجية التمكين الوظيفي

البعد	حرية الإختيار	الفعالية الذاتية	معنى العمل	التأثير
التعلم المستمر	0.345	0.322	0.253	0.343
مستوى المعنوية Sig	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية بين أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي والتعلم المستمر بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تراوحت بين 25.3% و 34.5% وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما كانت هناك زيادة في أحد أو كل أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي يصاحبها زيادة في بعد التعلم المستمر بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية ولمعرفة نسبة تأثير أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي على بعد التعلم المستمر بمجمع صيدال نستخدم معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها

على التعلم المستمر كبعد للمنظمة المتعلمة

المتغيرات	معامل الإندار	الخطأ المعياري SE	معامل الإندار β	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.907	0.307	//	6.218	0.000	//
حرية الإختيار	0.225	0.102	0.201	2.207	0.029	يوجد أثر
الفعالية الذاتية	0.087	0.098	0.089	0.890	0.375	لا يوجد أثر
معنى العمل	-0.017	0.101	-0.016	-0.167	0.867	لا يوجد أثر
التأثير	0.186	0.091	0.210	2.040	0.043	يوجد أثر
معامل التحديد R^2	0.166	نموذج الإندار المتعدد:				
معامل الارتباط R	0.407	$y_3 = 1,907 + 0,225x_1 + 0,087x_2 - 0,017x_3 + 0,186x_4 + e_i$				

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

حيث :

x_1 : يمثل بعد حرية الاختيار (متغير مستقل)؛

x_2 : يمثل بعد الفعالية الذاتية (متغير مستقل)؛

x_3 : يمثل بعد معنى العمل (متغير مستقل)؛

x_4 : يمثل بعد التأثير (متغير مستقل)؛

y_3 : يمثل بعد التعلم المستمر (متغير تابع)؛

e_i : يمثل عوامل أخرى.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط الكلي بلغ $R = 0,407$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وبعد التعلم المستمر كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,166$ وهذا يعني ان المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تفسر ما نسبته 16.6% من التباين في المتغير التابع التعلم المستمر أما النسبة المتبقية وهي 83.4% فتعود إلى عوامل أخرى.

كما يتبين كذلك من خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال قيم معامل الإنحدار وإختبار ستودنت t ما يلي: ✓ بعد حرية الإختيار له تأثير على بعد التعلم المستمر بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 2.207 وبقيمة إحصائية قدرت ب 0.029 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 0.225 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين حرية الإختيار وبعد التعلم المستمر للمنظمة المتعلمة.

✓ بعد الفعالية الذاتية ليس لها تأثير على بعد التعلم المستمر بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 0.890 وبقيمة إحصائية قدرت ب 0.375 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 0.087 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين الفعالية الذاتية وبعد التعلم المستمر للمنظمة المتعلمة.

✓ بعد معنى العمل ليس له تأثير على بعد التعلم المستمر بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة -0.167 وبقيمة إحصائية قدرت ب 0.867 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ -0.017 والذي يدل على وجود علاقة عكسية بين معنى العمل وبعد التعلم المستمر للمنظمة المتعلمة.

✓ بعد التأثير له تأثير على بعد التعلم المستمر بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 2.040 وبقيمة إحصائية قدرت ب 0.043 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 0.186 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين التأثير وبعد التعلم المستمر للمنظمة المتعلمة.

✓ المتغير الثابت له تأثير على بعد التعلم المستمر بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 6.218 وبقيمة إحصائية قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 1.907 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين الثابت وبعد التعلم المستمر للمنظمة المتعلمة.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال بعدي حرية الإختيار والتأثير في تحقيق التعلم المستمر كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في تحقيق التعلم الجماعي كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

الجدول رقم(4-18): نتائج معاملات الارتباط بين بعد التعلم الجماعي وإستراتيجية التمكين الوظيفي

البعد	حرية الإختيار	الفعالية الذاتية	معنى العمل	التأثير
التعلم الجماعي	0.250	0.213	0.048	0.131
مستوى المعنوية Sig	0.000	0.003	0.266	0.044

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية بين أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي والتعلم الجماعي بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تراوحت بين 4.8% و 25% وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما كانت هناك زيادة في أحد أو كل أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي يصاحبها زيادة في بعد التعلم الجماعي بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية ولمعرفة نسبة تأثير أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي على بعد التعلم الجماعي بمجمع صيدال نستخدم معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها

على التعلم الجماعي كبعد للمنظمة المتعلمة

المتغيرات	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري SE	معامل الإنحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.438	0.329	//	7.415	0.000	//
حرية الإختيار	0.233	0.109	0.203	2.131	0.035	يوجد أثر
الفعالية الذاتية	0.131	0.105	0.131	1.250	0.213	لا يوجد أثر
معنى العمل	-0.150	0.109	-0.142	-1.377	0.170	لا يوجد أثر
التأثير	0.051	0.098	0.057	0.525	0.600	لا يوجد أثر
معامل التحديد R^2	0.079	نموذج الإنحدار المتعدد:				
معامل الارتباط R	0.282	$y_4 = 2,438 + 0,233x_1 + 0,131x_2 - 0,150x_3 + 0,051x_4 + e_i$				

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

حيث :

x_1 : يمثل بعد حرية الاختيار (متغير مستقل)؛

- X_2 : يمثل بعد الفعالية الذاتية (متغير مستقل)؛
 X_3 : يمثل بعد معنى العمل (متغير مستقل)؛
 X_4 : يمثل بعد التأثير (متغير مستقل)؛
 Y_4 : يمثل بعد التعلم الجماعي (متغير تابع)؛
 e_i : يمثل عوامل أخرى.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط الكلي بلغ $R = 0,282$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وبعد التعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,079$ وهذا يعني ان المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تفسر ما نسبته 7.9% من التباين في المتغير التابع التعلم الجماعي أما النسبة المتبقية وهي 92.1% فتعود إلى عوامل أخرى.

كما يتبين كذلك من خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال قيم معامل الإنحدار وإختبار ستودنت t ما يلي:
 ✓ بعد حرية الإختيار له تأثير على بعد التعلم الجماعي بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 2.131 وبقيمة إحصائية قدرت ب 0.035 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 0.233 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين حرية الإختيار وبعد التعلم الجماعي للمنظمة المتعلمة.

✓ بعد الفعالية الذاتية ليس لها تأثير على بعد التعلم الجماعي بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 1.250 وبقيمة إحصائية قدرت ب 0.213 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 0.131 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين الفعالية الذاتية وبعد التعلم الجماعي للمنظمة المتعلمة.

✓ بعد معنى العمل ليس له تأثير على بعد التعلم الجماعي بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة -1.377 وبقيمة إحصائية قدرت ب 0.170 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ -0.150 والذي يدل على وجود علاقة عكسية بين معنى العمل وبعد التعلم الجماعي للمنظمة المتعلمة.

✓ بعد التأثير ليس له تأثير على بعد التعلم الجماعي بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 0.525 وبقيمة إحصائية قدرت ب 0.600 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، أما معامل الإنحدار بلغ 0.051 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين التأثير وبعد التعلم الجماعي للمنظمة المتعلمة.

✓ المتغير الثابت له تأثير على بعد التعلم الجماعي بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 7.415 وبقيمة احتمالية قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، أما معامل الإنحدار بلغ 2.438 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين الثابت وبعد التعلم الجماعي للمنظمة المتعلمة.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال بعد حرية الإختيار في تحقيق التعلم الجماعي كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

وتضمنت الفرضية الفرعية الخامسة ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) في تحقيق أنظمة مشاركة التعلم كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

الجدول رقم(4-20): نتائج معاملات الارتباط بين بعد أنظمة مشاركة التعلم وإستراتيجية التمكين

الوظيفي

التأثير	معنى العمل	الفعالية الذاتية	حرية الإختيار	البعد
0.159	0.083	0.242	0.214	أنظمة مشاركة التعلم
0.019	0.139	0.001	0.002	مستوى المعنوية Sig

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية بين أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وأنظمة مشاركة التعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تراوحت بين 8.3% و 24.4% وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما كانت هناك زيادة في أحد أو كل أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي يصاحبها زيادة في بعد أنظمة مشاركة التعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية ولمعرفة نسبة تأثير أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي على بعد أنظمة مشاركة التعلم بمجمع صيدال نستخدم معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-21): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها على أنظمة مشاركة التعلم كبعد للمنظمة المتعلمة

المتغيرات	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري SE	معامل الإنحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.763	0.312	//	8.850	0.000	//
حرية الإختيار	0.120	0.104	0.110	1.150	0.252	لا يوجد أثر
الفعالية الذاتية	0.182	0.100	0.192	1.824	0.070	لا يوجد أثر
معنى العمل	-0.110	0.130	-0.110	-1.067	0.288	لا يوجد أثر
التأثير	0.062	0.093	0.072	0.666	0.506	لا يوجد أثر
معامل التحديد R^2	0.072	نموذج الإنحدار المتعدد:				
معامل الإرتباط R	0.269	$y_5 = 2,763 + 0,120x_1 + 0,182x_2 - 0,110x_3 + 0,062x_4 + e_i$				

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

حيث:

x_1 : يمثل بعد حرية الاختيار (متغير مستقل)؛

x_2 : يمثل بعد الفعالية الذاتية (متغير مستقل)؛

x_3 : يمثل بعد معنى العمل (متغير مستقل)؛

x_4 : يمثل بعد التأثير (متغير مستقل)؛

y_5 : يمثل بعد أنظمة مشاركة التعلم (متغير تابع)؛

e_i : يمثل عوامل أخرى.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط الكلي بلغ $R = 0,269$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وبعد أنظمة مشاركة التعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,072$ وهذا يعني ان المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تفسر ما نسبته 7.2% من التباين في المتغير التابع أنظمة مشاركة التعلم أما النسبة المتبقية وهي 92.8% فتعود إلى عوامل أخرى.

كما يتبين كذلك من خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال قيم معامل الإنحدار وإختبار ستودنت t ما يلي: \checkmark بعد حرية الإختيار ليس له تأثير على بعد أنظمة مشاركة التعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 1.150 وبقيمة إحصائية قدرت ب 0.252 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما معامل الإنحدار بلغ 0.120 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين حرية الإختيار وبعد أنظمة مشاركة التعلم للمنظمة المتعلمة.

✓ بعد الفعالية الذاتية ليس لها تأثير على بعد أنظمة مشاركة التعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 1.824 وبقائمة احتمالية قدرت ب 0.070 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما معامل الإنحدار بلغ 0.182 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين الفعالية الذاتية وبعد أنظمة مشاركة التعلم للمنظمة المتعلمة.

✓ بعد معنى العمل ليس له تأثير على بعد أنظمة مشاركة التعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة -1.067 وبقائمة احتمالية قدرت ب 0.288 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما معامل الإنحدار بلغ -0.110 والذي يدل على وجود علاقة عكسية بين معنى العمل وبعد أنظمة مشاركة التعلم للمنظمة المتعلمة.

✓ بعد التأثير ليس له تأثير على بعد أنظمة مشاركة التعلم بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 0.666 وبقائمة احتمالية قدرت ب 0.506 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما معامل الإنحدار بلغ 0.062 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين التأثير وبعد أنظمة مشاركة التعلم للمنظمة المتعلمة.

✓ المتغير الثابت له تأثير على بعد الرؤية المشتركة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 8.850 وبقائمة احتمالية قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، أما معامل الإنحدار بلغ 2.763 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين الثابت وبعد أنظمة مشاركة التعلم للمنظمة المتعلمة.

وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على انه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال أبعادها تحقيق أنظمة مشاركة التعلم كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

سادسا: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

وتضمنت الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

الجدول رقم(4-22): نتائج معاملات الارتباط بين المنظمة المتعلمة وإستراتيجية التمكين الوظيفي

إستراتيجية التمكين الوظيفي	البعد
0.413	المنظمة المتعلمة
0.000	مستوى المعنوية Sig

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التمكين الوظيفي والمنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية تمثلت قيمتها ب **41,3%** وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما كانت هناك زيادة في محور إستراتيجية التمكين الوظيفي يصاحبها زيادة في محور المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية ولمعرفة نسبة تأثير محور إستراتيجية التمكين الوظيفي على محور المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال نستخدم معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي على المنظمة المتعلمة

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري SE	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.086	0.221	//	9.419	0.000	//
حرية الإختيار	0.389	0.066	0.413	5.889	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد R^2	0.170	نموذج الانحدار المتعدد:				
معامل الارتباط R	0.413	$y = 2,086 + 0,389 x + e_i$				

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات SPSS

حيث :

x : يمثل متغير إستراتيجية التمكين الوظيفي (متغير مستقل)؛

y : يمثل متغير المنظمة المتعلمة (متغير تابع)؛

e_i : يمثل عوامل أخرى.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط الكلي بلغ $R = 0,413$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين متغير إستراتيجية التمكين الوظيفي ومتغير المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,170$ وهذا يعني ان متغير إستراتيجية التمكين الوظيفي يفسر ما نسبته **17%** من التباين في المتغير التابع المنظمة المتعلمة أما النسبة المتبقية وهي **83%** فتعود إلى عوامل أخرى.

كما يتبين كذلك من خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال قيم معامل الانحدار وإختبار ستودنت t ما يلي: \checkmark متغير إستراتيجية التمكين الوظيفي له تأثير على متغير المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة **5.889** وبقيمة احتمالية قدرت ب **0.000** وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**، أما معامل الانحدار بلغ **0.389** والذي يدل على وجود علاقة طردية بين إستراتيجية التمكين الوظيفي والمنظمة المتعلمة.

✓ المتغير الثابت له تأثير على المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية حيث بلغت قيمة t المحسوبة 9.419 وبقيمة احتمالية قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، أما معامل الإنحدار بلغ 2.086 والذي يدل على وجود علاقة طردية بين الثابت والمنظمة المتعلمة. وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

في هذا المطلب سنتناول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تدرس الفروق في آراء موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية مايلي:

" لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد (إستراتيجية التمكين الوظيفي، المنظمة المتعلمة) تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).".

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي:

" لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).".

وتتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات جزئية، وهي:

✓ الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

✓ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير العمر.

✓ الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

✓ الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

✓ الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

✓ الفرضية الجزئية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية.

1. الجنس:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي ترجع الى متغير الجنس بمجمع صيدال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-24): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير الجنس

البعد	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حرية الإختيار	ذكر	98	3.253	0.800
	أنثى	73	3.334	0.806
الفاعلية الذاتية	ذكر	98	3.312	0.952
	أنثى	73	3.501	0.864
معنى العمل	ذكر	98	3.163	0.883
	أنثى	73	3.216	0.864
التأثير	ذكر	98	3.112	1.021
	أنثى	73	3.397	0.990

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك فروقات ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير الجنس وللكشف عن دلالة هذه الفروق احصائيا تم حساب كروسكال واليس *Kruskal-Wallis* واختبار ليفن *Levene's test* للتأكد من تجانس التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-25): إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير الجنس

إختبار ليفن	درجة الحرية	الجنس	البعد	مستوى الدلالة
				القيمة
0.793	169	ذكر	حرية الإختيار	0.069
		أنثى		
0.198	169	ذكر	الفاعلية الذاتية	1.673
		أنثى		
0.712	169	ذكر	معنى العمل	0.136
		أنثى		
0.353	169	ذكر	التأثير	0.867
		أنثى		

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0,05 وبالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس في كلا المجموعتين الذكور والاناث. لمعرفة هل هذه الفروق دالة احصائيا أم لا، يجب أولا معرفة هل تتوزع متغيرات العينة وفق التوزيع الطبيعي ومن ثم اختيار الاختبار المناسب لذلك، الجدول الموالي يوضح اختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov*.

الجدول رقم(4-26): نتائج إختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* للتوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	كلمجروف سميرنوف	التكرار	الجنس	البعد
0.000	0.144	98	ذكر	حرية الإختيار
0.000	0.174	73	أنثى	
0.000	0.139	98	ذكر	الفاعلية الذاتية
0.000	0.176	73	أنثى	
0.000	0.132	98	ذكر	معنى العمل
0.002	0.134	73	أنثى	
0.014	0.102	98	ذكر	التأثير
0.001	0.140	73	أنثى	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي البيانات لا تتوزع طبيعيا وبالتالي

وللكشف عن الدلالة الاحصائية لهذه الفروق نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس *Kruskal-Wallis* كبديل عن الاختبار المعلمي *ANOVA* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-27): نتائج اختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis*

إختبار كروسكال والس		درجة الحرية	الجنس	البعد
مستوى الدلالة	القيمة			
0.439	0.598	1	ذكر	حرية الإختيار
			أنثى	
0.236	1.406	1	ذكر	الفاعلية الذاتية
			أنثى	
0.690	0.160	1	ذكر	معنى العمل
			أنثى	
0.053	3.752	1	ذكر	التأثير
			أنثى	
0.177	1.826	1	إستراتيجية التمكين الوظيفي	

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* قدرت قيمته ب **0.177** وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0,05** وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول جميع أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي ويرجع السبب إلى ادراك العاملين أن توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي لا يتأثر بنوع الجنس. وبناءا عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

2. العمر:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي ترجع الى متغير العمر بمجمع صيدال تم حساب المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-28): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير العمر

البعد	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حرية الإختيار	أقل من 25 سنة	18	3.022	0.876
	من 25 إلى 40 سنة	59	3.383	0.761
	من 41 إلى 50 سنة	51	3.208	0.835
	51 سنة فأكثر	43	3.372	0.775
الفاعلية الذاتية	أقل من 25 سنة	18	3.111	1.052
	من 25 إلى 40 سنة	59	3.451	0.905
	من 41 إلى 50 سنة	51	3.341	0.939
	51 سنة فأكثر	43	3.493	0.852
معنى العمل	أقل من 25 سنة	18	3.056	0.907
	من 25 إلى 40 سنة	59	3.166	0.911
	من 41 إلى 50 سنة	51	3.200	0.812
	51 سنة فأكثر	43	3.251	0.897
التأثير	أقل من 25 سنة	18	3.178	1.024
	من 25 إلى 40 سنة	59	3.254	1.035
	من 41 إلى 50 سنة	51	3.114	1.014
	51 سنة فأكثر	43	3.372	1.001

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك فروقات ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير العمر وللكشف عن دلالة هذه الفروق احصائيا تم حساب كروسكال واليس *Kruskal-* واختبار ليفن *Wallis* و *Levene's test* للتأكد من تجانس التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-29): إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير العمر

إختبار ليفن		درجة الحرية	العمر	البعد
مستوى الدلالة	القيمة			
0.282	1.282	167	أقل من 25 سنة	حرية الإختيار
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.319	1.181	167	أقل من 25 سنة	الفاعلية الذاتية
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.556	0.678	167	أقل من 25 سنة	معنى العمل
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.966	0.088	167	أقل من 25 سنة	التأثير
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0,05 وبالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس في كل المجموعات. لمعرفة هل هذه الفروق دالة احصائيا أم لا، يجب أولا معرفة هل تتوزع متغيرات العينة وفق التوزيع الطبيعي ومن ثم اختيار الاختبار المناسب لذلك، الجدول الموالي يوضح اختبار كلمجروف سميرونوف -Kolmogorov-Smirnov.

الجدول رقم (4-30): نتائج اختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* للتوزيع الطبيعي

البعد	العمر	التكرار	كلمجروف سميرنوف	مستوى الدلالة
حرية الإختيار	أقل من 25 سنة	18	0.202	0.051
	من 25 إلى 40 سنة	59	0.187	0.000
	من 41 إلى 50 سنة	51	0.112	0.151
	51 سنة فأكثر	43	0.189	0.001
الفاعلية الذاتية	أقل من 25 سنة	18	0.172	0.170
	من 25 إلى 40 سنة	59	0.142	0.005
	من 41 إلى 50 سنة	51	0.177	0.000
	51 سنة فأكثر	43	0.155	0.011
معنى العمل	أقل من 25 سنة	18	0.170	0.179
	من 25 إلى 40 سنة	59	0.159	0.001
	من 41 إلى 50 سنة	51	0.123	0.052
	51 سنة فأكثر	43	0.193	0.000
التأثير	أقل من 25 سنة	18	0.153	0.200
	من 25 إلى 40 سنة	59	0.154	0.001
	من 41 إلى 50 سنة	51	0.121	0.060
	51 سنة فأكثر	43	0.200	0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* في أغلب المجموعات أقل من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وبالتالي البيانات لا تتوزع طبيعياً وبالتالي وللكشف عن الدلالة الاحصائية لهذه الفروق نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس *Kruskal-Wallis* كبديل عن الاختبار المعلمي *ANOVA* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-31): نتائج اختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis*

إختبار كروسكال والس		درجة الحرية	العمر	البعد
مستوى الدلالة	القيمة			
0.424	2.796	3	أقل من 25 سنة	حرية الإختيار
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.536	2.180	3	أقل من 25 سنة	الفاعلية الذاتية
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.806	0.981	3	أقل من 25 سنة	معنى العمل
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.472	2.521	3	أقل من 25 سنة	التأثير
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.339	3.363	3	إستراتيجية التمكين الوظيفي	

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* وقدرت قيمته ب **0,339** وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0,05** وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول جميع أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي ويرجع السبب إلى ادراك العاملين أن توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي لا يتأثر بمتغير العمر. وبناءا عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير العمر.

3. المؤهل العلمي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي ترجع الى متغير المؤهل العلمي بمجمع صيدال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-32): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير المؤهل العلمي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المؤهل العلمي	البعد
0.854	3.311	36	تقني	حرية الإختيار
0.411	3.746	11	ليسانس	
0.815	3.209	110	مهندس/ ماستر	
0.721	3.625	8	ماجستير	
0.625	3.367	6	دكتوراه	
1.004	3.417	36	تقني	الفاعلية الذاتية
0.672	3.691	11	ليسانس	
0.914	3.284	110	مهندس/ ماستر	
0.692	3.925	8	ماجستير	
0.645	4.000	6	دكتوراه	
0.795	3.450	36	تقني	معنى العمل
0.524	3.873	11	ليسانس	
0.874	2.966	110	مهندس/ ماستر	
0.528	3.825	8	ماجستير	
0.689	3.533	6	دكتوراه	
1.067	3.361	36	تقني	التأثير
0.547	3.891	11	ليسانس	
1.016	3.060	110	مهندس/ ماستر	
0.899	3.650	8	ماجستير	
0.533	3.900	6	دكتوراه	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك فروقات ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير المؤهل العلمي وللكشف عن دلالة هذه الفروق احصائيا تم حساب كروسكال واليس

Kruskal-Wallis واختبار ليفن *Levene's test* للتأكد من تجانس التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-33): اختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة

توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بجمع صيدال ترجع لمتغير المؤهل العلمي

إختبار ليفن		درجة الحرية	المؤهل العلمي	البعد
مستوى الدلالة	القيمة			
0.036	2.637	166	تقني	حرية الإختيار
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	
0.063	2.274	166	تقني	الفاعلية الذاتية
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	
0.043	2.524	166	تقني	معنى العمل
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	
0.019	3.034	166	تقني	التأثير
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0,05 بالنسبة لبعد الفعالية الذاتية، أما أبعاد (حرية الإختيار، معنى العمل والتأثير) فمستوى الدلالة الاحصائية

لاختبار ليفن أقل من مستوى الدلالة المفترض $0,05$ ، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس في كل المجموعات.

لمعرفة هل هذه الفروق دالة احصائيا أم لا، يجب أولا معرفة هل تتوزع متغيرات العينة وفق التوزيع الطبيعي ومن ثم اختيار الاختبار المناسب لذلك، الجدول الموالي يوضح اختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov*.

الجدول رقم (4-34): نتائج اختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* للتوزيع الطبيعي

البعد	المؤهل العلمي	التكرار	كلمجروف سميرنوف	مستوى الدلالة
حرية الاختيار	تقني	36	0.142	0.065
	ليسانس	11	0.189	0.200
	مهندس / ماستر	110	0.174	0.000
	ماجستير	8	0.176	0.200
	دكتوراه	6	0.256	0.200
الفاعلية الذاتية	تقني	36	0.192	0.002
	ليسانس	11	0.223	0.133
	مهندس / ماستر	110	0.144	0.000
	ماجستير	8	0.178	0.200
	دكتوراه	6	0.288	0.130
معنى العمل	تقني	36	0.144	0.056
	ليسانس	11	0.263	0.032
	مهندس / ماستر	110	0.103	0.006
	ماجستير	8	0.255	0.135
	دكتوراه	6	0.251	0.200
التأثير	تقني	36	0.144	0.056
	ليسانس	11	0.397	0.000
	مهندس / ماستر	110	0.128	0.000
	ماجستير	8	0.276	0.072
	دكتوراه	6	0.259	0.200

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* في أغلب المجموعات أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وباقي المجموعات أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ، وبالتالي البيانات لا تتوزع طبيعيا، وللكشف عن الدلالة الاحصائية

لهذه الفروق نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس *Kruskal-Wallis* كبديل عن الاختبار المعلمي *ANOVA* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-35): نتائج اختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis*

إختبار كروسكال والس		درجة الحرية	المؤهل العلمي	البعد
مستوى الدلالة	القيمة			
0.193	6.079	4	تقني	حرية الإختبار
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	
0.055	9.244	4	تقني	الفاعلية الذاتية
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	
0.000	22.899	4	تقني	معنى العمل
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	
0.005	14.835	4	تقني	التأثير
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	
0.001	18.114	4	إستراتيجية التمكين الوظيفي	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* وقدرت قيمته ب **0.001** وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض **0,05** وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي (الفاعلية الذاتية، معنى العمل

والتأثير) ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول بعد حرية الإختيار ويرجع السبب إلى ادراك العاملين أن توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي يتأثر بمتغير المؤهل العلمي.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4. سنوات الخبرة:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي ترجع الى متغير سنوات الخبرة بمجمع صيدال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-36): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة

توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال لترجع لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
حرية الإختيار	أقل من 5 سنوات	31	3.284	0.762
	من 5 إلى 10 سنوات	65	3.400	0.738
	أكثر من 10 سنوات	75	3.197	0.822
الفاعلية الذاتية	أقل من 5 سنوات	31	3.336	1.063
	من 5 إلى 10 سنوات	65	3.514	0.843
	أكثر من 10 سنوات	75	3.312	0.918
معنى العمل	أقل من 5 سنوات	31	3.252	0.903
	من 5 إلى 10 سنوات	65	3.412	0.835
	أكثر من 10 سنوات	75	2.963	0.848
التأثير	أقل من 5 سنوات	31	3.323	1.074
	من 5 إلى 10 سنوات	65	3.394	0.960
	أكثر من 10 سنوات	75	3.059	1.015

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك فروقات ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة لترجع لمتغير سنوات الخبرة وللكشف عن دلالة هذه الفروق احصائيا تم حساب كروسكال واليس *Kruskal-Wallis* واختبار ليفن *Levene's test* للتأكد من تجانس التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-37): إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	درجة الحرية	إختبار ليفن	
			القيمة	مستوى الدلالة
حرية الإختيار	أقل من 5سنوات	2	1.671	0.434
	من 5 إلى 10 سنوات			
	أكثر من 10 سنوات			
الفاعلية الذاتية	أقل من 5سنوات	2	1.608	0.448
	من 5 إلى 10 سنوات			
	أكثر من 10 سنوات			
معنى العمل	أقل من 5سنوات	2	10.287	0.006
	من 5 إلى 10 سنوات			
	أكثر من 10 سنوات			
التأثير	أقل من 5سنوات	2	5.207	0.074
	من 5 إلى 10 سنوات			
	أكثر من 10 سنوات			

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن في بعد معنى العمل أقل من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وباقي المجموعات أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05**، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس في كل المجموعات.

لمعرفة هل هذه الفروق دالة احصائيا أم لا، يجب أولا معرفة هل تتوزع متغيرات العينة وفق التوزيع الطبيعي ومن ثم اختيار الاختبار المناسب لذلك، الجدول الموالي يوضح اختبار كلمجروف سميرنوف -*Kolmogorov-Smirnov*.

الجدول رقم (4-38): نتائج اختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* للتوزيع الطبيعي

البعد	سنوات الخبرة	التكرار	كلمجروف سميرنوف	مستوى الدلالة
حرية الاختيار	أقل من 5 سنوات	31	0.207	0.002
	من 5 إلى 10 سنوات	65	0.162	0.000
	أكثر من 10 سنوات	75	0.157	0.000
الفاعلية الذاتية	أقل من 5 سنوات	31	0.186	0.008
	من 5 إلى 10 سنوات	65	0.156	0.000
	أكثر من 10 سنوات	75	0.143	0.001
معنى العمل	أقل من 5 سنوات	31	0.147	0.084
	من 5 إلى 10 سنوات	65	0.190	0.000
	أكثر من 10 سنوات	75	0.092	0.192
التأثير	أقل من 5 سنوات	31	0.142	0.116
	من 5 إلى 10 سنوات	65	0.198	0.000
	أكثر من 10 سنوات	75	0.128	0.004

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* في أغلب المجموعات أقل من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وباقي المجموعات أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05**، وبالتالي البيانات لا تتوزع طبيعياً، وللكشف عن الدلالة الاحصائية لهذه الفروق نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس *Kruskal-Wallis* كبديل عن الاختبار المعلمي *ANOVA* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-39): نتائج إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis*

إختبار كروسكال والس	درجة الحرية	سنوات الخبرة	البعد	
			القيمة	مستوى الدلالة
0.434	2	أقل من 5 سنوات	1.671	حرية الإختيار
		من 5 إلى 10 سنوات		
		أكثر من 10 سنوات		
0.448	2	أقل من 5 سنوات	1.608	الفاعلية الذاتية
		من 5 إلى 10 سنوات		
		أكثر من 10 سنوات		
0.006	2	أقل من 5 سنوات	10.287	معنى العمل
		من 5 إلى 10 سنوات		
		أكثر من 10 سنوات		
0.074	2	أقل من 5 سنوات	5.207	التأثير
		من 5 إلى 10 سنوات		
		أكثر من 10 سنوات		
0,033	2	إستراتيجية التمكين الوظيفي		

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* قدر ب **0,033** وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض **0,05** وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي ويرجع السبب إلى ادراك العاملين أن توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي يتأثر بمتغير سنوات الخبرة.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

5. المستوى الوظيفي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي ترجع الى متغير المستوى الوظيفي بمجمع صيدال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-40): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير المستوى الوظيفي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المستوى الوظيفي	البعد
0.849	3.400	02	مدير عام	حرية الإختيار
0.674	3.567	06	مساعد (نائب) مدير عام	
0.828	3.089	81	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
0.696	3.555	62	موظف إداري	
0.845	3.190	20	تقني موظف	
1.414	3.200	02	مدير عام	الفاعلية الذاتية
0.662	3.633	06	مساعد (نائب) مدير عام	
0.912	3.109	81	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
0.783	3.810	62	موظف إداري	
0.934	3.200	20	تقني موظف	
1.556	3.300	02	مدير عام	معنى العمل
0.603	3.900	06	مساعد (نائب) مدير عام	
0.839	2.872	81	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
0.747	3.507	62	موظف إداري	
0.957	3.240	20	تقني موظف	
1.414	3.000	02	مدير عام	التأثير
0.967	3.433	06	مساعد (نائب) مدير عام	
0.999	2.810	81	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
0.860	3.690	62	موظف إداري	
0.862	3.500	20	تقني موظف	

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك فروقات ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير المستوى الوظيفي وللكشف عن دلالة هذه الفروق احصائيا تم حساب كروسكال واليس *Kruskal-Wallis* واختبار ليفن *Levene's test* للتأكد من تجانس التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-41): إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير المستوى الوظيفي

البعد	المستوى الوظيفي	درجة الحرية	إختبار ليفن	
			القيمة	مستوى الدلالة
حرية الإختبار	مدير عام	166	2.505	0.046
	مساعد (نائب) مدير عام			
	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة			
	موظف إداري			
	تقني موظف			
الفاعلية الذاتية	مدير عام	166	2.330	0.066
	مساعد (نائب) مدير عام			
	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة			
	موظف إداري			
	تقني موظف			
معنى العمل	مدير عام	166	2.056	0.040
	مساعد (نائب) مدير عام			
	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة			
	موظف إداري			
	تقني موظف			
التأثير	مدير عام	166	3.001	0.022
	مساعد (نائب) مدير عام			
	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة			
	موظف إداري			
	تقني موظف			

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن لبعده الفعالية الذاتية والذي قدر ب **0,066** أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0,05**، وباقي الأبعاد (حرية الإختبار، معنى العمل والتأثير) أقل من مستوى الدلالة المفترض **0,05**، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس في كل المجموعات.

لمعرفة هل هذه الفروق دالة احصائيا أم لا، يجب أولا معرفة هل تتوزع متغيرات العينة وفق التوزيع الطبيعي ومن ثم اختيار الاختبار المناسب لذلك، الجدول الموالي يوضح اختبار كلمجروف سميرنوف -Kolmogorov-Smirnov.

الجدول رقم (4-42): نتائج اختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

البعد	المستوى الوظيفي	التكرار	كلمجروف سميرنوف	مستوى الدلالة
حرية الاختيار	مدير عام	02	0.260	0.000
	مساعد (نائب) مدير عام	06	0.206	0.200
	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة	81	0.140	0.000
	موظف إداري	62	0.234	0.000
	تقني موظف	20	0.265	0.001
الفاعلية الذاتية	مدير عام	02	0.260	0.000
	مساعد (نائب) مدير عام	06	0.266	0.200
	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة	81	0.125	0.003
	موظف إداري	62	0.205	0.000
	تقني موظف	20	0.140	0.200
معنى العمل	مدير عام	02	0.260	0.000
	مساعد (نائب) مدير عام	06	0.232	0.200
	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة	81	0.108	0.020
	موظف إداري	62	0.169	0.000
	تقني موظف	20	0.136	0.005
التأثير	مدير عام	02	0.260	0.000
	مساعد (نائب) مدير عام	06	0.244	0.200
	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة	81	0.109	0.019
	موظف إداري	62	0.189	0.000
	تقني موظف	20	0.119	0.200

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov في أغلب المجموعات أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي البيانات لا تتوزع طبيعيا وبالتالي وللكشف عن الدلالة الاحصائية لهذه الفروق نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس Kruskal-Wallis كبديل عن الاختبار المعلمي ANOVA كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-43): نتائج إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis*

إختبار كروسكال والس	القيمة	درجة الحرية	المستوى الوظيفي	البعد
				مستوى الدلالة
0.003	16.417	4	مدير عام	حرية الإختيار
			مساعد (نائب) مدير عام	
			رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
			موظف إداري	
			تقني موظف	
0.000	25.216	4	مدير عام	الفاعلية الذاتية
			مساعد (نائب) مدير عام	
			رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
			موظف إداري	
			تقني موظف	
0.000	24.016	4	مدير عام	معنى العمل
			مساعد (نائب) مدير عام	
			رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
			موظف إداري	
			تقني موظف	
0.000	31.745	4	مدير عام	التأثير
			مساعد (نائب) مدير عام	
			رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
			موظف إداري	
			تقني موظف	
0.000	32.077	4	إستراتيجية التمكين الوظيفي	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* أقل من مستوى الدلالة المفترض $0,05$ وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول جميع أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي ويرجع السبب إلى ادراك العاملين أن توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي يتأثر بمتغير المستوى الوظيفي.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

6. عدد الدورات التدريبية:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي ترجع الى متغير عدد الدورات التدريبية بمجمع صيدال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-44): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة

توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير عدد الدورات التدريبية

البعد	عدد الدورات التدريبية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حرية الإختيار	أقل من 5 دورات	80	3.383	0.775
	من 5 إلى 10 دورات	36	3.311	0.761
	أكثر من 10 دورات	55	3.142	0.856
الفاعلية الذاتية	أقل من 5 دورات	80	3.450	0.912
	من 5 إلى 10 دورات	36	3.561	0.918
	أكثر من 10 دورات	55	3.200	0.908
معنى العمل	أقل من 5 دورات	80	3.360	0.824
	من 5 إلى 10 دورات	36	3.161	0.924
	أكثر من 10 دورات	55	2.949	0.865
التأثير	أقل من 5 دورات	80	3.458	0.931
	من 5 إلى 10 دورات	36	3.039	1.146
	أكثر من 10 دورات	55	3.036	0.992

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك فروقات ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير عدد الدورات التدريبية وللكشف عن دلالة هذه الفروق احصائيا تم حساب كروسكال واليس *Kruskal-Wallis* واختبار ليفن *Levene's test* للتأكد من تجانس التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-45): إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي بمجمع صيدال ترجع لمتغير عدد الدورات التدريبية

إختبار ليفن	درجة الحرية	عدد الدورات التدريبية	البعد	القيمة	مستوى الدلالة
0.244	168	أقل من 5 دورات	حرية الإختيار	1.424	
		من 5 إلى 10 دورات			
		أكثر من 10 دورات			
0.580	168	أقل من 5 دورات	الفاعلية الذاتية	0.546	
		من 5 إلى 10 دورات			
		أكثر من 10 دورات			
0.856	168	أقل من 5 دورات	معنى العمل	0.155	
		من 5 إلى 10 دورات			
		أكثر من 10 دورات			
0.129	168	أقل من 5 دورات	التأثير	2.076	
		من 5 إلى 10 دورات			
		أكثر من 10 دورات			

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0,05 وبالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس في كل المجموعات. لمعرفة هل هذه الفروق دالة احصائيا أم لا، يجب أولا معرفة هل تتوزع متغيرات العينة وفق التوزيع الطبيعي ومن ثم اختيار الاختبار المناسب لذلك، الجدول الموالي يوضح اختبار كلمجروف سميرنوف -*Kolmogorov-Smirnov*.

الجدول رقم (4-46): نتائج إختبار كلمجروف سميرونوف *Kolmogorov-Smirnov* للتوزيع الطبيعي

البعد	عدد الدورات التدريبية	التكرار	كلمجروف سميرونوف	مستوى الدلالة
حرية الإختبار	أقل من 5 دورات	80	0.159	0.000
	من 5 إلى 10 دورات	36	0.130	0.131
	أكثر من 10 دورات	55	0.164	0.001
الفاعلية الذاتية	أقل من 5 دورات	80	0.174	0.000
	من 5 إلى 10 دورات	36	0.211	0.000
	أكثر من 10 دورات	55	0.107	0.180
معنى العمل	أقل من 5 دورات	80	0.169	0.000
	من 5 إلى 10 دورات	36	0.144	0.056
	أكثر من 10 دورات	55	0.111	0.087
التأثير	أقل من 5 دورات	80	0.170	0.000
	من 5 إلى 10 دورات	36	0.151	0.036
	أكثر من 10 دورات	55	0.140	0.009

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرونوف *Kolmogorov-Smirnov* في أغلب المجموعات أقل من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وبالتالي البيانات لا تتوزع طبيعيا وبالتالي وللكشف عن الدلالة الاحصائية لهذه الفروق نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس *Kruskal-Wallis* كبديل عن الاختبار المعلمي *ANOVA* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-47): نتائج إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis*

إختبار كروسكال والس	درجة الحرية	عدد الدورات التدريبية	البعد	
			القيمة	مستوى الدلالة
0.243	2	أقل من 5 دورات من 5 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات	2.828	حرية الإختيار
0.098	2	أقل من 5 دورات من 5 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات	4.651	الفاعلية الذاتية
0.020	2	أقل من 5 دورات من 5 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات	7.801	معنى العمل
0.021	2	أقل من 5 دورات من 5 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات	7.755	التأثير
0.021	2	إستراتيجية التمكين الوظيفي	7.692	

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* بلغت قيمته **0,021** وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض **0,05** وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي ويرجع السبب إلى ادراك العاملين أن توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي يتأثر بمتغير عدد الدورات التدريبية.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثانية:

وتضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي:

" لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية)."

وتتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات جزئية، وهي:

✓ الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير الجنس.

✓ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير العمر.

✓ الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

✓ الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

✓ الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

✓ الفرضية الجزئية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية.

1. الجنس:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ترجع الى متغير الجنس بمجمع صيدال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-48): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة

توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير الجنس

البعد	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية المشتركة	ذكر	98	3.049	0.914
	أنثى	73	3.099	0.922
القيادة الداعمة للتعليم	ذكر	98	3.255	0.841
	أنثى	73	3.288	0.887
التعلم المستمر	ذكر	98	3.455	0.897
	أنثى	73	3.543	0.911
التعلم الجماعي	ذكر	98	3.286	0.915
	أنثى	73	3.411	0.927
أنظمة مشاركة التعلم	ذكر	98	3.565	0.866
	أنثى	73	3.699	0.875

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك فروقات ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير الجنس وللكشف عن دلالة هذه الفروق احصائيا تم حساب كروسكال واليس *Kruskal-Wallis* واختبار ليفن *Levene's test* للتأكد من تجانس التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-49): إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة

توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير الجنس

البعد	الجنس	درجة الحرية	إختبار ليفن	
			القيمة	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	ذكر	169	0.003	0.956
	أنثى			
القيادة الداعمة للتعليم	ذكر	169	0.195	0.659
	أنثى			
التعلم المستمر	ذكر	169	0.001	0.974
	أنثى			
التعلم الجماعي	ذكر	169	0.067	0.797
	أنثى			
أنظمة مشاركة التعلم	ذكر	169	0.075	0.785
	أنثى			

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0,05 وبالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس في كلا المجموعتين الذكور والاناث. لمعرفة هل هذه الفروق دالة احصائيا أم لا، يجب أولا معرفة هل تتوزع متغيرات العينة وفق التوزيع الطبيعي ومن ثم اختيار الاختبار المناسب لذلك، الجدول الموالي يوضح اختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov*.

الجدول رقم (4-50): نتائج اختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* للتوزيع الطبيعي

البعد	الجنس	التكرار	كلمجروف سميرنوف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	ذكر	98	0.119	0.002
	أنثى	73	0.121	0.010
القيادة الداعمة للتعلم	ذكر	98	0.109	0.006
	أنثى	73	0.102	0.056
التعلم المستمر	ذكر	98	0.126	0.001
	أنثى	73	0.144	0.001
التعلم الجماعي	ذكر	98	0.170	0.000
	أنثى	73	0.190	0.000
أنظمة مشاركة التعلم	ذكر	98	0.131	0.000
	أنثى	73	0.147	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* لأغلب المجموعات أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي البيانات لا تتوزع طبيعيا وبالتالي وللكشف عن الدلالة الاحصائية لهذه الفروق نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس *Kruskal-Wallis* كبديل عن الاختبار المعلمي *ANOVA* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-51): نتائج اختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis*

إختبار كروسكال والس		درجة الحرية	الجنس	البعد
مستوى الدلالة	القيمة			
0.654	0.201	1	ذكر	الرؤية المشتركة
			أنثى	
0.722	0.126	1	ذكر	القيادة الداعمة للتعلم
			أنثى	
0.446	0.581	1	ذكر	التعلم المستمر
			أنثى	
0.297	1.086	1	ذكر	التعلم الجماعي
			أنثى	
0.231	1.433	1	ذكر	أنظمة مشاركة التعلم
			أنثى	
0.388	0.744	1	المنظمة المتعلمة	

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* قدرت قيمته ب **0.388** وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0,05** وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول جميع أبعاد المنظمة المتعلمة ويرجع السبب إلى ادراك العاملين أن توفر أبعاد المنظمة المتعلمة لا يتأثر بنوع الجنس. وبناءا عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير الجنس.

2. العمر:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ترجع الى متغير العمر بمجمع صيدال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-52): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير العمر

البعد	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية المشتركة	أقل من 25 سنة	18	2.989	1.084
	من 25 إلى 40 سنة	59	3.048	0.892
	من 41 إلى 50 سنة	51	3.137	0.925
	51 سنة فأكثر	43	3.056	0.887
القيادة الداعمة للتعلم	أقل من 25 سنة	18	3.489	0.804
	من 25 إلى 40 سنة	59	3.231	0.872
	من 41 إلى 50 سنة	51	3.318	0.821
	51 سنة فأكثر	43	3.172	0.914
التعلم المستمر	أقل من 25 سنة	18	3.522	1.054
	من 25 إلى 40 سنة	59	3.464	0.918
	من 41 إلى 50 سنة	51	3.561	0.839
	51 سنة فأكثر	43	3.437	0.908
التعلم الجماعي	أقل من 25 سنة	18	3.267	1.154
	من 25 إلى 40 سنة	59	3.312	0.916
	من 41 إلى 50 سنة	51	3.318	0.843
	51 سنة فأكثر	43	3.433	0.931
أنظمة مشاركة التعلم	أقل من 25 سنة	18	3.500	1.159
	من 25 إلى 40 سنة	59	3.624	0.849
	من 41 إلى 50 سنة	51	3.596	0.805
	51 سنة فأكثر	43	3.702	0.859

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك فروقات ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير العمر وللكشف عن دلالة هذه الفروق احصائيا تم حساب كروسكال واليس *Kruskal-* واختبار ليفن *Levene's test* للتأكد من تجانس التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-53): إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير العمر

إختبار ليفن		درجة الحرية	العمر	البعد
مستوى الدلالة	القيمة			
0.643	0.558	167	أقل من 25 سنة	الرؤية المشتركة
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.825	0.300	167	أقل من 25 سنة	القيادة الداعمة للتعلم
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.479	0.830	167	أقل من 25 سنة	التعلم المستمر
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.146	1.815	167	أقل من 25 سنة	التعلم الجماعي
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.112	2.030	167	أقل من 25 سنة	أنظمة مشاركة التعلم
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0,05 وبالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس في كل المجموعات. لمعرفة هل هذه الفروق دالة احصائيا أم لا، يجب أولا معرفة هل تتوزع متغيرات العينة وفق التوزيع الطبيعي ومن ثم اختيار الاختبار المناسب لذلك، الجدول الموالي يوضح اختبار كلمجروف سميرنوف -*Kolmogorov-Smirnov*.

الجدول رقم (4-54): نتائج اختبار كلمجروف سميرونوف *Kolmogorov-Smirnov* للتوزيع الطبيعي

البعد	العمر	التكرار	كلمجروف سميرونوف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	أقل من 25 سنة	18	0.148	0.200
	من 25 إلى 40 سنة	59	0.129	0.017
	من 41 إلى 50 سنة	51	0.141	0.013
	51 سنة فأكثر	43	0.135	0.046
القيادة الداعمة للتعلم	أقل من 25 سنة	18	0.105	0.200
	من 25 إلى 40 سنة	59	0.119	0.036
	من 41 إلى 50 سنة	51	0.089	0.200
	51 سنة فأكثر	43	0.126	0.084
التعلم المستمر	أقل من 25 سنة	18	0.184	0.108
	من 25 إلى 40 سنة	59	0.144	0.004
	من 41 إلى 50 سنة	51	0.111	0.157
	51 سنة فأكثر	43	0.153	0.013
التعلم الجماعي	أقل من 25 سنة	18	0.182	0.119
	من 25 إلى 40 سنة	59	0.197	0.000
	من 41 إلى 50 سنة	51	0.128	0.036
	51 سنة فأكثر	43	0.217	0.000
أنظمة مشاركة التعلم	أقل من 25 سنة	18	0.167	0.200
	من 25 إلى 40 سنة	59	0.176	0.000
	من 41 إلى 50 سنة	51	0.110	0.175
	51 سنة فأكثر	43	0.194	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرونوف *Kolmogorov-Smirnov* في أغلب المجموعات أقل من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وبالتالي البيانات لا تتوزع طبيعياً وبالتالي وللكشف عن الدلالة الاحصائية لهذه الفروق نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس *Kruskal-Wallis* كبديل عن الاختبار المعلمي *ANOVA* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-55): نتائج اختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis*

إختبار كروسكال والس		درجة الحرية	العمر	البعد
مستوى الدلالة	القيمة			
0.945	0.378	3	أقل من 25 سنة	الرؤية المشتركة
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.660	1.598	3	أقل من 25 سنة	القيادة الداعمة للتعلم
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.956	0.323	3	أقل من 25 سنة	التعلم المستمر
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.790	1.047	3	أقل من 25 سنة	التعلم الجماعي
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.790	1.048	3	أقل من 25 سنة	أنظمة مشاركة التعلم
			من 25 إلى 40 سنة	
			من 41 إلى 50 سنة	
			51 سنة فأكثر	
0.982	0.173	3	المنظمة المتعلمة	

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* وقدرت قيمته ب **0.982** وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0,05** وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول جميع أبعاد المنظمة المتعلمة ويرجع السبب إلى ادراك العاملين أن توفر أبعاد المنظمة المتعلمة لا يتأثر بمتغير العمر.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير العمر.

3. المؤهل العلمي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ترجع الى متغير المؤهل العلمي بمجمع صيدال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-56): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة

توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية المشتركة	تقني	36	3.167	0.954
	ليسانس	11	3.655	0.652
	مهندس / ماستر	110	2.918	0.903
	ماجستير	8	3.625	0.810
	دكتوراه	6	3.467	0.734
القيادة الداعمة للتعلم	تقني	36	3.311	0.866
	ليسانس	11	3.600	0.657
	مهندس / ماستر	110	3.149	0.858
	ماجستير	8	4.075	0.512
	دكتوراه	6	3.533	0.918
التعلم المستمر	تقني	36	3.472	0.896
	ليسانس	11	3.946	0.559
	مهندس / ماستر	110	3.376	0.934
	ماجستير	8	4.075	0.501
	دكتوراه	6	4.133	0.423
التعلم الجماعي	تقني	36	3.167	0.908
	ليسانس	11	3.655	0.830
	مهندس / ماستر	110	3.293	0.941
	ماجستير	8	4.000	0.338
	دكتوراه	6	3.767	0.852
	تقني	36	3.506	0.908

0.338	4.073	11	ليسانس	أنظمة مشاركة التعلم
0.915	3.564	110	مهندس / ماستر	
0.465	4.075	8	ماجستير	
0.294	3.967	6	دكتوراه	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك فروقات ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير المؤهل العلمي وللكشف عن دلالة هذه الفروق احصائيا تم حساب كروسكال واليس *Kruskal-Wallis* واختبار ليفن *Levene's test* للتأكد من تجانس التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-57): اختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة

توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير المؤهل العلمي

إختبار ليفن		درجة الحرية	المؤهل العلمي	البعد
مستوى الدلالة	القيمة			
0.509	0.828	166	تقني	الرؤية المشتركة
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
0.416	0.988	166	تقني	القيادة الداعمة للتعلم
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
0.017	3.097	166	تقني	التعلم المستمر
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
0.066	2.247	166	تقني	التعلم الجماعي
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	

			ماجستير	أنظمة مشاركة التعلم
			دكتوراه	
0.008	3.581	166	تقني	
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0,05 بالنسبة لأبعاد (الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعليم، التعلم الجماعي)، أما أبعاد (التعلم المستمر، أنظمة مشاركة التعلم) فمستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن أقل من مستوى الدلالة المفترض 0,05، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس في كل المجموعات.

لمعرفة هل هذه الفروق دالة احصائيا أم لا، يجب أولا معرفة هل تتوزع متغيرات العينة وفق التوزيع الطبيعي ومن ثم اختيار الاختبار المناسب لذلك، الجدول الموالي يوضح اختبار كلمجروف سميرونوف

الجدول رقم (4-58): نتائج اختبار كلمجروف سميرونوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

البعد	المؤهل العلمي	التكرار	كلمجروف سميرونوف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	تقني	36	0.208	0.000
	ليسانس	11	0.338	0.001
	مهندس / ماستر	110	0.085	0.049
	ماجستير	8	0.238	0.200
	دكتوراه	6	0.266	0.200
القيادة الداعمة للتعلم	تقني	36	0.103	0.200
	ليسانس	11	0.183	0.200
	مهندس / ماستر	110	0.097	0.013
	ماجستير	8	0.183	0.200
	دكتوراه	6	0.194	0.200
التعلم المستمر	تقني	36	0.139	0.077
	ليسانس	11	0.279	0.016
	مهندس / ماستر	110	0.095	0.017
	ماجستير	8	0.190	0.200
	دكتوراه	6	0.455	0.000

0.158	0.126	36	تقني	التعلم الجماعي
0.007	0.298	11	ليسانس	
0.000	0.178	110	مهندس / ماستر	
0.150	0.250	8	ماجستير	
0.177	0.275	6	دكتوراه	
0.200	0.097	36	تقني	أنظمة مشاركة التعلم
0.004	0.312	11	ليسانس	
0.000	0.147	110	مهندس / ماستر	
0.200	0.186	8	ماجستير	
0.007	0.378	6	دكتوراه	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* في مجموعات أقل من مستوى الدلالة المفترض **0.05** ومجموعات أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05**، وبالتالي البيانات لا تتوزع طبيعياً، وللكشف عن الدلالة الاحصائية لهذه الفروق نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس *Kruskal-Wallis* كبديل عن الاختبار المعلمي *ANOVA* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-59): نتائج اختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis*

إختبار كروسكال والس		درجة الحرية	المؤهل العلمي	البعد
مستوى الدلالة	القيمة			
0.009	13.450	4	تقني	الرؤية المشتركة
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	
0.018	11.974	4	تقني	القيادة الداعمة للتعلم
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	
0.026	11.076	4	تقني	التعلم المستمر
			ليسانس	

			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	
0.034	10.413	4	تقني	التعلم الجماعي
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	
0.133	7.059	4	تقني	أنظمة مشاركة التعلم
			ليسانس	
			مهندس / ماستر	
			ماجستير	
			دكتوراه	
0.001	18.929	4	المنظمة المتعلمة	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* وقدرت قيمته ب 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض $0,05$ وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول أبعاد المنظمة المتعلمة (الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، التعلم المستمر، التعلم الجماعي) ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول بعد أنظمة مشاركة التعلم ويرجع السبب إلى ادراك العاملين أن توفر أبعاد المنظمة المتعلمة يتأثر بمتغير المؤهل العلمي. وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4. سنوات الخبرة:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ترجع الى متغير سنوات الخبرة بمجمع صيدال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-60): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية المشتركة	أقل من 5سنوات	31	3.142	1.024
	من 5 إلى 10 سنوات	65	3.200	0.874
	أكثر من 10 سنوات	75	2.928	0.894
القيادة الداعمة للتعلم	أقل من 5سنوات	31	3.394	0.880
	من 5 إلى 10 سنوات	65	3.314	0.887
	أكثر من 10 سنوات	75	3.179	0.826
التعلم المستمر	أقل من 5سنوات	31	3.555	0.984
	من 5 إلى 10 سنوات	65	3.560	0.828
	أكثر من 10 سنوات	75	3.408	0.931
التعلم الجماعي	أقل من 5سنوات	31	3.168	1.019
	من 5 إلى 10 سنوات	65	3.554	0.815
	أكثر من 10 سنوات	75	3.224	0.939
أنظمة مشاركة التعلم	أقل من 5سنوات	31	3.626	0.974
	من 5 إلى 10 سنوات	65	3.717	0.765
	أكثر من 10 سنوات	75	3.593	0.913

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك فروقات ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير سنوات الخبرة وللكشف عن دلالة هذه الفروق احصائيا تم حساب كروسكال واليس *Kruskal-Wallis* واختبار ليفن *Levene's test* للتأكد من تجانس التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-61): إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	درجة الحرية	إختبار ليفن	
			القيمة	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	أقل من 5 سنوات	168	0.612	0.544
	من 5 إلى 10 سنوات			
	أكثر من 10 سنوات			
القيادة الداعمة للتعلم	أقل من 5 سنوات	168	0.222	0.801
	من 5 إلى 10 سنوات			
	أكثر من 10 سنوات			
التعلم المستمر	أقل من 5 سنوات	168	1.505	0.225
	من 5 إلى 10 سنوات			
	أكثر من 10 سنوات			
التعلم الجماعي	أقل من 5 سنوات	168	2.838	0.061
	من 5 إلى 10 سنوات			
	أكثر من 10 سنوات			
أنظمة مشاركة التعلم	أقل من 5 سنوات	168	0.178	1.745
	من 5 إلى 10 سنوات			
	أكثر من 10 سنوات			

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن في جميع المجموعات أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05**، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس في كل المجموعات. لمعرفة هل هذه الفروق دالة احصائيا أم لا، يجب أولا معرفة هل تتوزع متغيرات العينة وفق التوزيع الطبيعي ومن ثم اختيار الاختبار المناسب لذلك، الجدول الموالي يوضح اختبار كلمجروف سميرونوف -*Kolmogorov-Smirnov*

الجدول رقم (4-62): نتائج اختبار كلمجروف سميرونوف *Kolmogorov-Smirnov* للتوزيع الطبيعي

البعد	سنوات الخبرة	التكرار	كلمجروف سميرونوف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	أقل من 5 سنوات	31	0.180	0.012
	من 5 إلى 10 سنوات	65	0.154	0.001
	أكثر من 10 سنوات	75	0.088	0.200
القيادة الداعمة للتعليم	أقل من 5 سنوات	31	0.097	0.200
	من 5 إلى 10 سنوات	65	0.124	0.015
	أكثر من 10 سنوات	75	0.099	0.066
التعلم المستمر	أقل من 5 سنوات	31	0.158	0.046
	من 5 إلى 10 سنوات	65	0.150	0.001
	أكثر من 10 سنوات	75	0.111	0.23
التعلم الجماعي	أقل من 5 سنوات	31	0.148	0.082
	من 5 إلى 10 سنوات	65	0.231	0.000
	أكثر من 10 سنوات	75	0.157	0.000
أنظمة مشاركة التعلم	أقل من 5 سنوات	31	0.135	0.162
	من 5 إلى 10 سنوات	65	0.198	0.000
	أكثر من 10 سنوات	75	0.133	0.002

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرونوف *Kolmogorov-Smirnov* في مجموعات أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05 مجموعات أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05، وبالتالي البيانات لا تتوزع طبيعياً، وللكشف عن الدلالة الاحصائية لهذه الفروق نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس *Kruskal-Wallis* كبديل عن الاختبار المعلمي *ANOVA* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-63): نتائج إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis*

إختبار كروسكال والس	درجة الحرية	سنوات الخبرة	البعد	
			القيمة	مستوى الدلالة
0.139	2	أقل من 5 سنوات	3.949	الرؤية المشتركة
		من 5 إلى 10 سنوات		
		أكثر من 10 سنوات		
0.370	2	أقل من 5 سنوات	1.988	القيادة الداعمة للتعلم
		من 5 إلى 10 سنوات		
		أكثر من 10 سنوات		
0.602	2	أقل من 5 سنوات	1.016	التعلم المستمر
		من 5 إلى 10 سنوات		
		أكثر من 10 سنوات		
0.052	2	أقل من 5 سنوات	5.908	التعلم الجماعي
		من 5 إلى 10 سنوات		
		أكثر من 10 سنوات		
0.529	2	أقل من 5 سنوات	1.273	أنظمة مشاركة التعلم
		من 5 إلى 10 سنوات		
		أكثر من 10 سنوات		
0.091	2	المنظمة المتعلمة		

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* قدر ب **0.091** وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0,05** وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول أبعاد المنظمة المتعلمة ويرجع السبب إلى ادراك العاملين أن توفر أبعاد المنظمة المتعلمة لا يتأثر بمتغير سنوات الخبرة.

وبناءا عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

5. المستوى الوظيفي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ترجع الى متغير المستوى الوظيفي بمجمع صيدال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-64): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة

توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير المستوى الوظيفي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المستوى الوظيفي	البعد
1.131	3.200	02	مدير عام	الرؤية المشتركة
0.469	3.500	06	مساعد (نائب) مدير عام	
0.902	2.790	81	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
0.914	3.290	62	موظف إداري	
0.776	3.380	20	تقني موظف	
0.424	2.500	02	مدير عام	القيادة الداعمة للتعلم
0.774	3.433	06	مساعد (نائب) مدير عام	
0.813	3.025	81	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
0.814	3.545	62	موظف إداري	
0.956	3.430	20	تقني موظف	
0.707	2.700	02	مدير عام	التعلم المستمر
0.415	3.700	06	مساعد (نائب) مدير عام	
0.890	3.188	81	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
0.729	3.871	62	موظف إداري	
1.096	3.570	20	تقني موظف	
0.283	1.800	02	مدير عام	التعلم الجماعي
0.642	3.500	06	مساعد (نائب) مدير عام	
0.904	3.067	81	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
0.840	3.636	62	موظف إداري	
0.890	3.630	20	تقني موظف	
0.566	3.200	02	مدير عام	أنظمة مشاركة التعلم
0.693	3.400	06	مساعد (نائب) مدير عام	
0.942	3.353	81	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
0.690	3.926	62	موظف إداري	

0.804	3.880	20	تقني موظف
-------	-------	----	-----------

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك فروقات ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير المستوى الوظيفي وللكشف عن دلالة هذه الفروق احصائيا تم حساب كروسكال واليس *Kruskal-Wallis* واختبار ليفن *Levene's test* للتأكد من تجانس التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-65): اختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة

توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال مرجع لمتغير المستوى الوظيفي

البعد	المستوى الوظيفي	درجة الحرية	إختبار ليفن	
			القيمة	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	مدير عام	166	0.876	0.525
	مساعد (نائب) مدير عام			
	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة			
	موظف إداري			
القيادة الداعمة للتعلم	مدير عام	166	0.909	0.444
	مساعد (نائب) مدير عام			
	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة			
	موظف إداري			
التعلم المستمر	مدير عام	166	2.077	0.030
	مساعد (نائب) مدير عام			
	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة			
	موظف إداري			
التعلم الجماعي	مدير عام	166	1.208	0.071
	مساعد (نائب) مدير عام			
	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة			
	موظف إداري			
	تقني موظف			
	مدير عام	166	3.021	0.014

			مساعد (نائب) مدير عام	أنظمة مشاركة التعلم
			رئيس قسم / أو رئيس مصلحة	
			موظف إداري	
			تقني موظف	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن لأبعاد (الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، التعلم الجماعي) أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0,05**، والأبعاد (التعلم المستمر، أنظمة مشاركة التعلم) أقل من مستوى الدلالة المفترض **0,05**، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس في كل المجموعات.

لمعرفة هل هذه الفروق دالة احصائيا أم لا، يجب أولا معرفة هل تتوزع متغيرات العينة وفق التوزيع الطبيعي ومن ثم اختيار الاختبار المناسب لذلك، الجدول الموالي يوضح اختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov*.

الجدول رقم (4-66): نتائج اختبار كلمجروف سميرنوف *Kolmogorov-Smirnov* للتوزيع الطبيعي

البعد	المستوى الوظيفي	التكرار	كلمجروف سميرنوف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	مدير عام	02	0.260	0.000
	مساعد (نائب) مدير عام	06	0.261	0.200
	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة	81	0.111	0.016
	موظف إداري	62	0.184	0.000
	تقني موظف	20	0.188	0.062
القيادة الداعمة للتعلم	مدير عام	02	0.260	0.000
	مساعد (نائب) مدير عام	06	0.184	0.200
	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة	81	0.085	0.200
	موظف إداري	62	0.155	0.001
	تقني موظف	20	0.187	0.064
التعلم المستمر	مدير عام	02	0.260	0.000
	مساعد (نائب) مدير عام	06	0.265	0.200
	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة	81	0.108	0.021
	موظف إداري	62	0.215	0.000
	تقني موظف	20	0.203	0.031
التعلم الجماعي	مدير عام	02	0.260	0.000
	مساعد (نائب) مدير عام	06	0.229	0.200

0.001	0.137	81	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	أنظمة مشاركة التعلم
0.000	0.281	62	موظف إداري	
0.185	0.161	20	تقني موظف	
0.000	0.260	02	مدير عام	
0.200	0.167	06	مساعد (نائب) مدير عام	
0.001	0.137	81	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
0.000	0.188	62	موظف إداري	
0.198	0.159	20	تقني موظف	

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف من *Kolmogorov-Smirnov* في مجموعات أقل من مستوى الدلالة المفترض **0.05** ومجموعات أخرى أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05**، وبالتالي البيانات لا تتوزع طبيعياً وبالتالي وللكشف عن الدلالة الاحصائية لهذه الفروق نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس *Kruskal-Wallis* كبديل عن الاختبار المعلمي *ANOVA* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-67): نتائج اختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis*

البعده	المستوى الوظيفي	درجة الحرية	إختبار كروسكال والس	
			القيمة	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	مدير عام	4	15.858	0.003
	مساعد (نائب) مدير عام			
	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة			
	موظف إداري			
القيادة الداعمة للتعلم	تقني موظف	4	17.820	0.001
	مدير عام			
	مساعد (نائب) مدير عام			
	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة			
التعلم المستمر	موظف إداري	4	25.105	0.000
	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة			
	مساعد (نائب) مدير عام			

			تقني موظف	
0.000	23.754	4	مدير عام	التعلم الجماعي
			مساعد (نائب) مدير عام	
			رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
			موظف إداري	
			تقني موظف	
0.000	20.520	4	مدير عام	أنظمة مشاركة التعلم
			مساعد (نائب) مدير عام	
			رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	
			موظف إداري	
			تقني موظف	
0.000	28.907	4	إستراتيجية التمكين الوظيفي	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي بلغت قيمته 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض 0,05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول جميع أبعاد المنظمة المتعلمة ويرجع السبب إلى ادراك العاملين أن توفر أبعاد المنظمة المتعلمة يتأثر بمتغير المستوى الوظيفي.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

6. عدد الدورات التدريبية:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ترجع الى متغير عدد الدورات التدريبية بمجمع صيدال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-68): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير عدد الدورات التدريبية

البعد	عدد الدورات التدريبية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية المشتركة	أقل من 5 دورات	80	3.183	0.909
	من 5 إلى 10 دورات	36	3.094	0.909
	أكثر من 10 دورات	55	2.891	0.916
القيادة الداعمة للتعلم	أقل من 5 دورات	80	3.320	0.895
	من 5 إلى 10 دورات	36	3.311	0.758
	أكثر من 10 دورات	55	3.167	0.872
التعلم المستمر	أقل من 5 دورات	80	3.553	0.905
	من 5 إلى 10 دورات	36	3.628	0.661
	أكثر من 10 دورات	55	3.316	1.013
التعلم الجماعي	أقل من 5 دورات	80	3.378	0.955
	من 5 إلى 10 دورات	36	3.522	0.678
	أكثر من 10 دورات	55	3.163	0.987
أنظمة مشاركة التعلم	أقل من 5 دورات	80	3.650	0.884
	من 5 إلى 10 دورات	36	3.833	0.531
	أكثر من 10 دورات	55	3.443	0.996

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك فروقات ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير عدد الدورات التدريبية وللكشف عن دلالة هذه الفروق احصائيا تم حساب كروسكال واليس *Kruskal-Wallis* واختبار ليفن *Levene's test* للتأكد من تجانس التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-69): إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمجمع صيدال ترجع لمتغير عدد الدورات التدريبية

البعد	عدد الدورات التدريبية	درجة الحرية	إختبار ليفن	
			القيمة	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	أقل من 5 دورات	2	0.122	0.886
	من 5 إلى 10 دورات			
	أكثر من 10 دورات			
القيادة الداعمة للتعلم	أقل من 5 دورات	2	0.497	0.609
	من 5 إلى 10 دورات			
	أكثر من 10 دورات			
التعلم المستمر	أقل من 5 دورات	2	3.259	0.041
	من 5 إلى 10 دورات			
	أكثر من 10 دورات			
التعلم الجماعي	أقل من 5 دورات	2	2.534	0.082
	من 5 إلى 10 دورات			
	أكثر من 10 دورات			
أنظمة مشاركة التعلم	أقل من 5 دورات	2	4.663	0.011
	من 5 إلى 10 دورات			
	أكثر من 10 دورات			

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار ليفن بالنسبة للأبعاد (الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، التعلم المستمر، التعلم الجماعي) أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0,05، أما بالنسبة لبعد أنظمة مشاركة التعلم فهو أقل من مستوى الدلالة المفترض 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس في كل المجموعات.

لمعرفة هل هذه الفروق دالة احصائيا أم لا، يجب أولا معرفة هل تتوزع متغيرات العينة وفق التوزيع الطبيعي ومن ثم اختيار الاختبار المناسب لذلك، الجدول الموالي يوضح اختبار كلمجروف سميرنوف-*Kolmogorov-Smirnov*.

الجدول رقم (4-70): نتائج إختبار كلمجروف سميرونوف *Kolmogorov-Smirnov* للتوزيع الطبيعي

البعد	عدد الدورات التدريبية	التكرار	قيمة كلمجروف سميرونوف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	أقل من 5 دورات	80	0.145	0.000
	من 5 إلى 10 دورات	36	0.139	0.078
	أكثر من 10 دورات	55	0.079	0.200
القيادة الداعمة للتعليم	أقل من 5 دورات	80	0.129	0.002
	من 5 إلى 10 دورات	36	0.148	0.044
	أكثر من 10 دورات	55	0.096	0.200
التعليم المستمر	أقل من 5 دورات	80	0.165	0.000
	من 5 إلى 10 دورات	36	0.158	0.024
	أكثر من 10 دورات	55	0.077	0.200
التعليم الجماعي	أقل من 5 دورات	80	0.193	0.000
	من 5 إلى 10 دورات	36	0.232	0.000
	أكثر من 10 دورات	55	0.140	0.009
أنظمة مشاركة التعليم	أقل من 5 دورات	80	0.166	0.000
	من 5 إلى 10 دورات	36	0.179	0.005
	أكثر من 10 دورات	55	0.119	0.051

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرونوف *Kolmogorov-Smirnov* في مجموعات أقل من مستوى الدلالة المفترض **0.05** ومجموعات أخرى أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وبالتالي البيانات لا تتوزع طبيعيا وبالتالي وللكشف عن الدلالة الاحصائية لهذه الفروق نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس *Kruskal-Wallis* كبديل عن الاختبار المعلمي *ANOVA* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-71): نتائج اختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis*

إختبار كروسكال والس	درجة الحرية	عدد الدورات التدريبية	البعد						
			القيمة	مستوى الدلالة					
0.143	2	أقل من 5 دورات من 5 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات	3.886	الرؤية المشتركة					
					0.517	1.318	2	أقل من 5 دورات من 5 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات	القيادة الداعمة للتعلم
0.217	3.058	2	أقل من 5 دورات من 5 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات	التعلم الجماعي					
					0.182	3.411	2	أقل من 5 دورات من 5 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات	أنظمة مشاركة التعلم

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* بلغت قيمته **0.084** وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0,05**، وبالتالي توجد لا فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول أبعاد المنظمة المتعلمة ويرجع السبب إلى ادراك العاملين أن توفر أبعاد المنظمة المتعلمة لا يتأثر بمتغير عدد الدورات التدريبية.

وبناءا عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية.

خلاصة الفصل الرابع:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، من خلال دراسة مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال أبعادها الأربعة وهي: (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل والتأثير) في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة بواسطة أبعادها الخمسة وهي: (الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، التعلم المستمر، التعلم الجماعي وأنظمة مشاركة التعلم)، وتم دراسة فرضيات الدراسة المعتمدة عليها وتفسيرها وتحليلها للخروج بنتائج من خلال برنامج *SPSS V24*.

وتم التوصل إلى أن درجة توافر كل من إستراتيجية التمكين الوظيفي والمنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية متوسطة وهذا ما تم التوصل إليه من خلال إجابات المستجوبين ومن خلال دراسة الإنحدار المتعدد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال أبعادها تحقيق (الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، التعلم المستمر، التعلم الجماعي) كأبعاد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال أبعادها تحقيق أنظمة مشاركة التعلم كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

وأخيرا تم التوصل إلى عدم وجود فروقات في إجابات المستجوبين حول توافر متغير إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى للجنس والعمر ووجود فروقات تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وعدد الدورات التدريبية، أما بالنسبة للمنظمة المتعلمة فتوصنا إلى عدم وجود فروقات حول آراء المستجوبين تعزى للجنس والعمر وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية ووجود فروقات تعزى للمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

الخاتمة

العامّة

أولاً: خلاصة عامة:

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة بالمجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وذلك عن طريق معالجة إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين جزء نظري والآخر تطبيقي.

في الجزء النظري والذي تمثل في الفصلين الأول والثاني، حيث حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية حيث تم التطرق في الفصل الأول مدخل لإستراتيجية التمكين الوظيفي والذي تضمن ماهي إستراتيجية التمكين الوظيفي وذلك من خلال تتبع جذور التمكين بداية بالقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وفي الفكر الإداري ثم تحديد مفهوم إستراتيجية التمكين الوظيفي إنطلاقاً من تحديد مفهوم الإستراتيجية ثم التمكين الوظيفي وأخيراً إستراتيجية التمكين الوظيفي ثم تطرقنا إلى أسباب وأهمية إستراتيجية التمكين الوظيفي وفوائده ثم تناولنا في المبحث الثاني عناصر إستراتيجية التمكين الوظيفي ومستوياتها ثم أبعادها ونماذجها وأشكالها أما في المبحث الثالث فقد تناولنا أساليب معاصرة لإستراتيجية التمكين الوظيفي وخطوات تطبيقها ودوافع تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي ومتطلبات بناءها ومعوقات تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي ودور الإدارة في التغلب عليها، أما الفصل الثاني مدخل للمنظمة المتعلمة فمن هذا الجزء حاولنا إبراز ماهية التعلم التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهوم التعلم ومستوياته ومفهوم التعلم التنظيمي وكذلك أهمية خطوات التعلم التنظيمي ومبرراته وآليات وأدوات وأساليب وأنواع التعلم التنظيمي أما في المبحث الثاني أساسيات المنظمة المتعلمة فقد تناولنا فيه مفهوم المنظمة المتعلمة وكيفية التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة وأهمية وأهداف المنظمة المتعلمة وعناصرها وخصائص وأبعاد المنظمة المتعلمة ووسائل تسييرها، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى النماذج المساعدة في بناء المنظمة المتعلمة ومبررات تزايد الإهتمام بها ونشاطاتها وأسس بناء المنظمة المتعلمة من خلال دوافع وشروط بناء المنظمة المتعلمة وإستراتيجيات بناءها ثم معوقات وآفاق التحول نحو منظمة متعلمة وخطوات نجاحها.

أما في الجزء التطبيقي والذي تكون من فصلين الثالث والرابع، والذي أردنا فيهما دعم كيان هذا البحث والتعمق في الإشكالية والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية، وقد إختارنا المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية لتكون ميدان الدراسة لإنجاز هذا الجانب.

ففي الفصل الثالث تناولنا طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها من خلال تقديم المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية وذلك من خلال التعريف بالمجمع من حيث النشأة والتطور التاريخي المهام والأهداف ونقاط قوته وخصائصه وكذلك تحليل الهيكل التنظيمي للمجمع وتحديد الفرص والتهديدات التي يواجهها المجمع وأهم مساهماته وسياسة وإستراتيجية تنمية الشراكة بالمجمع وفي المبحث الثاني تطرقنا للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال منهج ومصادر وأتمودج الدراسة ومراحل تطوير أداة الدراسة وتطبيق أداة الدراسة وتوزيعها على العينة المستهدفة وكذلك إختبارات الصلاحية وذلك من خلال تحديد أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في

الخاتمة العامّة

الدراسة وصدق وثبات الدراسة وتحليل البيانات والنتائج الشخصية والوظيفية، والفصل الرابع والأخير عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال مناقشة وتحليل مستوى محاور الدراسة وإختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

ثانياً: نتائج الدراسة:

I نتائج الدراسة النظرية:

1. للتمكين خلفية إسلامية قبل ان تكون إدارية، فقد ظهر في العديد من السور والآيات القرآنية بمعنى السيطرة والتحكم الملك والسلطان والمنزلة الرفيعة والإستقرار وفي السنة النبوية الشريفة فقد أعتبر من المتطلبات الرئيسية لإتقان العمل، فلا يمكن للعامل أن يتقن عمله، دون أن يمتلك حرية التصرف والوسائل والصلاحيات اللازمة لإتقان العمل، أما في الفكر الإداري فقد ظهر من خلال من خلال تطور نظريات الإدارة من خلال الإهتمام أكثر بالعمال.
2. إستراتيجية التمكين الوظيفي ظاهرة إدارية من شأنها إحداث تغيير في المؤسسة إذا تم تبنيها بداخلها، فهي إستراتيجية إدارية تمحل العامل الشعور بالسيطرة والتحكم في عمله بشكل كبير حيث تهدف إلى استخراج واستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً باعتبارهم يمثلون ثروة وطاقات هامة يجب توجيهها لصالح المؤسسة.
3. أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل السابق بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المنظمة.
4. تلعب المشاركة في المعلومات دوراً مركزياً في تمكين الأفراد، وهي عنصر أساسي في إستراتيجية التمكين الوظيفي، ذلك أنها تجعل العاملين أكثر التزاماً بإجراءات المؤسسة، فالعامل غير مستعد - نفسياً على الأقل - للانصياع لأوامر وتوجيهات لم يسهم في صياغتها وفهم مبرراتها.
5. يعد بعد الاستقلالية وحرية التصرف من أكثر الأبعاد أهمية في إستراتيجية التمكين الوظيفي، فقد أثبتت الدراسة التي أجرتها كل من أشنيس ولاشلي (*Ashness and Lashley*) سنة 1995 أن العاملين الذين أعطوا الاستقلالية وحرية التصرف في اتخاذ القرار كان لديهم شعور بالرضا وبالسيطرة والفاعلية الذاتية.
6. إن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين الوظيفي لإزالة تلك الظروف .

الخاتمة العامّة

7. التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات إستراتيجية التمكين الوظيفي التي تطبق في المنظمة.
8. يعتبر أسلوب القيادة الذاتية من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسات ويقوم هذا الأسلوب على فكرة أساسية متمثلة في تنمية القيادة الذاتية للمرؤوسين، وهذا من خلال قيام القائد بمنح صلاحيات واسعة لهم تمكثهم من تخطيطه تنفيذ ومراقبة أعمالهم دون الحاجة للرجوع إلى المستويات العليا.
9. تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي إكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة.
10. تعتمد إستراتيجية التمكين الوظيفي باعتبارها إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات في مجال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وكذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.
11. يعتبر التعلم التنظيمي وسيلة لإكتشاف وتصحيح أخطاء المنظمة وتحديد المشكلات والوعي بها وعلاجها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة، فهو ذلك التعلم الذي يقوم على إكتساب وتبادل المعارف لتحقيق رؤى جديدة ومواكبة التغيرات على جميع الأنشطة من خلال توسيع وتعميق المعرفة.
12. للتعلم التنظيمي أهمية من خلال تعديل سلوك العاملين واكتسابهم المهارات التي تمكنهم من تطوير الأداء الإداري للعاملين، مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وكذلك حيازة المؤسسة لثقافة تعلم تكون جيدة في خلق اكتساب ونشر المعرفة، كما أن التعلم يشجع القدرة الإبداعية للمؤسسة لتحافظ على الميزة التنافسية لها في ظل محيط متقلب.
13. التعلم التنظيمي يتحقق بطرق مباشرة وغير مباشرة، فيتحقق مباشرة من خلال الخبرة والممارسة العلمية التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة، كما يمكن أن يتحقق بطرق غير مباشرة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين التي تجعل من المنظمة أكثر معرفة وخبرة.
14. تعتبر المنظمة المتعلمة هي منظمة لقرن الحادي والعشرين، وهي منظمة تعيش حالة من التغيير المستمر والمرحلي والذي يغذيه تعلم الأعضاء وتطوير القدرات وأنماط جديدة للتفكير واسلوب التعلم الفردي والجماعي، وجعل من إدارة المعرفة وتمكين الأفراد والتكنولوجيات الحديثة عوامل حاسمة لبناء المنظمة المتعلمة.

الخاتمة العامّة

15. إن الاهتمام بمنظمات التعلم يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال بناء علاقات متميزة مع العملاء وتحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار وتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
16. المنظمة الناجحة والفعالة هي التي تدرك أهمية وألوية التركيز على رأس المال البشري أو كما يشار إليه حديثاً برأس المال الفكري، وعليه فإن المؤسسات الناجحة والممتدة البقاء تعمل دائماً في إطار ذلك المفهوم على إتباع كافة الأساليب والوسائل لتنمية معارف ومهارات أفرادها وتنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي والرغبة في التميز لديهم.
17. بات تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة من الضروريات الأساسية، حيث يستند مفهوم المنظمة المتعلمة إلى العديد من المفاهيم التي تحتاجها المنظمة اليوم مثل: الفعالية والتحسين المستمر والإبداع والعمل التعاوني والتطوير المهني المتكامل وكذلك التعلم المستمر .
18. إن تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة ينبع من الإيمان بضرورة التغيير والتطوير ومواكبة التغيرات المتسارعة على مستوى الميدان التربوي، فبتغيير ثقافة التعلم التقليدية واستبدالها بثقافة تعلم تركز على ضرورة تعلم كل من المعلم والطالب والقائد التربوي، لتصبح المنظمة منظمة متعلمة دائمة التحسين والتقدم.
19. من المبادئ الأساسية التي تعتمدها المنظمات المتعلمة هو الاعتراف بالأخطاء ومكافأة من يظهرها، حتى ولو كان هو من ارتكبتها، فالتعرف على الأخطاء وتصحيحها هو أساس التعلم الجاد والفعال، لذا فالعاملون في منظمات التعلم يعرفون أن الاعتراف بالخطأ ليس سلوكاً سيئاً، ولن يكون مصدراً للحكم عليهم، إنما هو مصدر لتعديل السلوكيات وتحسينها فالمنظمة المتعلمة هي مصدر الحقائق، فأفرادها سواء كانوا عمالاً أو قادة لا يتحرجون في الاعتراف بأخطائهم.
20. يعد توليد الأفكار الجديدة والخلافة مصدر النجاح الرئيس للمنظمات المتعلمة، فينبغي أن تعتمد هذه المنظمات على المبدعين والموهوبين (فريق المعرفة) القادرين على التقاط المعرفة الضمنية واكتسابها وتوليدها في المنظمة، ودمجها بالمعارف والشواهد الظاهرة الأخرى، وتقديمها في صيغ مخرجات جديدة، أو مفاهيم إدارية جديدة، أو إجراءات جديدة للعمل في المنظمة، والاستفادة منها في تحقيق الارتقاء والنمو لقيمة المنظمة.

II نتائج الدراسة التطبيقية: بناء على تحليل السابق للأسئلة وفرضيات الدراسة، فقد تم التوصل إلى

مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي:

1. تم إستنتاج أن مستوى توافر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي كان متوسطاً من وجهة نظر موظفي الجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.276 بإنحراف معياري 0.733، ومن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو: بعد الفعالية الذاتية بمتوسط حسابي 3.393 وإنحراف معياري 0.918، يليه بعد حرية الإختيار بمتوسط حسابي 3.290 وإنحراف معياري 0.802، ثم بعد

الخاتمة العامّة

- التأثير بمتوسط حسابي 3.234 وانحراف معياري 1.015، وأخيرا بعد معنى العمل بمتوسط حسابي 3.186 وانحراف معياري 0.873.
2. تم إستنتاج أن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطا من وجهة نظر موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.379 بإنحراف معياري 0.690، ومن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو: بعد أنظمة مشاركة التعلم بمتوسط حسابي 3.622 وانحراف معياري 0.870، يليه بعد التعلم المستمر بمتوسط حسابي 3.492 وانحراف معياري 0.901، ثم بعد التعلم الجماعي بمتوسط حسابي 3.339 وانحراف معياري 0.920، ثم بعد القيادة الداعمة للتعلم بمتوسط حسابي 3.269 وانحراف معياري 0.859، وأخيرا بعد الرؤية المشتركة بمتوسط حسابي 3.070 وانحراف معياري 0.915.
3. تأثر بعد الرؤية المشتركة لتغيير المنظمة المتعلمة ببعده التأثير لتغيير إستراتيجية التمكين الوظيفي وذلك من خلال قيمة مستوى المعنوية الذي بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
4. تأثر بعد القيادة الداعمة للتعلم لتغيير المنظمة المتعلمة ببعده التأثير لتغيير إستراتيجية التمكين الوظيفي وذلك من خلال قيمة مستوى المعنوية الذي بلغ 0.003 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
5. تأثر بعد التعلم المستمر لتغيير المنظمة المتعلمة ببعده التأثير لتغيير إستراتيجية التمكين الوظيفي وذلك من خلال قيمة مستوى المعنوية الذي بلغ 0.043 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
6. تأثر بعد التعلم الجماعي لتغيير المنظمة المتعلمة ببعده حرية الإختيار لتغيير إستراتيجية التمكين الوظيفي وذلك من خلال قيمة مستوى المعنوية الذي بلغ 0.035 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
7. لم تأثر بعد أنظمة مشاركة التعلم لتغيير المنظمة المتعلمة بأي بعد من أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي.
8. لم يؤثر متغير الجنس على أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وهذا ما وضحه إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي قدرته قيمته ب 0.177 وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0,05.
9. لم يؤثر متغير العمر على أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وهذا ما وضحه إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي قدرته قيمته ب 0.339 وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0,05.
10. يؤثر متغير المؤهل العلمي على أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وهذا ما وضحه إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي قدرته قيمته ب 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض 0,05.
11. يؤثر متغير سنوات الخبرة على أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وهذا ما وضحه إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي قدرته قيمته ب 0.033 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض 0,05.

الخاتمة العامّة

12. يؤثر متغير المستوى الوظيفي على أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وهذا ما وضحه إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي قدرت قيمته ب **0.000** وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض **0,05**.

13. يؤثر متغير عدد الدورات التدريبية على أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي وهذا ما وضحه إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي قدرت قيمته ب **0.021** وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض **0,05**.

14. لم يؤثر متغير الجنس على أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا ما وضحه إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي قدرت قيمته ب **0.388** وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0,05**.

15. لم يؤثر متغير العمر على أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا ما وضحه إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي قدرت قيمته ب **0.982** وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0,05**.

16. يؤثر متغير المؤهل العلمي على أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا ما وضحه إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي قدرت قيمته ب **0.001** وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض **0,05**.

17. لم يؤثر متغير سنوات الخبرة على أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا ما وضحه إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي قدرت قيمته ب **0.091** وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0,05**.

18. يؤثر متغير المستوى الوظيفي على أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا ما وضحه إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي قدرت قيمته ب **0.000** وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض **0,05**.

19. لم يؤثر متغير عدد الدورات التدريبية على أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا ما وضحه إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* والذي قدرت قيمته ب **0.084** وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0,05**.

III نتائج إختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية توصلنا إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال بعد التأثير في تحقيق الرؤية المشتركة كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال بعد التأثير في تحقيق القيادة الداعمة للتعليم كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.

الخاتمة العامّة

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال بعدي حرية الإختيار والتأثير في تحقيق التعلم المستمر كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال بعد حرية الإختيار في تحقيق التعلم الجماعي كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي من خلال أبعادها تحقيق أنظمة مشاركة التعلم كبعد للمنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية.
7. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.
8. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير العمر.
9. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
10. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
11. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.
12. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية.
13. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير الجنس.

الخاتمة العامّة

14. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير العمر.
15. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
16. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
17. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.
18. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابات الموظفين بالمجمع الصناعي صيدال حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية.

ثالثاً: التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من الجانب النظري للدراسة ونتائج التحليل الإحصائي لبيانات المؤسسة محل الدراسة، فقد تم التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي قد تساعد في دعم وتفعيل إستراتيجية التمكين الوظيفي وبناء منظمة متعلمة من خلال موظفي المجمع الصناعي صيدال لصناعة الأدوية، ومن بين هاته التوصيات كالتالي:

1. إن مستوى ممارسة المجمع الصناعي صيدال لأبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي لم يكن بالمستوى المطلوب، فهذا يدل على أن المدراء لا يمنحون المرؤوسين الصلاحيات الكافية والقيام بعملية التفويض بشكل علمي من خلال تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية.
2. توفير فرص التنمية والتطوير للموظفين من خلال إجراء دورات تدريبية فعالة من شأنها تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتطوير ثقافة المنظمة خصوصاً ثقافة التعلم وتنمية روح فريق العمل داخل المجمع، من أجل نشر ثقافة التمكين الوظيفي بين المديرين لتسهيل العمليات الإدارية.
3. يجب على المجمع تحفيز الموظفين ومنحهم حرية أكثر في القيام بمهامهم مما يساهم في إعطاء معنى أكبر لعملهم وتحمل المسؤولية، فمعنى العمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة، ومنحه شعور بالإنتماء والولاء للمجمع.
4. لا بد على المجمع إختيار قائد كفاء ويمتلك المهارات اللازمة للتأثير على الموظفين بشكل إيجابي، فسلكه وطريقة القيام بعمله تنعكس على الموظفين، فيجب أن يتم إختياره وفق أسس مدروسة تخدم أهداف المجمع والموظفين من أجل تدعيم سلوكيات إيجابية من خلال طرح أفكار جديدة وتدعيم أسلوب الحوار وتبادل المعارف.

الخاتمة العامّة

5. إشراك الموظفين في خطط وقرارات وأهداف المنظمة وجعلها من أهدافهم الشخصية، وإجراء عمليات العصف الذهني للموظفين للإستفادة منه في حل المشاكل الحالية والمستقبلية ورسم الإستراتيجيات على المدى القصير والبعيد.
6. تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات داخل المجمع من خلال إنشاء نظام معلومات خاص به، من أجل توفير المعلومات الضرورية ومعلومات حول التجارب السابقة من أجل أن يستفيد منها الموظفون في إكسابهم خبرة وتجاوز المشاكل وإتخاذ القرارات.
7. الإهتمام أكثر بتكوين رؤية مشتركة جماعية حول أهداف المجمع بالتنسيق مع أهداف الموظفين، وذلك من خلال مشاركة الموظفين المجمع في وضع أهدافها وجعلها أهداف مشتركة من خلال منحهم فرص لإبداء رأيهم وأخذ إقتراحاتهم بعين الإعتبار والعمل بها.
8. تشجيع المجمع الموظفين على تشكيل فرق عمل وتطويرها، فهي تساهم في التعلم الجماعي بين الأفراد وتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم، مما يساهم في دعم العمل الجماعي وتحقيق أهداف المجمع وتحويله إلى منظمة متعلمة.
9. توفير الدورات التدريبية اللازمة التي يحتاجها موظفي المجمع الصناعي صيدال وبشكل مستمر وفق خطة إستراتيجية محددة وواضحة، من أجل تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين، وتدريبهم على الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساهم في القيام بمهامهم.
10. وعي الرؤساء لأهمية التمكين الوظيفي كإستراتيجية وتشجيع على تطبيقه ضمن نظام العمل في المجمع والوعي أنه يساهم وبشكل كبير في تحول المجمع إلى منظمة متعلمة.

رابعا: آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنه جد متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تساهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان التمكين من جهة، والإبداع والسلوك الإبداعي من جهة أخرى.

1. مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي.
2. دور المنظمة المتعلمة في بناء وتطوير الرأس المال الفكري.
3. دور التمكين الوظيفي في دعم التغيير الثقافي بمنظمات الأعمال.
4. دور التمكين الوظيفي في تطبيق إدارة فعالة للوقت.
5. مساهمة التمكين الوظيفي كإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية.
6. دور التغيير التنظيمي في التحول نحو منظمات متعلمة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

المراجع والمصادر باللغة العربية
أولا المصادر: القرآن الكريم
ثانيا الفهارس والمعاجم
1. <u>المعجم الوسيط</u> ، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.
ثالثا المراجع: الكتب
2. إبراهيم المخولف الملكاوي، <u>إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم</u> ، ط1، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
3. إحسان دهب جلاب، <u>إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير</u> ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
4. إحسان دهب جلاب، <u>إدارة التمكين والاندماج</u> ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
5. أحمد الخطيب، <u>الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة</u> ، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. افندي عطية، <u>تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر</u> ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 1999.
7. أمين ساعاتي، <u>تبسيط كتابة البحث العلمي</u> ، ط1، المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية، جدة، 1999.
8. أوما سيكران، <u>طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية</u> ، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2006.
9. البطينة محمد تركي، <u>المشاقبة زياد محمد، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق</u> ، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
10. البغوي أبي محمد الحسين بن مسعود، <u>تفسير البغوي "معالم التنزيل"</u> ، تحقيق النمر محمد عبد الله وآخرون، ط1، مجلد 8، دار طيبة للنشر والتوزيع، السعودية، 1989.
11. بن كثير أبي فداء أسماعيل، <u>تفسير القرآن العظيم</u> ، تحقيق السلامة سامي بن محمد، ط 2، الجزء 3، دار طيبة للنشر والتوزيع، السعودية، 1999.
12. جلدة سامر، <u>السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة</u> ، دار الأسماء للنشر، عمان، الأردن، 2008.
13. جورج غازدا وآخرون، <u>نظريات التعلم: دراسة مقارنة</u> ، ترجمة علي حسين حجاج، سلسلة <u>علم المعرفة</u> ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت، مطبعة الرسالة، ج2، ديسمبر 1986.
14. الحبيب ثابتي، الجليلي بن عبو، <u>تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات اللفية الثالثة</u> ، مؤسسة الثقافة الجامعية معسكر، الجزائر، 2009.
15. خالد محمد طلال، وائل محمد ادريس، <u>الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي</u> ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
16. خيضر كاظم حمود، <u>مبادئ إدارة الأعمال</u> ، الإثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
17. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، <u>الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل تطوير المؤسسات</u> ، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

18.	رشيد زرواتي، <u>مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية</u> ، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2007.
19.	رضا إبراهيم المليحي، <u>إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي -مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة-</u> ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
20.	رعد عبد الله الطائي، عيسى فتادة، <u>إدارة الجودة الشاملة</u> ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
21.	زكريا مطلق الدوري، صالح أحمد علي، <u>إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة</u> ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
22.	الساعدي مؤيد نعمة، <u>كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي</u> ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
23.	سالم مؤيد سعيد، <u>منظمات التعلم</u> ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
24.	سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، <u>التطوير التنظيمي</u> ، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، 2010.
25.	سعد بن مرزوق العتيبي، <u>تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري</u> ، الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004.
26.	سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، <u>ادارة الابداع والابتكار</u> ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
27.	سهيلة عباس، <u>القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري</u> ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
28.	سوزان أكرم سلطان، ضحى حيدر خضر، <u>المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة</u> ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
29.	سيد محمد جاد الرب، <u>إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية</u> ، مطبعة العشري، مصر، 2006.
30.	سيد محمد جاد الرب، <u>القيادة الاستراتيجية</u> ، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2012.
31.	سيمون هيربرت، <u>السلوك الإداري: دراسة لعمليات إتخاذ القرار في المنظمات الإدارية</u> ، ترجمة هيجان عبد الرحمان وبين أهينة عبد الله، مركز البحوث لمعهد الإدارة العامة، السعودية، 2003.
32.	شفيق أحمد العتوم، <u>طرق الإحصاء باستخدام spss</u> ، ط3، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
33.	صالح مهدي محسن الغامري، طاهر محسن منصور الغالي، <u>الإدارة والأعمال</u> ، دار وائل، عمان، 2007.
34.	صلاح عبد القادر احمد النعيمي، <u>دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة</u> ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، الأردن، 2012.
35.	الطبري محمد بن جرير، <u>جامع البيان عن تأويل القرآن</u> ، الجزء 10، دار إحياء التراث العربي، لبنان، 2001.
36.	عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي، <u>التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة</u> ، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
37.	عامر الكبيسي، <u>ادارة المعرفة وتطوير المنظمات</u> ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
38.	عامر خضير الكبيسي، <u>إدارة المعرفة وتطوير المنظمات</u> ، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.

قائمة المراجع

39.	عامر قنديلجي وإيمان السامرني، <u>البحث العلمي الكمي والنوعي</u> ، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، 2009.
40.	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، <u>المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية</u> ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
41.	عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، <u>البحث العلمي خطواته ومراحله وأساليبه وأدواته</u> ، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، المملكة العربية السعودية، 1999.
42.	عبيدات ذوقان وآخرون، <u>"البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه"</u> ، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2001.
43.	عدي عطا حمدي، <u>القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجيات التنمية</u> ، ط1، دار البداية، الأردن، 2013.
44.	عز عبد الفتاح، <u>مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS</u> ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008.
45.	عطية افندي، <u>تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر</u> ، المنظمة العربية لتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2003.
46.	عقيل حسين عقيل، <u>فلسفة مناهج البحث العلمي</u> ، مكتبة مدبولي، بيروت، 1999.
47.	علي عبد الستار وآخرون، <u>المدخل الى ادارة المعرفة</u> ، ط7، دار المسيرة، الاردن، 2009.
48.	علي عبد الوهاب، <u>إدارة الموارد البشرية</u> ، دار البادية، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، الاردن، 2002.
49.	علي محمد الخوري وآخرون، <u>التعلم المؤسسي: الطريق الى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين</u> ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
50.	الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، <u>الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل</u> ، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
51.	الفاعوري رفعت عبد الرحيم، <u>إدارة الإبداع التنظيمي</u> ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
52.	فايزة جمعة صالح نجار، <u>اساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي</u> ، دار حامد، عمان، 2009.
53.	فريد فهمي زيارة، <u>وظائف الإدارة</u> ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
54.	مازن عبد العزيز، <u>التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي</u> ، الأردن، عمان، 2006.
55.	المباركفوري صفى الرحمان، <u>الرحيق المختوم: كتب في السيرة النبوية</u> ، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2010.
56.	محفوظ أحمد جودة، <u>إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة</u> ، ط3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
57.	محمد الصاوي محمد مبارك، <u>البحث العلمي - اسسه وطريقة كتابته</u> ، مكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1992.
58.	محمد سلمان العميان، <u>السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال</u> ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.

قائمة المراجع

59.	محمد سيد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، مصر، 2012.
60.	محمد عبد الغني ومحسن احمد الخضيرى، الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، 1992.
61.	محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
62.	محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
63.	محمد منير حجاب، الاسس العلمية لكتابة رسائل الجامعة، دار الفجر، القاهرة، 2000.
64.	مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية "اتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة نيل العربية، القاهرة، 2007.
65.	مدحت محمد ابو نصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
66.	مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
67.	ممدوح عبد العزيز الرفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، ط2، دار الكتاب والوثائق القومية، مصر، 2008.
68.	مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
69.	نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
70.	نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
71.	هاني الطويل، صالح عبابنة، المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
72.	هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
73.	يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2006.
74.	يورك يرس، ادارة المعرفة، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2005.
رابعاً: أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير	
75.	أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
76.	أقطي جوهرة، أثر القيادة لإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة،

قائمة المراجع

الجزائر، 2014.
77. باحددي قدور، بديدة محمد، <u>اثر استراتيجية التمكين على تحقيق الرضا الوظيفي</u> ، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، فرع إدارة اعمال، جامعة ورقلة، 2013.
78. بلقاضي بلقاسم، <u>الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال</u> ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تحليل إقتصادي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013/2012.
79. بن نخت أيوب حجاب، <u>تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية</u> ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
80. تلخوخ سعيدة، <u>التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي</u> ، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، فرع إدارة اعمال، جامعة بومرداس، 2004.
81. جفال وردة، <u>قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك الجزائرية</u> ، متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، فرع إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2017/2016.
82. الجميلي مطربن عبد المحسن، <u>الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى</u> ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، رياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
83. حسن بوزناق، <u>التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-</u> ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2020/2019.
84. حورية شعيب، <u>تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال-</u> ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
85. الحزار عمر اللطفي، <u>فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية</u> ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الشريعة والقانون، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.
86. دغريير فتحي، <u>دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين: دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر</u> ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2018.
87. راضية عروف، <u>التمكين كاستراتيجية للإستثمار في الرأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة: بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية</u> ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.
88. الرشودي خالد بن سلمان، <u>مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية خالد العسكرية</u> ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة نايف

قائمة المراجع

العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.
89. رضا نعيجة، <u>التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب OC Touat أدرار</u> ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2012.
90. الزهراني صالح ظافر صالح، <u>واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة</u> ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2001.
91. سمير بن عمور، <u>آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)</u> ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013/2012.
92. شادي إبراهيم محمد البنا، <u>درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيلها</u> ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
93. شوق ناجي جواد، <u>قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة القطاعين العام والخاص بإتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة</u> ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005.
94. صالح أحمد أمين عبابنة، <u>المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات</u> ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2007.
95. الصقرات سمية عبد المجيد، <u>التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الامن</u> ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2009.
96. ضيف سعيدة، <u>القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة 'دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر-</u> ، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة منظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019/2018.
97. عفانة حسن مروان، <u>التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة</u> ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، فلسطين، 2013.
98. علاوة سلمى، <u>إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة</u> ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2007.
99. عواطف بنت أحمد العصيمي، <u>التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعة السعودية</u> ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1428/1427هـ.
100. عيشوش خيرة، <u>التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك</u> ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة دكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

قائمة المراجع

- 101.** فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018/2017.
- 102.** فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- 103.** الفياض محمود أحمد عبد الله، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية -دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الاردن، 2005.
- 104.** القحطاني شائع بن سعد مبارك، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2001.
- 105.** القحطاني محمد بن مانع علي، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013.
- 106.** قندل هبة، تفعيل القيادة التحويلية من خلال اسلوب تمكين العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في ادارة الاعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدينة، المدينة، 2010.
- 107.** كرمي توفيق، أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، فرع إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 108.** كرمية توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، فرع إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2007.
- 109.** محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
- 110.** محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2007.
- 111.** مطر بن عبد المحسن الجلي، أنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رياض، السعودية، 2008.
- 112.** الملوك جلال سعد، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002.
- 113.** ميسرة محمد صباح، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010-2011.
- 114.** نادية خريف، دور التعلم التنظيمي في ادارة تكنولوجيا بالمؤسسات الصحية دراسة حالة: المؤسسة العمومية

قائمة المراجع

- الاستشفائية الجامعية قسنطينية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- 115.** نجاح قاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم إدارة واصول التربية، جامعة اليرموك، 2008.
- 116.** نصيرة بركنو، دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمطبولي معسكر، 2016/2017.
- 117.** هزوشي طارق، دراسة لعوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسبل تحسينها، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2015.
- 118.** يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- خامسا: المجالات والدوريات
- 119.** أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق، المجلد2، العدد13، 2009.
- 120.** أنيس غانم ارزوقي وعباس ياسمين خضير، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي: دراية ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد17، العدد62، 2011.
- 121.** بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد18، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- 122.** بلعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 01، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014.
- 123.** توفيق سريع باسردة، دور تقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة: دراسة حالة جامعة عدن، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة عدن، اليمن، عدن، العدد07، ديسمبر 2009.
- 124.** تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين -دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد28، العدد الثاني، 2012.
- 125.** خليفة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 10، العدد 14، 2016.
- 126.** شاعر جبار الله الحشالي، أياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، الأردن، 2008.
- 127.** الشكري سرمد حمزة، توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرق العمل الناجحة: حالة دراسية في شركات الفرات العامة للصناعات الكيماوية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد85، 2010.

قائمة المراجع

128. ضحى حيدر خضر، نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد71، الجزء01، مصر، سبتمبر2009.
129. طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز الخدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، المجلد46، العدد2، ماي 2006.
130. عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة في كلبتين من كليات لتعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الادارية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد01، 2008.
131. عبيد معمر عقيل، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة: دراسة حالة جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد11، العدد29، العراق، 2015.
132. علي حسون، فاضل حمد سلمان وعامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد32، العراق، 2012.
133. قمري حياة، أثر التعلم التنظيمي على إستدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد13، جامعة الحاج لخضر باتنة1، الجزائر، ديسمبر 2017.
134. كرازي عبد اللطيف، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة من خلال تحسين عمليات التعلم وإدارة المعرفة، ملتقى وطني الأول حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، ديسمبر 2010.
135. كريم الكبيسي، إبراهيم الدهام، التعلم التنظيمي وأثر في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد2، المجلد23، جامعة بغداد، العراق، 2007.
136. مجمع صيدال، التعريف بمجمع صيدال، مجلة صيدال الداخلية، العدد 07، ماي 1999.
137. مركز الدراسات الإستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة دراسات: نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، الإصدار 30، 2012.
138. المغربي كامل عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في محافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملاحق الثاني، العدد1، مصر، 2001.
- سادسا: المنتقيات والمؤتمرات
139. بشير عباس محمود العلاق، إستثمار أساليب وتقنيات المعلومات والاتصالات في بيئة التعليم الإلكتروني: تجربة التعلم الإلكتروني، دراسة أولية وصفية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004.
140. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإداري الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
141. عيشوش خيرة، علاوة نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، فن إدارة التحول -التحسين- في منظومة رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير والإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال العربية)، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة بشار، يومي 13-14 ديسمبر

سليبا: المواقع الإلكترونية

http://library.islamweb.net/hadith/display_hbook.php?bk_no=327&hid=4323&pid=155509

<http://eabdelrazekasdc.blogspot.com/2012/03/blog-post.html>

www.Saidalgroup.dz

المراجع والمصادر باللغة الأجنبية

142. Blanchard Ken et al, **Empowerment : Takes More Than a Minute**, 1st Edition Berett Koebler Publishers Inc, USA, 1996.

143. Blanchard, et. al, **The 3 Keys to Empowerment**, Berrett- Koebler Publishers INC, USA 1999.

144. bowen,D,E, and Lawler, E,**Empowring service employees**, Sloan management review, summer, 1995.

145. Britton Bruce, **The learning NGO**, Occasional papers series N°17, 1998.

146. Cecil V Martinette, **Learning Organization and Leadership Style**, Lynchburg Fire & EMS Department, Lynchburg, Virginia, 2002.

147. Charlotte FILLOL, **L'entreprise Apprenante, Le knowledge Management en Question: Etude de Cas Chez EDF**, L'ahrmattau, Paris, 2009.

148. Conger, J.A., and Kanungo, R.N., **The Empowerment process : integrating theory and practice**, Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 1988.

149. Cook Sarah, **The Culture Implications of Empowerment**, Empowerment in Organizations, Vol. 2 No.1, 1994.

150. Daft.R.L, **Organization: Theorie and Design**, Southe Wester, 2000.

151. David A Garvin , **Building a Learning Organization** , Harvard Business Review on Knowledge Management , U.S.A. , 71 (4), 1993 .

152. Dess G, Lumpkin G and Eisner, **Strategic management: text and cases**, McGraw Hill, Irwin, 2007.

153. **Dictionnaires français LAROUSSE**, imprimerie Jean Didier, France, 1985.

154. Don Hellriegel and John W. Slocum, **Management des Organisations**, Traduit par: Bruno Baron-Renault, 2ème Edition, De Boeck, Belgique, 2006.

155. E. D. Nakpodia, **The concept of university as learning organization –its functions, techniques and possible ways of making it effective**, Journal of public administration and policy research, Vol. 1, N 5, 2009.

156. Edralin D.M, **Human Resource Management Practices : Drivers for simulating corporate entrepreneurship in large companies in the**

Philippines , DLSU Business and Economics Review, 19(2), 2010.
157. Farhad Alipour et al, <u>Knowledge creation and transfer-role of learning organization</u> , International Journal Business Administration, Vol 02, No 03, August 2011.
158. Gary Dessler, <u>La Gestion des Organisations</u> , 2ème Edition, Edition de Renouveau Pedagogique Inc Canada, 2009.
159. Govindarajin M & Natarajin S, <u>Principles of management</u> , Prentice Hall of India New Delhi, 2007.
160. Hafer et all, <u>Management: Stratégie et Organisation</u> , Librairie Vuibert, 4eme édition Septembre 2002.
161. Hart. P and Saunders, <u>Power and Trust: Critical Factors in The Adoption and Use of Electronic Data Interchange</u> , Organizational Science Review, Vol.8, No.1, 1997.
162. Ivancevich John and Matteson Michael, <u>Organizational Behavior and Management</u> , 6th Edition, Irwin Mc Graw, USA, 2002.
163. James R .Johnson, <u>Leading The Organization :Portrait of Four Leaders</u> , Leadership and Organization Développement Journal ,vol 23,N° 05, 2002.
164. K. W., Thomas, and B. A., <u>Velthouse, Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive model of Intrinsic task Motivation</u> , Academy of Management Review, Vol.15, No.4, 1990.
165. Karminder Ghuman, K Aswathappa, <u>Management: Concept, Practice & Cases</u> , Tata McGraw Hill, New Delhi, 2010.
166. Michael Marquardt, <u>Building the Learning Organization Mastering the 5 elements for corporate learning</u> , 2nd edition, Davies Black, USA, 2002.
167. Michael Marquardt, <u>Building the Learning Organization Mastering the 5 elements for corporate learning</u> , OP.Cit, 2002.
168. Nixon Bruce, <u>Developing an Empowering Culture in Organizations</u> , Empowerment in Organizations, Vol.2, No.1, 1994.
169. <u>Oxford</u> , Fowler Clam don press, USA, 1960.
170. P., kizilos, <u>Crazy about Empowerment</u> , Training, Vol.27, No.12, 1990.
171. Parker G.Lenn.M, <u>Cross- Functional Teams</u> , John Wiley and Sons, USA, 2003.
172. Peter Senge, <u>The fifth discipline, the art and practice of learning organization</u> , 1st edition, Doubleday/Currency, USA, 1990.
173. Porter Michael, <u>What is Strategy</u> , Harvard Business Review, Harvard college, November December1996.
174. Potterfield Thomas, <u>The Business of Employee Empowerment : Democracy and Ideology in the Workplace</u> , Greenwood Publishing Group,

قائمة المراجع

- USA, 1999.
- 175.** Raib Moilanen, **Diagnosing and Measuring Learning Organization**, The Learning Organization ,vol 12 ,N° 01 ,2005.
- 176.** Raili Moilanen, **A learning organisation : Machine or human ?**, university of Jyvaskyla, Fenland, 2001.
- 177.** Rao Ramesh and Eisenberg and Schmitt Ted, **Improving Disaster Management**, National Academy of Science, Washington. 2007.
- 178.** Rapport du Conseil d'Administration Groupe Sidal, 2010.
- 179.** Richard Pettinger, **The learning organization**, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002.
- 180.** Sidal Infos : **Revue trimestrielle du Groupe Sidal**, N° :4, 4^{eme} trimestre 2004.
- 181.** shack beton, **V business leadership**. Rutledge, London, 1995.
- 182.** Stephen P.Robbins, Mary Coulter ,**Management**, Prentice hall ,Sixth edition, America, 1999.
- 183.** Victoria Marsick and Karen Watkins, **Demonstrating the value of an organisation's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire**. Advences in Developing Human Resources, (Vol. 05, N°02), 2003.

الملاحق

جامعة زيان عاشور - الجلفة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الموضوع: طلب تحكيم إستبيان

سعادة الدكتور(ة) / الأستاذ(ة)

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة، والتي صممت لأغراض البحث العلمي في إطار دراسة ميدانية لأطروحة دكتوراه تخصص إدارة موارد بشرية بعنوان:

مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة -

دراسة ميدانية-

من إعداد الطالبة:

رحمة مجدة حصباية

تحت إشراف:

الدكتور: بورقبة قويدر

الدكتور: هزرشي طارق

لتحقيق الهدف من الدراسة فقد صممت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الاول: يشتمل على البيانات الاولية (الشخصية والوظيفية).

القسم الثاني: يشتمل على محاور الدراسة الاتية:

1. المحور الاول: إستراتيجية التمكين الوظيفي

2. المحور الثاني: المنظمة المتعلمة

وقد تم إختياركم للقيام بالتحكيم نظرا لما تتمتعون به من كفاءة وخبرة علمية في هذا المجال، ولذا فإننا نأمل منكم الإطلاع على مشروع الإستبانة وتحكيمها، من خلال تقديم رأيكم حول مدى وضوح العبارات وملائمتها للبعد الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى تقديم الملاحظات والتعديلات التي ترونها مناسبة.

وفي الأخير تقبلو منا فائق الإحترام والتقدير.....

الطالبة: رحمة مجدة حصباية

E-mail : rahmamajda@gmail.com

Tel : 06 62 54 92 94

معلومات خاصة بالمحكّمين:

الإسم:.....

اللقب:.....

المؤهل العلمي:

جهة العمل:.....

عدد سنوات الخبرة:.....

رأي المحكم النهائي للإستبانة:

.....

.....

.....

.....

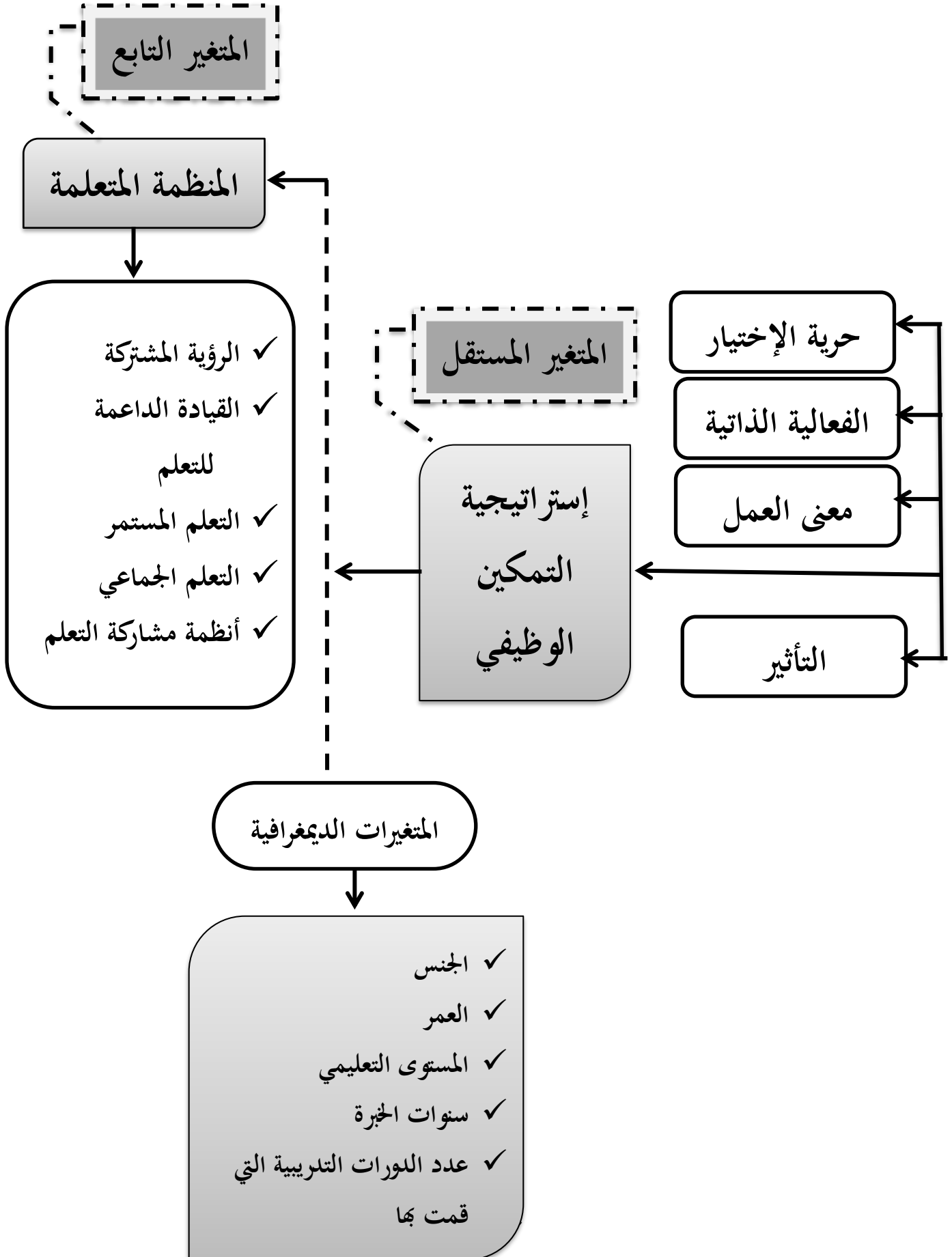
.....

.....

.....

.....

أنموذج المعتمد في الدراسة:



الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>			العمر:
<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة
<input type="checkbox"/>	51 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة
			المؤهل العلمي:
<input type="checkbox"/>	مهندس / ماستر	<input type="checkbox"/>	تقني
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ماجستير
		<input type="checkbox"/>	ليسانس
		<input type="checkbox"/>	دكتوراه
			سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
			المستوى الوظيفي:
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/>	مدير عام
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	مساعد (نائب) مدير عام
		<input type="checkbox"/>	موظف إداري
		<input type="checkbox"/>	تقني موظف
			عدد الدورات التدريبية التي قمت بها:
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 دورات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 دورات
		<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 دورات

القسم الثاني : عبارات الإستبانة
المحور الأول: أبعاد استراتيجية التمكين الوظيفي

البعد الأول: بعد حرية الاختيار					
الرقم	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
01	لدي صورة واضحة عن خطط وأهداف المجمع				
02	لدي المساحة اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة في ظل الجدولة الزمنية اللازمة				
03	هناك مرونة في إنجاز الأعمال داخل المجمع				
04	أتمتع بالحرية الكاملة في التعامل مع المشكلات دون العودة إلى رئيسي				
05	أتمتع بالصلاحيات اللازمة من أجل تحقيق الجودة في طريقة عملي				

البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية					
الرقم	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
06	يتابع المسؤولون أدائي بشكل دوري				
07	أتحكم بشكل كبير في آليات عملي				
08	يعمل المسؤولون في المجمع على تطوير قدراتي				
09	يؤمن المسؤولون مجهوداتي بالشكل اللازم				
10	يتمتع المجمع بالاستقلالية في مواجهة التحديات				

البعد الثالث: بعد معنى العمل					
الرقم	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
11	يسعى المجمع إلى توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام				
12	يحرص المدراء على تعليم اللغة التي يتعامل بها المجمع للناطقين بغيرها				
13	تدعم إدارة المجمع صلاحيات عملي ومن ثم تحفيزي				
14	تتوافق قيمي مع أعمال المجمع				
15	يدعم المجمع الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة				

البعد الرابع: بعد التأثير					
الرقم	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
16	إن أداء وظائفه بشكل جيد يؤثر ايجابا على وظائف زملائي في العمل				
17	يهتم المجمع برأيي في معالجة الأخطاء وتحسين العمل				
18	يدعم المجمع العاملين الذين يحسبون المخاطر أثناء القيام بمهام				
19	يسمح لي بالاشتراك في بناء وتطوير خطط واهداف المجمع				
20	أمتلك صلاحيات واسعة تساهم في انجاز الاعمال وتصحيح الأخطاء				

المحور الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة

البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة					
الرقم	العبرة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبرة		مدى مناسبة العبرة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
21	تشرك إدارة المجمع الموظفين في استراتيجياتها المستقبلية				
22	يسعى الموظفون على تحقيق رؤية واستراتيجية المجمع				
23	يشجع المجمع الموظفين على المبادرة بأفكار جديدة				
24	يؤكد المجمع على توحيد جهود الموظفين في تحقيق المهام				
25	هناك توافق بين إدارة المجمع والموظفون في تفعيل المهام				

البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم					
الرقم	العبرة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبرة		مدى مناسبة العبرة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
26	يقوم رؤساء العمل في المجمع بتدريب الموظفين الذين يرأسونهم بشكل مستمر				
27	تعتبر إدارة المجمع تطوير مهارات العام الموظفين لىن أولوية				
28	تدعم ادارة المجمع الموظفين لتنفيذ خطط ورؤية المجمع				
29	تؤكد ادارة المجمع على الربط بالبيئية الخارجية لتحقيق الاستفادة المتبادلة				
30	تسهل ادارة المجمع طلبات الموظفين من أجل فرص التعلم والتدريب				

البعد الثالث: بعد التعلم المستمر					
الرقم	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
31	يوفر المجمع الوقت اللازم لتطوير وتعليم الموظفين				
32	يؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التجارب السابقة المشابهة				
33	يعمل المجمع على تطوير قدرات الموظفين من أجل تطوير أدائهم				
34	يدعم المجمع الموظفين ماديا في تعليمهم				
35	يقوم المجمع برسكلة الموظفين فيما يخص التقنيات الحديثة				

البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي					
الرقم	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
36	يناقش الموظفون بالمجمع الأخطاء بصراحة بهدف التعلم منها				
37	يعتمد المجمع على توصيات اللجان من أجل اتخاذ القرارات				
38	يتعامل الموظفون فيما بينهم بإخلاص وشفافية في تبادل المعلومات والخبرات				
39	يقوم الموظفون في المجمع بتبادل الخبرات والمعلومات الخاصة بالعمل				
40	يمنح المجمع اللجان الصلاحيات اللازمة وفقا لمقتضيات العمل				

البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم					
الرقم	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
41	تستعين إدارة المجمع بأنظمة اتصال لتبادل المعلومات والخبرات				
42	توفر الإدارة وثيقة مكتوبة لتحديد صلاحيات السلطة وقنوات الاتصال				
43	تعمل إدارة المجمع على توفير أنظمة متطورة من أجل الحصول على المعلومات بشكل سهل وسريع				
44	تعمل إدارة المجمع على توفير أنظمة اتصالات لتسهيل التنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة				
45	تطلع إدارة المجمع الموظفون على الخبرات والتجارب السابقة				

الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د/ حاشي النوري
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر "أ"	د/ مروش يوسف
جامعة تسميلت	أستاذ	أ.د/ العيداني إلياس
جامعة تسميلت	أستاذ	أ.د/ عيسى إسماعيل
جامعة بشار	أستاذ محاضر "أ"	د/ دن أحمد

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي/أختي: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة، والتي صممت لأغراض البحث العلمي في إطار دراسة ميدانية لأطروحة دكتوراه تخصص إدارة موارد بشرية بعنوان :

مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية -

من إعداد الطالبة:

تحت إشراف:

رحمة مجدة حصباية

الدكتور: بورقبة قويدر

الدكتور: هزرشي طارق

لذا يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستبانة التي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث العلمي، علما بأن جميع إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ونحيطكم علما أن بأن إستجابتكم وتعاونكم مع هذه الدراسة له أثر كبير في تحقيق الهدف منها راجية منكم:

✓ قراءة كل عبارة جيدا وبكل عناية؛

✓ وضع علامة X في الخانة التي ترونها مناسبة؛

✓ لا تترك عبارة دون الإجابة عليها؛

✓ لا تضع أكثر من إجابة على كل سؤال.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>	الجنس: ذكر
<input type="text"/>	من 25 إلى 40 سنة	<input type="text"/>	العمر: أقل من 25 سنة
<input type="text"/>	51 سنة فأكثر	<input type="text"/>	من 41 إلى 50 سنة
<input type="text"/>	تقني	<input type="text"/>	المؤهل العلمي: ثانوي
<input type="text"/>	ليسانس	<input type="text"/>	ماجستير / ماستر
<input type="text"/>	دكتوراه	<input type="text"/>	سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات
<input type="text"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="text"/>	من 5 إلى 10 سنة
<input type="text"/>	رئيس قسم/ أو رئيس مصلحة	<input type="text"/>	المستوى الوظيفي: مدير عام
<input type="text"/>		<input type="text"/>	مساعد (نائب) مدير عام
<input type="text"/>		<input type="text"/>	تقني موظف
<input type="text"/>		<input type="text"/>	موظف إداري
<input type="text"/>	أكثر من 10 دورات	<input type="text"/>	عدد الدورات التدريبية التي قمت بها: أقل من 5 دورات
<input type="text"/>		<input type="text"/>	من 5 إلى 10 دورات

القسم الثاني : عبارات الإستبانة

الرقم	العبارات	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
01	لدي صورة واضحة عن خطط وأهداف المجمع					
02	لدي المساحة اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة في ظل الجدولة الزمنية اللازمة					
03	هناك مرونة في إنجاز الأعمال داخل المجمع					
04	أتمتع بالحرية الكاملة في التعامل مع المشكلات دون العودة إلى رئيسي					
05	أتمتع بالصلاحيات اللازمة من أجل تحقيق الجودة في طريقة عملي					
06	يتابع المسؤولون أدائي بشكل دوري					
07	أتحكم بشكل كبير في آليات عملي					
08	يعمل المسؤولون في المجمع على تطوير قدراتي					
09	يضمن المسؤولون مجهوداتي بالشكل اللازم					
10	يتمتع المجمع بالاستقلالية في مواجهة التحديات					
11	يسعى المجمع إلى توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام					
12	يحرص المدراء على تعليم اللغة التي يتعامل بها المجمع للناطقين بغيرها					
13	تدعم إدارة المجمع صلاحيات عملي ومن ثم تحفيزي					
14	تتوافق قيمي مع أعمال المجمع					
15	يدعم المجمع الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة					
16	إن أداء وظائفني بشكل جيد يؤثر ايجابا على وظائف زملائي في العمل					
17	يهتم المجمع برأيي في معالجة الأخطاء وتحسين العمل					
18	يدعم المجمع العاملين الذين يحسبون المخاطر أثناء القيام بمهام					
19	يسمح لي بالاشتراك في بناء وتطوير خطط واهداف المجمع					
20	أمتلك صلاحيات واسعة تساهم في انجاز الاعمال وتصحيح الأخطاء					
21	تشارك إدارة المجمع الموظفين في استراتيجياتها المستقبلية					
22	يسعى الموظفون على تحقيق رؤية واستراتيجية المجمع					

					يشجع المجمع الموظفين على المبادرة بأفكار جديدة	23
					يؤكد المجمع على توحيد جهود الموظفين في تحقيق المهام	24
					هناك توافق بين إدارة المجمع والموظفون في تفعيل المهام	25
					يقوم رؤساء العمل في المجمع بتدريب الموظفين الذين يرأسونهم بشكل مستمر	26
					تعتبر إدارة المجمع تطوير مهارات العام الموظفين لين أولوية	27
					تدعم ادارة المجمع الموظفين لتنفيذ خطط ورؤية المجمع	28
					تؤكد ادارة المجمع على الربط بالبيئية الخارجية لتحقيق الاستفادة المتبادلة	29
					تسهل ادارة المجمع طلبات الموظفين من أجل فرص التعلم والتدريب	30
					يوفر المجمع الوقت اللازم لتطوير وتعليم الموظفين	31
					يؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التجارب السابقة المشابهة	32
					يعمل المجمع على تطوير قدرات الموظفين من أجل تطوير أدايتهم	33
					يدعم المجمع الموظفين ماديا في تعليمهم	34
					يقوم المجمع برسكلة الموظفين فيما يخص التقنيات الحديثة	35
					يناقش الموظفون بالمجمع الأخطاء بصراحة بهدف التعلم منها	36
					يعتمد المجمع على توصيات اللجان من أجل اتخاذ القرارات	37
					يتعامل الموظفون فيما بينهم بإخلاص وشفافية في تبادل المعلومات والخبرات	38
					يقوم الموظفون في المجمع بتبادل الخبرات والمعلومات الخاصة بالعمل	39
					يمنح المجمع اللجان الصلاحيات اللازمة وفقا لمقتضيات العمل	40
					تستعين إدارة المجمع بأنظمة اتصال لتبادل المعلومات والخبرات	41
					توفر الادارة وثيقة مكتوبة لتحديد صلاحيات السلطة وقنوات الاتصال	42

					تعمل ادارة المجمع على توفير أنظمة متطورة من أجل الحصول على المعلومات بشكل سهل وسريع	43
					تعمل ادارة المجمع على توفير أنظمة اتصالات لتسهيل التنسيق بين مستويات الادارة المختلفة	44
					تطلع ادارة المجمع الموظفون على الخبرات والتجارب السابقة	45

شكرا لحسن تعاونكم .

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	أبعاد استراتيجيات التمكين		المجموع
	الوظيفي	أبعاد المنظمة المتعلمة	
N	171	171	171
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,2757	149,4795
	Ecart type	,73289	26,85568
Différences les plus extrêmes	Absolue	,110	,099
	Positif	,048	,064
	Négatif	-,110	-,099
Statistiques de test	,110	,120	,099
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

نتائج اختبار التحليل العاملي

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,765	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	6043,873
	Ddl	990
	Signification	,000

نتائج اختبار المعامل التمييزي

Statistiques de groupe

	المبحوثين	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدرجات الدنيا	الدرجات الدنيا	57	117,7368	15,32333	2,02962
الدرجات العليا	الدرجات العليا	57	177,4386	7,30953	,96817

Test des échantillons indépendants

	Hypothèse de variances égales	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الدرجات	Hypothèse de variances égales	63,461	,000	-26,549	112	,000	-59,70175	2,24872	-64,15730	-55,24621
	Hypothèse de variances inégales			-26,549	80,231	,000	-59,70175	2,24872	-64,17665	-55,22686

معاملات الارتباط بين فقرات إستراتيجية التمكين الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Corrélations

		لدي المساحة اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة في ظل الجدولة الزمنية اللازمة	هناك مرونة في إنجاز الأعمال داخل المجمع	أتمتع بالحرية الكاملة في التعامل مع المشكلات دون العودة إلى رئيسي	أتمتع بالصلاحيات اللازمة من أجل تحقيق الجودة في طريقة عملي	البعد الأول: بعد حرية الاختيار
لدي صورة واضحة عن خطط وأهداف المجمع	Corrélation de Pearson	1	,308**	,218**	,355**	,637**
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
لدي المساحة اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة في ظل الجدولة الزمنية اللازمة	Corrélation de Pearson	,308**	1	,568**	,185*	,289**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,015	,000
	N	171	171	171	171	171
هناك مرونة في إنجاز الأعمال داخل المجمع	Corrélation de Pearson	,218**	,568**	1	,473**	,567**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000		,000	,000
	N	171	171	171	171	171
أتمتع بالحرية الكاملة في التعامل مع المشكلات دون العودة إلى رئيسي	Corrélation de Pearson	,355**	,185*	,473**	1	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,000		,000
	N	171	171	171	171	171
أتمتع بالصلاحيات اللازمة من أجل تحقيق الجودة في طريقة عملي	Corrélation de Pearson	,275**	,289**	,567**	,735**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	171	171	171	171	171
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	Corrélation de Pearson	,637**	,654**	,762**	,760**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	171	171	171	171	171

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		يتابع المسؤولون أدائي بشكل دوري	أتحكم بشكل كبير في أليات عملي	يعمل المسؤولون في المجمع على تطوير قدراتي	يؤمن المسؤولون مجهوداتي بالشكل اللازم	يتمتع المجمع بالاستقلالية في مواجهة التحديات	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية
يتابع المسؤولون أدائي بشكل دوري	Corrélation de Pearson	1	,697**	,444**	,482**	,173*	,724**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,024	,000
	N	171	171	171	171	171	171
أتحكم بشكل كبير في أليات عملي	Corrélation de Pearson	,697**	1	,583**	,434**	,354**	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يعمل المسؤولون في المجمع على تطوير قدراتي	Corrélation de Pearson	,444**	,583**	1	,520**	,422**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يؤمن المسؤولون مجهوداتي بالشكل اللازم	Corrélation de Pearson	,482**	,434**	,520**	1	,653**	,823**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171

يتمتع المجمع بالاستقلالية في مواجهة التحديات	Corrélation de Pearson	,173*	,354**	,422**	,653**	1	,697**
	Sig. (bilatérale)	,024	,000	,000	,000		,000
	N	171	171	171	171	171	171
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	Corrélation de Pearson	,724**	,795**	,770**	,823**	,697**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	171	171	171	171	171	171

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		يسعى المجمع إلى توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام	يحرص المدراء على تعليم اللغة التي يتعامل بها المجمع للناطقين بغيرها	تدعم إدارة المجمع صلاحيات عملي ومن ثم تحفيزي	تتوافق قيمي مع أعمال المجمع	يدعم المجمع العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة	البعد الثالث: بعد معنى العمل
يسعى المجمع إلى توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام	Corrélation de Pearson	1	,320**	,398**	,518**	,242**	,702**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يحرص المدراء على تعليم اللغة التي يتعامل بها المجمع للناطقين بغيرها	Corrélation de Pearson	,320**	1	,262**	,271**	,239**	,596**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,002	,000
	N	171	171	171	171	171	171
تدعم إدارة المجمع صلاحيات عملي ومن ثم تحفيزي	Corrélation de Pearson	,398**	,262**	1	,789**	,495**	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
تتوافق قيمي مع أعمال المجمع	Corrélation de Pearson	,518**	,271**	,789**	1	,678**	,873**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يدعم المجمع العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة	Corrélation de Pearson	,242**	,239**	,495**	,678**	1	,695**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,000	,000		,000
	N	171	171	171	171	171	171
البعد الثالث: بعد معنى العمل	Corrélation de Pearson	,702**	,596**	,793**	,873**	,695**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	171	171	171	171	171	171

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		إن أداء وظائفه بشكل جيد يؤثر ايجابا على وظائف زملائي في العمل	يهتم المجمع برأيي في معالجة الأخطاء و تحسين العمل	يدعم المجمع العاملين الذين يحسبون المخاطر أثناء القيام بمهام	يسمح لي بالاشتراك في بناء وتطوير خطط و اهداف المجمع	أمتلك صلاحيات واسعة تساهم في انجاز الاعمال و تصحيح الأخطاء	البعد الرابع: بعد التأثير
إن أداء وظائفه بشكل جيد يؤثر ايجابا على وظائف زملائي في العمل	Corrélation de Pearson	1	,464**	,498**	,418**	,415**	,661**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يهتم المجمع برأيي في معالجة الأخطاء و تحسين العمل	Corrélation de Pearson	,464**	1	,686**	,671**	,715**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يدعم المجمع العاملين الذين يحسبون المخاطر أثناء القيام بمهام	Corrélation de Pearson	,498**	,686**	1	,715**	,663**	,866**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يسمح لي بالاشتراك في بناء وتطوير خطط و اهداف المجمع	Corrélation de Pearson	,418**	,671**	,715**	1	,690**	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
أمتلك صلاحيات واسعة تساهم في انجاز الاعمال و تصحيح الأخطاء	Corrélation de Pearson	,415**	,715**	,663**	,690**	1	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	171	171	171	171	171	171
البعد الرابع: بعد التأثير	Corrélation de Pearson	,661**	,865**	,866**	,852**	,861**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	171	171	171	171	171	171

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معاملات الإرتباط بين فقرات المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Corrélations

		تشرك إدارة المجمع الموظفين في استراتيجياتها المستقبلية	يسعى الموظفون على تحقيق رؤية واستراتيجية المجمع	يشجع المجمع الموظفين على المبادرة بأفكار جديدة	يؤكد المجمع على توحيد جهود الموظفين في تحقيق المهام	هناك توافق بين إدارة المجمع و الموظفين في تفعيل المهام	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة
تشرك إدارة المجمع الموظفين في استراتيجياتها المستقبلية	Corrélacion de Pearson	1	,482**	,295**	,352**	,352**	,692**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يسعى الموظفون على تحقيق رؤية واستراتيجية المجمع	Corrélacion de Pearson	,482**	1	,444**	,527**	,305**	,751**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171

يشجع المجمع الموظفين على المبادرة بأفكار جديدة	Corrélation de Pearson	,295**	,444**	1	,627**	,344**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يؤكد المجمع على توحيد جهود الموظفين في تحقيق المهام	Corrélation de Pearson	,352**	,527**	,627**	1	,567**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
هناك توافق بين إدارة المجمع و الموظفين في تفعيل المهام	Corrélation de Pearson	,352**	,305**	,344**	,567**	1	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	171	171	171	171	171	171
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	Corrélation de Pearson	,692**	,751**	,724**	,824**	,694**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	171	171	171	171	171	171

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

	يقوم رؤساء العمل في المجمع بتدريب الموظفين الذين يرأسونهم بشكل مستمر	تعتبر إدارة المجمع تطوير مهارات الموظفين أولوية	تدعم إدارة المجمع الموظفين لتنفيذ خطط و رؤية المجمع	تؤكد ادارة المجمع على الربط بالبيئية الخارجية لتحقيق الاستفادة المتبادلة	تسهل ادارة المجمع طلبات الموظفين من أجل فرص التعلم و التدريب	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم
يقوم رؤساء العمل في المجمع بتدريب الموظفين الذين يرأسونهم بشكل مستمر	1	,584**	,412**	,385**	,213**	,732**
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,005	,000
	N	171	171	171	171	171
تعتبر إدارة المجمع تطوير مهارات الموظفين أولوية	,584**	1	,344**	,400**	,297**	,743**
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
تدعم ادارة المجمع الموظفين لتنفيذ خطط و رؤية المجمع	,412**	,344**	1	,491**	,415**	,728**
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
تؤكد ادارة المجمع على الربط بالبيئية الخارجية لتحقيق الاستفادة المتبادلة	,385**	,400**	,491**	1	,559**	,755**
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
تسهل ادارة المجمع طلبات الموظفين من أجل فرص التعلم و التدريب	,213**	,297**	,415**	,559**	1	,671**
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	,732**	,743**	,728**	,755**	,671**	1
	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		يوفر المجمع الوقت اللازم لتطوير وتعليم الموظفين	يؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التجارب السابقة المشابهة	يعمل المجمع على تطوير قدرات الموظفين من أجل تطوير أدائهم	يدعم المجمع الموظفين ماديا في تعليمهم	يقوم المجمع برسكلة الموظفين فيما يخص التقنيات الحديثة	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر
يوفر المجمع الوقت اللازم لتطوير وتعليم الموظفين	Corrélation de Pearson	1	,547**	,372**	,487**	,324**	,719**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التجارب السابقة المشابهة	Corrélation de Pearson	,547**	1	,496**	,450**	,432**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يعمل المجمع على تطوير قدرات الموظفين من أجل تطوير أدائهم	Corrélation de Pearson	,372**	,496**	1	,391**	,536**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يدعم المجمع الموظفين ماديا في تعليمهم	Corrélation de Pearson	,487**	,450**	,391**	1	,604**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يقوم المجمع برسكلة الموظفين فيما يخص التقنيات الحديثة	Corrélation de Pearson	,324**	,432**	,536**	,604**	1	,773**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	171	171	171	171	171	171
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	Corrélation de Pearson	,719**	,769**	,733**	,784**	,773**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	171	171	171	171	171	171

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		يناقش الموظفون بالمجمع الأخطاء بصراحة بهدف التعلم منها	يعتمد المجمع على توصيات اللجان من أجل اتخاذ القرارات	يتعامل الموظفون فيما بينهم بإخلاص و شفافية في تبادل المعلومات و الخبرات	يقوم الموظفون في المجمع بتبادل الخبرات و المعلومات الخاصة بالعمل	يمنح المجمع اللجان الصلاحيات اللازمة وفقا لمقتضيات العمل	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي
يناقش الموظفون بالمجمع الأخطاء بصراحة بهدف التعلم منها	Corrélation de Pearson	1	,398**	,443**	,321**	,357**	,673**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يعتمد المجمع على توصيات اللجان من أجل اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,398**	1	,488**	,367**	,277**	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يتعامل الموظفون فيما بينهم	Corrélation de Pearson	,443**	,488**	1	,732**	,615**	,859**

بإخلاص و شفافية في تبادل المعلومات والخبرات	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يقوم الموظفون في المجمع بتبادل الخبرات و المعلومات الخاصة بالعمل	Corrélation de Pearson	,321**	,367**	,732**	1	,772**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
يمنح المجمع اللجان الصلاحيات اللازمة وفقا لمقتضيات العمل	Corrélation de Pearson	,357**	,277**	,615**	,772**	1	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	171	171	171	171	171	171
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	Corrélation de Pearson	,673**	,654**	,859**	,836**	,790**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	171	171	171	171	171	171

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		تستعين إدارة المجمع بأنظمة اتصال لتبادل المعلومات والخبرات	توفر الإدارة وثيقة مكتوبة لتحديد صلاحيات السلطة وقنوات الاتصال	تعمل إدارة المجمع على توفير أنظمة متطورة من أجل الحصول على المعلومات بشكل سهل و سريع	تعمل إدارة المجمع على توفير أنظمة اتصالات لتسهيل التنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة	تطلع إدارة المجمع الموظفون على الخبرات والتجارب السابقة	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم
تستعين إدارة المجمع بأنظمة اتصال لتبادل المعلومات والخبرات	Corrélation de Pearson	1	,324**	,506**	,535**	,394**	,718**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
توفر الإدارة وثيقة مكتوبة لتحديد صلاحيات السلطة وقنوات الاتصال	Corrélation de Pearson	,324**	1	,457**	,395**	,394**	,672**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
تعمل إدارة المجمع على توفير أنظمة متطورة من أجل الحصول على المعلومات بشكل سهل و سريع	Corrélation de Pearson	,506**	,457**	1	,733**	,397**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
تعمل إدارة المجمع على توفير أنظمة اتصالات لتسهيل التنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة	Corrélation de Pearson	,535**	,395**	,733**	1	,610**	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
تطلع إدارة المجمع الموظفون على الخبرات و التجارب السابقة	Corrélation de Pearson	,394**	,394**	,397**	,610**	1	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	171	171	171	171	171	171
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	Corrélation de Pearson	,718**	,672**	,806**	,860**	,749**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	

N	171	171	171	171	171	171
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين درجات ابعاد محور إستراتيجية التمكين الوظيفي مع الدرجة الكلية للاستبانة

Corrélations

		البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	أبعاد استراتيجية التمكين الوظيفي
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	Corrélation de Pearson	1	,607**	,413**	,465**	,747**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	Corrélation de Pearson	,607**	1	,522**	,573**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
البعد الثالث: بعد معنى العمل	Corrélation de Pearson	,413**	,522**	1	,670**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	171	171	171	171	171
البعد الرابع: بعد التأثير	Corrélation de Pearson	,465**	,573**	,670**	1	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	171	171	171	171	171
أبعاد استراتيجية التمكين الوظيفي	Corrélation de Pearson	,747**	,833**	,806**	,852**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	171	171	171	171	171

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين درجات ابعاد محور المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للاستبانة

Corrélations

		البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	أبعاد المنظمة المتعلمة
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	Corrélation de Pearson	1	,555**	,447**	,323**	,386**	,703**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	Corrélation de Pearson	,555**	1	,635**	,344**	,471**	,772**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	Corrélation de Pearson	,447**	,635**	1	,621**	,553**	,843**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	Corrélation de Pearson	,323**	,344**	,621**	1	,642**	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000

	N	171	171	171	171	171	171
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	Corrélation de Pearson	,386**	,471**	,553**	,642**	1	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	171	171	171	171	171	171
أبعاد المنظمة المتعلمة	Corrélation de Pearson	,703**	,772**	,843**	,762**	,787**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	171	171	171	171	171	171

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معاملات الثبات ألفا كرومباخ

بعد الرؤية المشتركة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	5

بعد القيادة الداعمة للتعلم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,771	5

بعد التعلم المستمر

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	5

بعد التعلم الجماعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,819	5

بعد أنظمة مشاركة التعلم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	5

بعد حرية الإختيار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	5

بعد الفعالية الذاتية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	5

بعد معنى العمل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,773	5

بعد التأثير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	5

إستراتيجية التمكين الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	20

الدراسة ككل

المنظمة المتعلمة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	45

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	25

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	98	57,0	57,3	57,3
	انثى	73	42,4	42,7	100,0
	Total	171	99,4	100,0	
Manquant	Systeme	1	,6		
Total		172	100,0		

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25	18	10,5	10,5	10,5
	25-40	59	34,3	34,5	45,0
	41-50	51	29,7	29,8	74,9
	أكثر من 52	43	25,0	25,1	100,0
	Total	171	99,4	100,0	
Manquant	Systeme	1	,6		
Total		172	100,0		

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني	36	20,9	21,1	21,1
	ليسانس	11	6,4	6,4	27,5
	مهندس/ماستر	110	64,0	64,3	91,8
	ماجستير	8	4,7	4,7	96,5
	دكتوراه	6	3,5	3,5	100,0
	Total	171	99,4	100,0	
Manquant	Systeme	1	,6		
Total		172	100,0		

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	31	18,0	18,1	18,1
	5-10	65	37,8	38,0	56,1
	أكثر من 10 سنوات	75	43,6	43,9	100,0
	Total	171	99,4	100,0	
Manquant	Système	1	,6		
Total		172	100,0		

الموقع الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير عام	2	1,2	1,2	1,2
	نائب مدير عام	6	3,5	3,5	4,7
	رئيس قسم/رئيس مصلحة	81	47,1	47,4	52,0
	موظف اداري	62	36,0	36,3	88,3
	موظف تقني	20	11,6	11,7	100,0
	Total	171	99,4	100,0	
Manquant	Système	1	,6		
Total		172	100,0		

عدد الدورات التدريبية التي قمت بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 دورات	80	46,5	46,8	46,8
	5-10	36	20,9	21,1	67,8
	أكثر من 10 دورات	55	32,0	32,2	100,0
	Total	171	99,4	100,0	
Manquant	Système	1	,6		
Total		172	100,0		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إستراتيجية التمكين الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	171	3,2901	,80152
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	171	3,3930	,91751
البعد الثالث: بعد معنى العمل	171	3,1860	,87275
البعد الرابع: بعد التأثير	171	3,2339	1,01472
أبعاد استراتيجية التمكين الوظيفي	171	3,2757	,73289
N valide (liste)	171		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد حرية الاختيار

Statistiques

	البيد الأول: بعد حرية الاختيار	أتمتع بالصلاحيات اللازمة من أجل تحقيق الجودة في طريقة عملي	أتمتع بالحرية الكاملة في التعامل مع المشكلات دون العودة إلى رئيسي	هناك مرونة في إنجاز الأعمال داخل المجمع	لدي المساحة اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة في ظل الجدولة الزمنية اللازمة	لدي صورة واضحة عن خطط وأهداف المجمع
N Valide	171	171	171	171	171	171
Manquant	1	1	1	1	1	1
Moyenne	3,2901	3,4854	3,3860	3,5380	3,4912	2,5497
Ecart type	,80152	1,03103	1,14924	,98966	1,14977	1,29326

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الفعالية الذاتية

Statistiques

	البيد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	يتمتع المجمع بالاستقلالية في مواجهة التحديات	يؤمن المسؤولون مجهوداتي بالشكل اللازم	يعمل المسؤولون في المجمع على تطوير قدراتي	أتحكم بشكل كبير في آليات عملي	يتابع المسؤولون أدائي بشكل دوري
Valide	171	171	171	171	171	171
Manquant	1	1	1	1	1	1
Moyenne	3,3930	3,2047	3,2632	3,5146	3,4737	3,5088
Ecart type	,91751	1,25987	1,29968	1,12906	1,16476	1,16502

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد معنى العمل

Statistiques

	البيد الثالث: بعد معنى العمل	يدعم المجمع العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة	تتوافق قيمي مع أعمال المجمع	تدعم إدارة المجمع صلاحيات عملي ومن ثم تحفيزي	يحرص المدراء على تعليم اللغة التي يتعامل بها المجمع للناطقين بغيرها	يسعى المجمع إلى توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام
N Valide	171	171	171	171	171	171
Manquant	1	1	1	1	1	1
Moyenne	3,1860	3,3626	3,0702	3,0526	3,2398	3,2047
Ecart type	,87275	1,05585	1,11450	1,17955	1,30873	1,34128

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التأثير

Statistiques

	البيد الرابع: بعد التأثير	أملك صلاحيات واسعة تساهم في إنجاز الاعمال و تصحيح الأخطاء	يسمح لي بالاشتراك في بناء وتطوير خطط و اهداف المجمع	يدعم المجمع العاملين الذين يحسبون المخاطر أثناء القيام بمهام	يهتم المجمع برأيي في معالجة الأخطاء و تحسين العمل	إن أداء وظائف بشكل جيد يؤثر ايجابا على وظائف زملائي في العمل
N Valide	171	171	171	171	171	171
Manquant	1	1	1	1	1	1
Moyenne	3,2339	3,0526	3,2398	3,3158	3,0936	3,4678
Ecart type	1,01472	1,38591	1,21066	1,21012	1,24736	1,09161

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المنظمة المتعلمة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	171	3,0702	,91484
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	171	3,2690	,85854
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	171	3,4924	,90105
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	171	3,3392	,91961
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	171	3,6222	,87001
أبعاد المنظمة المتعلمة	171	3,3586	,69014
N valide (liste)	171		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرؤية المشتركة

Statistiques

	تشرك إدارة المجمع العاملين في استراتيجياتها المستقبلية	يسعى العاملون على تحقيق رؤية واستراتيجية المجمع	يشجع المجمع العاملين على المبادرة بأفكار جديدة	يؤكد المجمع على توحيد جهود العاملين في تحقيق المهام	هناك توافق بين إدارة المجمع و العاملين في تفعيل المهام	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة
N Valide	171	171	171	171	171	171
Manquant	1	1	1	1	1	1
Moyenne	3,0994	2,8070	3,0117	3,1930	3,2398	3,0702
Ecart type	1,35757	1,25237	1,18812	1,18974	1,22994	,91484

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القيادة الداعمة للتعلم

Statistiques

	يقوم رؤساء العمل في المجمع بتدريب العاملين الذين يرأسونهم بشكل مستمر	تعتبر إدارة المجمع تطوير مهارات العاملين أولوية	تدعم ادارة المجمع العاملين لتنفيذ خطط و رؤية المجمع	تؤكد ادارة المجمع على الربط بالبيئية الخارجية لتحقيق الاستفادة المتبادلة	تسهل ادارة المجمع طلبات العاملين من أجل فرص التعلم و التدريب	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم
N Valide	171	171	171	171	171	171
Manquant	1	1	1	1	1	1
Moyenne	3,1053	3,0117	3,3099	3,5263	3,3918	3,2690
Ecart type	1,26516	1,29700	1,17966	,99597	1,18010	,85854

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم المستمر

Statistiques

	يوفر المجمع الوقت اللازم لتطوير وتعليم العاملين	يؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التجارب السابقة المشابهة	يعمل المجمع على تطوير قدرات العمال من أجل تطوير أدائهم	يدعم المجمع العمال ماديا في تعليمهم	يقوم المجمع برسكلة العاملين فيما يخص التقنيات الحديثة	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر
N Valide	171	171	171	171	171	171
Manquant	1	1	1	1	1	1
Moyenne	3,4561	3,5906	3,6257	3,3216	3,4678	3,4924
Ecart type	1,16927	1,16656	1,13771	1,24926	1,23330	,90105

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعلم الجماعي

Statistiques

	يناقش العاملون بالمجمع الأخطاء بصراحة بهدف التعلم منها	يعتمد المجمع على توصيات اللجان من أجل اتخاذ القرارات	يتعامل العمال فيما بينهم بإخلاص و شفافية في تبادل المعلومات و الخبرات	يقوم العاملون في المجمع بتبادل الخبرات و المعلومات الخاصة بالعمل	يمنح المجمع اللجان الصلاحيات اللازمة وفقا لمقتضيات العمل	البعء الرابع: بعد التعلم الجماعي
N Valide	171	171	171	171	171	171
Manquant	1	1	1	1	1	1
Moyenne	3,2515	3,5380	3,2222	3,3099	3,3743	3,3392
Ecart type	1,30201	1,12329	1,20673	1,23330	1,16328	,91961

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء أنظمة مشاركة التعلم

Statistiques

	تستعين إدارة المجمع بأنظمة اتصال لتبادل المعلومات والخبرات	توفر الإدارة وثيقة مكتوبة لتحديد صلاحيات السلطة وقنوات الاتصال	تعمل إدارة المجمع على توفير أنظمة متطورة من أجل الحصول على المعلومات بشكل سهل و سريع	تعمل إدارة المجمع على توفير أنظمة اتصالات لتسهيل التنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة	تطلع إدارة المجمع العاملون على الخبرات و التجارب السابقة	البعء الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم
N Valide	171	171	171	171	171	171
Manquant	1	1	1	1	1	1
Moyenne	3,6374	3,5439	3,6433	3,6316	3,6550	3,6222
Ecart type	1,09952	1,11783	1,11998	1,12142	1,25708	,87001

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي على المنظمة المتعلمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,413 ^a	,170	,165	,63051

a. Prédicteurs : (Constante), أبعاد استراتيجية التمكين الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,785	1	13,785	34,675	,000 ^b
Résidu	67,185	169	,398		
Total	80,969	170			

a. Variable dépendante : أبعاد المنظمة المتعلمة

b. Prédicteurs : (Constante), أبعاد استراتيجية التمكين الوظيفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta	t		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	2,086	,221		9,419	,000			
أبعاد استراتيجية التمكين الوظيفي	,389	,066	,413	5,889	,000	,413	,413	,413

a. Variable dépendante : أبعاد المنظمة المتعلمة

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي مجتمعة بأبعادها على الرؤية المشتركة
كبعد للمنظمة المتعلمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,546 ^a	,298	,281	,77575

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: بعد التأثير, البعد الأول: بعد حرية الاختيار, البعد الثالث: بعد معنى العمل, البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	42,381	4	10,595	17,606	,000 ^b
Résidu	99,897	166	,602		
Total	142,278	170			

a. Variable dépendante : البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة :

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: بعد التأثير, البعد الأول: بعد حرية الاختيار, البعد الثالث: بعد معنى العمل, البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	1,184	,286		4,146	,000			
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	,122	,095	,107	1,286	,200	,323	,099	,084
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	-,061	,091	-,061	-,671	,503	,318	-,052	-,044
البعد الثالث: بعد معنى العمل	,146	,094	,139	1,543	,125	,433	,119	,100
البعد الرابع: بعد التأثير	,379	,085	,421	4,459	,000	,529	,327	,290

a. Variable dépendante : البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة :

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي مجتمعة بأبعادها على القيادة الداعمة
للتعلم كبعد للمنظمة المتعلمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,339 ^a	,115	,094	,81726

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: بعد التأثير, البعد الأول: بعد حرية الاختيار, البعد الثالث: بعد معنى العمل, البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية

البعد الثالث: بعد معنى العمل, البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14,433	4	3,608	5,402	,000 ^b
Résidu	110,873	166	,668		
Total	125,306	170			

a. Variable dépendante : البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم :

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: بعد التأثير, البعد الأول: بعد حرية الاختيار, البعد الثالث: البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية بعد معنى العمل, البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle
1 (Constante)	2,239	,301		7,441	,000			
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	,142	,100	,133	1,416	,159	,235	,109	,103
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	-,027	,096	-,029	-,283	,778	,199	-,022	-,021
البعد الثالث: بعد معنى العمل	-,072	,099	-,073	-,722	,471	,183	-,056	-,053
البعد الرابع: بعد التأثير	,273	,090	,323	3,050	,003	,319	,230	,223

a. Variable dépendante : البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم :

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي مجتمعة بأبعادها على التعلم المستمر
كبعد للمنظمة المتعلمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,407 ^a	,166	,145	,83294

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: بعد التأثير, البعد الأول: بعد حرية الاختيار, البعد الثالث: البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية بعد معنى العمل, البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	22,851	4	5,713	8,234	,000 ^b
Résidu	115,169	166	,694		
Total	138,020	170			

a. Variable dépendante : البعد الثالث: بعد التعلم المستمر :

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: بعد التأثير, البعد الأول: بعد حرية الاختيار, البعد الثالث: بعد معنى العمل, البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية بعد الفعالية الذاتية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	1,907	,307		6,218	,000			
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	,225	,102	,201	2,207	,029	,345	,169	,157
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	,087	,098	,089	,890	,375	,322	,069	,063
البعد الثالث: بعد معنى العمل	-,017	,101	-,016	-,167	,867	,253	-,013	-,012
البعد الرابع: بعد التأثير	,186	,091	,210	2,040	,043	,343	,156	,145

a. Variable dépendante : البعد الثالث: بعد التعلم المستمر

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي مجتمعة بأبعادها على التعلم الجماعي
كبعد للمنظمة المتعلمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,282 ^a	,079	,057	,89297

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: بعد التأثير, البعد الأول: بعد حرية الاختيار, البعد الثالث: بعد معنى العمل, البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,400	4	2,850	3,574	,008 ^b
	Résidu	132,368	166	,797		
	Total	143,767	170			

a. Variable dépendante : البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: بعد التأثير, البعد الأول: بعد حرية الاختيار, البعد الثالث: بعد معنى العمل, البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	2,438	,329		7,415	,000			
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	,233	,109	,203	2,131	,035	,250	,163	,159
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	,131	,105	,131	1,250	,213	,213	,097	,093
البعد الثالث: بعد معنى العمل	-,150	,109	-,142	-,1377	,170	,048	-,106	-,103
البعد الرابع: بعد التأثير	,051	,098	,057	,525	,600	,131	,041	,039

a. Variable dépendante : البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجية التمكين الوظيفي مجتمعة بأبعادها على أنظمة مشاركة التعلم كبعد للمنظمة المتعلمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,269 ^a	,072	,050	,84800

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول: بعد حرية الاختيار, البعد الثالث: بعد معنى العمل, البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,304	4	2,326	3,234	,014 ^b
	Résidu	119,372	166	,719		
	Total	128,676	170			

a. Variable dépendante : البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول: بعد حرية الاختيار, البعد الثالث: بعد معنى العمل, البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية

Coefficients^a

Modèle	B	Erreur standard	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
			Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	2,763	,312			8,850	,000			
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	,120	,104	,110		1,150	,252	,214	,089	,086
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	,182	,100	,192		1,824	,070	,242	,140	,136
البعد الثالث: بعد معنى العمل	-,110	,103	-,110		-1,067	,288	,083	-,083	-,080
البعد الرابع: بعد التأثير	,062	,093	,072		,666	,506	,159	,052	,050

a. Variable dépendante : البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم

المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة لمتغير الجنس

Rapport

الجنس	البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم
ذكر	Moyenne 3,2531 N 98 Ecart type ,80028 Variance ,640	3,3122 98 ,95164 ,906	3,1633 98 ,88299 ,780	3,1122 98 1,02104 1,043	3,0490 98 ,91361 ,835	3,2551 98 ,84110 ,707	3,4551 98 ,89663 ,804	3,2857 98 ,91539 ,838	3,5653 98 ,86634 ,751
انثى	Moyenne 3,3397 N 73 Ecart type ,80601 Variance ,650	3,5014 73 ,86418 ,747	3,2164 73 ,86394 ,746	3,3973 73 ,98967 ,979	3,0986 73 ,92203 ,850	3,2877 73 ,88693 ,787	3,5425 73 ,91073 ,829	3,4110 73 ,92670 ,859	3,6986 73 ,87504 ,766
Tot al	Moyenne 3,2901 N 171	3,3930 171	3,1860 171	3,2339 171	3,0702 171	3,2690 171	3,4924 171	3,3392 171	3,6222 171

Ecart type	,80152	,91751	,87275	1,01472	,91484	,85854	,90105	,91961	,87001
Variance	,642	,842	,762	1,030	,837	,737	,812	,846	,757

المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة لمتغير العمر

Rapport

العمر		البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم
أقل من 25	Moyenne	3,0222	3,1111	3,0556	3,1778	2,9889	3,4889	3,5222	3,2667	3,5000
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Ecart type	,87552	1,05211	,90698	1,02415	1,08351	,80359	1,05415	1,15402	1,15860
	Variance	,767	1,107	,823	1,049	1,174	,646	1,111	1,332	1,342
25-40	Moyenne	3,3831	3,4508	3,1661	3,2542	3,0475	3,2305	3,4644	3,3119	3,6237
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Ecart type	,76139	,90485	,91135	1,03513	,89160	,87163	,91760	,91597	,84941
	Variance	,580	,819	,831	1,071	,795	,760	,842	,839	,721
41-50	Moyenne	3,2078	3,3412	3,2000	3,1137	3,1373	3,3176	3,5608	3,3176	3,5961
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Ecart type	,83519	,93919	,81191	1,01371	,92476	,82090	,83907	,84302	,80547
	Variance	,698	,882	,659	1,028	,855	,674	,704	,711	,649
أكثر من 52	Moyenne	3,3721	3,4930	3,2512	3,3721	3,0558	3,1721	3,4372	3,4326	3,7023
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Ecart type	,77531	,85228	,89771	1,00055	,88729	,91400	,90843	,93088	,85898
	Variance	,601	,726	,806	1,001	,787	,835	,825	,867	,738
Tot al	Moyenne	3,2901	3,3930	3,1860	3,2339	3,0702	3,2690	3,4924	3,3392	3,6222
	N	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	Ecart type	,80152	,91751	,87275	1,01472	,91484	,85854	,90105	,91961	,87001
	Variance	,642	,842	,762	1,030	,837	,737	,812	,846	,757

المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي

Rapport

المؤهل العلمي		البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم
تقني	Moyenne	3,3111	3,4167	3,4500	3,3611	3,1667	3,3111	3,4722	3,1667	3,5056
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Ecart type	,85449	1,00442	,79480	1,06671	,95439	,86645	,89590	,90774	,90773
	Variance	,730	1,009	,632	1,138	,911	,751	,803	,824	,824
ليسانس	Moyenne	3,7455	3,6909	3,8727	3,8909	3,6545	3,6000	3,9455	3,6545	4,0727
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Ecart type	,41076	,67150	,52362	,54673	,65171	,65727	,55922	,82990	,33791
	Variance	,169	,451	,274	,299	,425	,432	,313	,689	,114
مهندس/ما ستر	Moyenne	3,2091	3,2836	2,9655	3,0600	2,9182	3,1491	3,3764	3,2927	3,5636
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
	Ecart type	,81517	,91406	,87403	1,01568	,90272	,85775	,93445	,94147	,91519
	Variance	,665	,836	,764	1,032	,815	,736	,873	,886	,838
ماجستير	Moyenne	3,6250	3,9250	3,8250	3,6500	3,6250	4,0750	4,0750	4,0000	4,0750
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Ecart type	,72061	,69230	,52847	,89921	,81020	,51200	,50071	,33806	,46522

Variance		,519	,479	,279	,809	,656	,262	,251	,114	,216
Moyenne	دكتوراه	3,3667	4,0000	3,5333	3,9000	3,4667	3,5333	4,1333	3,7667	3,9667
N		6	6	6	6	6	6	6	6	6
Ecart type		,62503	,64498	,68896	,53292	,73394	,91797	,43205	,85245	,29439
Variance		,391	,416	,475	,284	,539	,843	,187	,727	,087
Moyenne	Total	3,2901	3,3930	3,1860	3,2339	3,0702	3,2690	3,4924	3,3392	3,6222
N		171	171	171	171	171	171	171	171	171
Ecart type		,80152	,91751	,87275	1,01472	,91484	,85854	,90105	,91961	,87001
Variance		,642	,842	,762	1,030	,837	,737	,812	,846	,757

المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة

Rapport

سنوات الخبرة	البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	
اقل من 5 سنوات	Moyenne N Ecart type Variance	3,2839 31 ,87296 ,762	3,3355 31 1,06256 1,129	3,2516 31 ,90328 ,816	3,3226 31 1,07415 1,154	3,1419 31 1,02397 1,049	3,3935 31 ,88013 ,775	3,5548 31 ,98348 ,967	3,1677 31 1,01862 1,038	3,6258 31 ,97398 ,949
5-10	Moyenne N Ecart type Variance	3,4000 65 ,73824 ,545	3,5138 65 ,84333 ,711	3,4123 65 ,83507 ,697	3,3938 65 ,96045 ,922	3,2000 65 ,87393 ,764	3,3138 65 ,88669 ,786	3,5600 65 ,82780 ,685	3,5538 65 ,81530 ,665	3,7169 65 ,76476 ,585
اكثر من 10 سنوات	Moyenne N Ecart type Variance	3,1973 75 ,82232 ,676	3,3120 75 ,91666 ,840	2,9627 75 ,84770 ,719	3,0587 75 1,02127 1,043	2,9280 75 ,89421 ,800	3,1787 75 ,82631 ,683	3,4080 75 ,93140 ,868	3,2240 75 ,93864 ,881	3,5387 75 ,91295 ,833
Total	Moyenne N Ecart type Variance	3,2901 171 ,80152 ,642	3,3930 171 ,91751 ,842	3,1860 171 ,87275 ,762	3,2339 171 1,01472 1,030	3,0702 171 ,91484 ,837	3,2690 171 ,85854 ,737	3,4924 171 ,90105 ,812	3,3392 171 ,91961 ,846	3,6222 171 ,87001 ,757

المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة لمتغير المستوى الوظيفي

Rapport

الموقع الوظيفي	البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	
مدير عام	Moyenne N Ecart type Variance	3,4000 2 ,84853 ,720	3,2000 2 1,41421 2,000	3,3000 2 1,55563 2,420	3,0000 2 1,41421 2,000	3,2000 2 1,13137 1,280	2,5000 2 ,42426 ,180	2,7000 2 ,70711 ,500	1,8000 2 ,28284 ,080	3,2000 2 ,56569 ,320
نائب مدير عام	Moyenne N Ecart type Variance	3,5667 6 ,67429 ,455	3,6333 6 ,66232 ,439	3,9000 6 ,60332 ,364	3,4333 6 ,96678 ,935	3,5000 6 ,46904 ,220	3,4333 6 ,77374 ,599	3,7000 6 ,41473 ,172	3,5000 6 ,64187 ,412	3,4000 6 ,69282 ,480
رئيس قسم/رئيس مصلحة	Moyenne N Ecart type	3,0889 81 ,82765	3,1086 81 ,91162	2,8716 81 ,83863	2,8099 81 ,99945	2,7901 81 ,90161	3,0247 81 ,81325	3,1877 81 ,89014	3,0667 81 ,90443	3,3531 81 ,94248

Variance		,685	,831	,703	,999	,813	,661	,792	,818	,888
موظف اداري	Moyenne	3,5548	3,8097	3,5065	3,6903	3,2903	3,5452	3,8710	3,6355	3,9258
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
	Ecart type	,69605	,78296	,74721	,85980	,91449	,81395	,72889	,84039	,69020
	Variance	,484	,613	,558	,739	,836	,663	,531	,706	,476
موظف تقني	Moyenne	3,1900	3,2000	3,2400	3,5000	3,3800	3,4300	3,5700	3,6300	3,8800
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Ecart type	,84474	,93358	,95719	,86207	,77568	,95647	1,09597	,89036	,80368
	Variance	,714	,872	,916	,743	,602	,915	1,201	,793	,646
Total	Moyenne	3,2901	3,3930	3,1860	3,2339	3,0702	3,2690	3,4924	3,3392	3,6222
	N	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	Ecart type	,80152	,91751	,87275	1,01472	,91484	,85854	,90105	,91961	,87001
	Variance	,642	,842	,762	1,030	,837	,737	,812	,846	,757

المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة لمتغير الدورات التدريبية

Rapport

عدد الدورات التدريبية التي قمت بها	البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	
أقل من 5 دورات	Moyenne N Ecart type Variance	3,3825 80 ,77505 ,601	3,4500 80 ,91208 ,832	3,3600 80 ,82395 ,679	3,4575 80 ,93060 ,866	3,1825 80 ,90858 ,826	3,3200 80 ,89533 ,802	3,5525 80 ,90470 ,818	3,3775 80 ,95467 ,911	3,6500 80 ,88447 ,782
5-10 دورات	Moyenne N Ecart type Variance	3,3111 36 ,76112 ,579	3,5611 36 ,91816 ,843	3,1611 36 ,92436 ,854	3,0389 36 1,14624 1,314	3,0944 36 ,90899 ,826	3,3111 36 ,75811 ,575	3,6278 36 ,66100 ,437	3,5222 36 ,67828 ,460	3,8333 36 ,53131 ,282
أكثر من 10 دورات	Moyenne N Ecart type Variance	3,1418 55 ,85607 ,733	3,2000 55 ,90840 ,825	2,9491 55 ,86514 ,748	3,0364 55 ,99189 ,984	2,8909 55 ,91637 ,840	3,1673 55 ,87158 ,760	3,3164 55 1,01302 1,026	3,1636 55 ,98740 ,975	3,4436 55 ,99606 ,992
Total	Moyenne N Ecart type Variance	3,2901 171 ,80152 ,642	3,3930 171 ,91751 ,842	3,1860 171 ,87275 ,762	3,2339 171 1,01472 1,030	3,0702 171 ,91484 ,837	3,2690 171 ,85854 ,737	3,4924 171 ,90105 ,812	3,3392 171 ,91961 ,846	3,6222 171 ,87001 ,757

إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة لمتغير الجنس

Test d'homogénéité de variance

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	Basé sur la moyenne	,069	1	,793
	Basé sur la médiane	,037	1	,848
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,037	1	168,949
	Basé sur la moyenne tronquée	,111	1	,740
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	Basé sur la moyenne	1,673	1	,198
	Basé sur la médiane	1,339	1	,249

	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,339	1	168,987	,249
	Basé sur la moyenne tronquée	1,763	1	169	,186
البعد الثالث: بعد معنى العمل	Basé sur la moyenne	,136	1	169	,712
	Basé sur la médiane	,131	1	169	,718
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,131	1	168,998	,718
	Basé sur la moyenne tronquée	,110	1	169	,740
البعد الرابع: بعد التأثير	Basé sur la moyenne	,867	1	169	,353
	Basé sur la médiane	,656	1	169	,419
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,656	1	166,529	,419
	Basé sur la moyenne tronquée	,835	1	169	,362
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	Basé sur la moyenne	,003	1	169	,956
	Basé sur la médiane	,002	1	169	,963
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,002	1	168,986	,963
	Basé sur la moyenne tronquée	,001	1	169	,978
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعليم	Basé sur la moyenne	,195	1	169	,659
	Basé sur la médiane	,218	1	169	,641
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,218	1	168,869	,641
	Basé sur la moyenne tronquée	,188	1	169	,665
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	Basé sur la moyenne	,001	1	169	,974
	Basé sur la médiane	,001	1	169	,976
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,001	1	168,962	,976
	Basé sur la moyenne tronquée	,011	1	169	,916
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	Basé sur la moyenne	,067	1	169	,797
	Basé sur la médiane	,141	1	169	,708
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,141	1	155,365	,708
	Basé sur la moyenne tronquée	,074	1	169	,786
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	Basé sur la moyenne	,075	1	169	,785
	Basé sur la médiane	,058	1	169	,810
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,058	1	167,337	,810
	Basé sur la moyenne tronquée	,076	1	169	,783

إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة لمتغير العمر

Test d'homogénéité de variance

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	Basé sur la moyenne	1,282	3	167	,282
	Basé sur la médiane	1,011	3	167	,390

	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,011	3	165,804	,390
	Basé sur la moyenne tronquée	1,383	3	167	,250
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	Basé sur la moyenne	1,181	3	167	,319
	Basé sur la médiane	,726	3	167	,538
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,726	3	165,869	,538
	Basé sur la moyenne tronquée	1,184	3	167	,318
البعد الثالث: بعد معنى العمل	Basé sur la moyenne	,678	3	167	,566
	Basé sur la médiane	,635	3	167	,593
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,635	3	166,027	,593
	Basé sur la moyenne tronquée	,650	3	167	,584
البعد الرابع: بعد التأثير	Basé sur la moyenne	,088	3	167	,966
	Basé sur la médiane	,079	3	167	,971
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,079	3	162,711	,971
	Basé sur la moyenne tronquée	,092	3	167	,964
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	Basé sur la moyenne	,558	3	167	,643
	Basé sur la médiane	,349	3	167	,790
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,349	3	157,918	,790
	Basé sur la moyenne tronquée	,513	3	167	,674
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعليم	Basé sur la moyenne	,300	3	167	,825
	Basé sur la médiane	,304	3	167	,823
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,304	3	164,540	,823
	Basé sur la moyenne tronquée	,265	3	167	,850
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	Basé sur la moyenne	,830	3	167	,479
	Basé sur la médiane	,802	3	167	,494
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,802	3	162,690	,494
	Basé sur la moyenne tronquée	,827	3	167	,481
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	Basé sur la moyenne	1,815	3	167	,146
	Basé sur la médiane	1,347	3	167	,261
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,347	3	152,565	,261
	Basé sur la moyenne tronquée	1,766	3	167	,156
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	Basé sur la moyenne	2,030	3	167	,112
	Basé sur la médiane	1,682	3	167	,173
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,682	3	156,027	,173
	Basé sur la moyenne tronquée	1,929	3	167	,127

إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي

Test d'homogénéité de variance

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	Basé sur la moyenne	2,637	4	166	,036
	Basé sur la médiane	1,833	4	166	,125
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,833	4	158,067	,125
	Basé sur la moyenne tronquée	2,591	4	166	,039
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	Basé sur la moyenne	2,274	4	166	,063
	Basé sur la médiane	1,429	4	166	,227
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,429	4	162,580	,227
	Basé sur la moyenne tronquée	2,199	4	166	,071
البعد الثالث: بعد معنى العمل	Basé sur la moyenne	2,524	4	166	,043
	Basé sur la médiane	2,832	4	166	,026
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,832	4	161,215	,026
	Basé sur la moyenne tronquée	2,610	4	166	,037
البعد الرابع: بعد التأثير	Basé sur la moyenne	3,034	4	166	,019
	Basé sur la médiane	2,806	4	166	,027
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,806	4	158,774	,028
	Basé sur la moyenne tronquée	2,989	4	166	,020
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	Basé sur la moyenne	,828	4	166	,509
	Basé sur la médiane	1,009	4	166	,404
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,009	4	157,736	,404
	Basé sur la moyenne tronquée	,814	4	166	,518
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	Basé sur la moyenne	,988	4	166	,416
	Basé sur la médiane	1,014	4	166	,402
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,014	4	162,392	,402
	Basé sur la moyenne tronquée	,956	4	166	,433
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	Basé sur la moyenne	3,097	4	166	,017
	Basé sur la médiane	3,295	4	166	,013
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	3,295	4	158,765	,013
	Basé sur la moyenne tronquée	3,062	4	166	,018
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	Basé sur la moyenne	2,247	4	166	,066
	Basé sur la médiane	2,360	4	166	,055
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,360	4	152,557	,056
	Basé sur la moyenne tronquée	2,247	4	166	,066

البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	Basé sur la moyenne	3,581	4	166	,008
	Basé sur la médiane	3,630	4	166	,007
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	3,630	4	151,632	,007
	Basé sur la moyenne tronquée	3,489	4	166	,009

إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة

Test d'homogénéité de variance

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	Basé sur la moyenne	3,041	2	168	,050
	Basé sur la médiane	1,783	2	168	,171
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,783	2	166,981	,171
	Basé sur la moyenne tronquée	2,934	2	168	,056
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	Basé sur la moyenne	3,738	2	168	,026
	Basé sur la médiane	1,952	2	168	,145
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,952	2	165,534	,145
	Basé sur la moyenne tronquée	3,748	2	168	,026
البعد الثالث: بعد معنى العمل	Basé sur la moyenne	,460	2	168	,632
	Basé sur la médiane	,449	2	168	,639
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,449	2	166,522	,639
	Basé sur la moyenne tronquée	,469	2	168	,627
البعد الرابع: بعد التأثير	Basé sur la moyenne	,356	2	168	,701
	Basé sur la médiane	,311	2	168	,733
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,311	2	165,869	,733
	Basé sur la moyenne tronquée	,357	2	168	,700
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	Basé sur la moyenne	,612	2	168	,544
	Basé sur la médiane	,232	2	168	,793
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,232	2	159,247	,793
	Basé sur la moyenne tronquée	,506	2	168	,604
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	Basé sur la moyenne	,222	2	168	,801
	Basé sur la médiane	,163	2	168	,849
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,163	2	166,981	,849
	Basé sur la moyenne tronquée	,215	2	168	,807
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	Basé sur la moyenne	1,505	2	168	,225
	Basé sur la médiane	1,466	2	168	,234
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,466	2	166,345	,234
	Basé sur la moyenne tronquée	1,620	2	168	,201

البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	Basé sur la moyenne	2,838	2	168	,061
	Basé sur la médiane	3,274	2	168	,040
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	3,274	2	148,041	,041
	Basé sur la moyenne tronquée	3,240	2	168	,042
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	Basé sur la moyenne	1,745	2	168	,178
	Basé sur la médiane	2,105	2	168	,125
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,105	2	167,534	,125
	Basé sur la moyenne tronquée	1,916	2	168	,150

إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة لمتغير المستوى الوظيفي

Test d'homogénéité de variance

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	Basé sur la moyenne	2,505	1	166	,046
	Basé sur la médiane	,038	1	166	,805
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,037	1	168,949	,805
	Basé sur la moyenne tronquée	,112	1	166	,742
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	Basé sur la moyenne	2,330	1	166	,066
	Basé sur la médiane	1,309	1	166	,220
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,309	1	168,987	,220
	Basé sur la moyenne tronquée	1,464	1	166	,176
البعد الثالث: بعد معنى العمل	Basé sur la moyenne	2,056	1	166	,040
	Basé sur la médiane	,141	1	166	,300
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,141	1	168,998	,300
	Basé sur la moyenne tronquée	,120	1	166	,790
البعد الرابع: بعد التأثير	Basé sur la moyenne	3,001	1	166	,022
	Basé sur la médiane	,606	1	166	,440
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,606	1	166,529	,440
	Basé sur la moyenne tronquée	,835	1	166	,362
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	Basé sur la moyenne	,876	1	166	,525
	Basé sur la médiane	,022	1	166	,743
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,022	1	168,986	,743
	Basé sur la moyenne tronquée	,501	1	166	,088
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	Basé sur la moyenne	,909	1	166	,444
	Basé sur la médiane	,218	1	166	,641
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,218	1	168,869	,641
	Basé sur la moyenne tronquée	,202	1	166	,675

البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	Basé sur la moyenne	2,077	1	166	,030
	Basé sur la médiane	,051	1	166	,906
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,051	1	168,962	,906
	Basé sur la moyenne tronquée	,311	1	166	,336
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	Basé sur la moyenne	1,208	1	166	,014
	Basé sur la médiane	,141	1	166	,708
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,141	1	155,365	,708
	Basé sur la moyenne tronquée	,034	1	166	,336
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	Basé sur la moyenne	3,021	1	166	,014
	Basé sur la médiane	,058	1	166	,810
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,058	1	167,337	,810
	Basé sur la moyenne tronquée	,076	1	166	,783

إختبار ليفن للمقارنة بين قيم متوسطات لإستجابات عينة الدراسة لمتغير عدد الدورات التدريبية

Test d'homogénéité de variance

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.	
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	Basé sur la moyenne	1,424	2	168	,244
	Basé sur la médiane	,848	2	168	,430
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,848	2	166,923	,430
	Basé sur la moyenne tronquée	1,456	2	168	,236
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	Basé sur la moyenne	,546	2	168	,580
	Basé sur la médiane	,417	2	168	,660
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,417	2	157,652	,660
	Basé sur la moyenne tronquée	,647	2	168	,525
البعد الثالث: بعد معنى العمل	Basé sur la moyenne	,155	2	168	,856
	Basé sur la médiane	,148	2	168	,862
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,148	2	164,874	,862
	Basé sur la moyenne tronquée	,162	2	168	,851
البعد الرابع: بعد التأثير	Basé sur la moyenne	2,076	2	168	,129
	Basé sur la médiane	1,355	2	168	,261
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,355	2	166,738	,261
	Basé sur la moyenne tronquée	2,063	2	168	,130
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	Basé sur la moyenne	,122	2	168	,886
	Basé sur la médiane	,099	2	168	,906
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,099	2	165,995	,906

	Basé sur la moyenne tronquée	,129	2	168	,879
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	Basé sur la moyenne	,497	2	168	,609
	Basé sur la médiane	,445	2	168	,642
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,445	2	166,010	,642
	Basé sur la moyenne tronquée	,447	2	168	,640
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	Basé sur la moyenne	3,259	2	168	,041
	Basé sur la médiane	2,893	2	168	,058
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,893	2	157,758	,058
	Basé sur la moyenne tronquée	3,109	2	168	,047
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	Basé sur la moyenne	2,534	2	168	,082
	Basé sur la médiane	2,223	2	168	,111
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,223	2	159,713	,112
	Basé sur la moyenne tronquée	2,400	2	168	,094
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	Basé sur la moyenne	4,663	2	168	,011
	Basé sur la médiane	3,642	2	168	,028
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	3,642	2	151,782	,029
	Basé sur la moyenne tronquée	4,447	2	168	,013

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس

Tests de normalité

الجنس	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.	
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	ذكر	,144	98	,000	,969	98	,021
	انثى	,174	73	,000	,943	73	,003
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	ذكر	,139	98	,000	,948	98	,001
	انثى	,176	73	,000	,934	73	,001
البعد الثالث: بعد معنى العمل	ذكر	,132	98	,000	,953	98	,001
	انثى	,134	73	,002	,953	73	,008
البعد الرابع: بعد التأثير	ذكر	,102	98	,014	,958	98	,003
	انثى	,140	73	,001	,924	73	,000
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	ذكر	,119	98	,002	,947	98	,001
	انثى	,121	73	,010	,933	73	,001
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	ذكر	,109	98	,006	,977	98	,090
	انثى	,102	73	,059	,970	73	,077
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	ذكر	,126	98	,001	,966	98	,011
	انثى	,144	73	,001	,951	73	,006
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	ذكر	,170	98	,000	,934	98	,000
	انثى	,190	73	,000	,904	73	,000
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	ذكر	,131	98	,000	,933	98	,000
	انثى	,147	73	,000	,897	73	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر

العمر		Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	أقل من 25	,202	18	,051	,881	18	,027
	25-40	,187	59	,000	,939	59	,005
	41-50	,112	51	,151	,973	51	,302
	أكثر من 52	,189	43	,001	,944	43	,035
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	أقل من 25	,172	18	,170	,885	18	,031
	25-40	,142	59	,005	,934	59	,003
	41-50	,177	51	,000	,943	51	,017
	أكثر من 52	,155	43	,011	,934	43	,016
البعد الثالث: بعد معنى العمل	أقل من 25	,170	18	,179	,941	18	,300
	25-40	,159	59	,001	,947	59	,013
	41-50	,123	51	,052	,968	51	,187
	أكثر من 52	,193	43	,000	,920	43	,005
البعد الرابع: بعد التأثير	أقل من 25	,153	18	,200*	,949	18	,411
	25-40	,154	59	,001	,929	59	,002
	41-50	,121	51	,060	,970	51	,220
	أكثر من 52	,200	43	,000	,892	43	,001
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	أقل من 25	,148	18	,200*	,925	18	,160
	25-40	,129	59	,017	,934	59	,003
	41-50	,141	51	,013	,941	51	,013
	أكثر من 52	,135	43	,046	,933	43	,014
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	أقل من 25	,105	18	,200*	,956	18	,534
	25-40	,119	59	,036	,970	59	,148
	41-50	,089	51	,200*	,973	51	,305
	أكثر من 52	,126	43	,084	,961	43	,151
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	أقل من 25	,184	18	,108	,941	18	,299
	25-40	,144	59	,004	,944	59	,009
	41-50	,111	51	,157	,972	51	,269
	أكثر من 52	,153	43	,013	,935	43	,017
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	أقل من 25	,182	18	,119	,928	18	,182
	25-40	,197	59	,000	,894	59	,000
	41-50	,128	51	,036	,966	51	,156
	أكثر من 52	,217	43	,000	,828	43	,000
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	أقل من 25	,167	18	,200*	,929	18	,188
	25-40	,176	59	,000	,900	59	,000
	41-50	,110	51	,175	,967	51	,168
	أكثر من 52	,194	43	,000	,844	43	,000

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	تقني	,142	36	,065	,928	36	,022
	ليسانس	,189	11	,200*	,935	11	,465
	مهندس/ماستر	,174	110	,000	,958	110	,002
	ماجستير	,176	8	,200*	,918	8	,417

دكتوراه	,256	6	,200*	,778	6	,037	
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	تقني	,192	36	,002	,895	36	,002
	ليسانس	,223	11	,133	,881	11	,107
	مهندس/ماستر	,144	110	,000	,955	110	,001
	ماجستير	,178	8	,200*	,945	8	,663
	دكتوراه	,288	6	,130	,845	6	,143
البعد الثالث: بعد معنى العمل	تقني	,144	36	,056	,937	36	,042
	ليسانس	,263	11	,032	,829	11	,023
	مهندس/ماستر	,103	110	,006	,967	110	,007
	ماجستير	,255	8	,135	,900	8	,287
	دكتوراه	,251	6	,200*	,869	6	,223
البعد الرابع: بعد التأثير	تقني	,144	36	,056	,944	36	,068
	ليسانس	,397	11	,000	,771	11	,004
	مهندس/ماستر	,128	110	,000	,955	110	,001
	ماجستير	,276	8	,072	,761	8	,011
	دكتوراه	,259	6	,200*	,945	6	,703
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	تقني	,208	36	,000	,877	36	,001
	ليسانس	,338	11	,001	,782	11	,005
	مهندس/ماستر	,085	110	,049	,962	110	,003
	ماجستير	,238	8	,200*	,855	8	,106
	دكتوراه	,266	6	,200*	,889	6	,312
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعليم	تقني	,103	36	,200*	,963	36	,263
	ليسانس	,183	11	,200*	,937	11	,490
	مهندس/ماستر	,097	110	,013	,974	110	,032
	ماجستير	,183	8	,200*	,916	8	,401
	دكتوراه	,194	6	,200*	,939	6	,651
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	تقني	,139	36	,077	,960	36	,221
	ليسانس	,279	11	,016	,897	11	,168
	مهندس/ماستر	,095	110	,017	,965	110	,006
	ماجستير	,190	8	,200*	,967	8	,870
	دكتوراه	,455	6	,000	,638	6	,001
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	تقني	,126	36	,158	,954	36	,139
	ليسانس	,298	11	,007	,773	11	,004
	مهندس/ماستر	,178	110	,000	,926	110	,000
	ماجستير	,250	8	,150	,884	8	,208
	دكتوراه	,275	6	,177	,808	6	,069
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم	تقني	,097	36	,200*	,960	36	,220
	ليسانس	,312	11	,004	,887	11	,129
	مهندس/ماستر	,147	110	,000	,921	110	,000
	ماجستير	,186	8	,200*	,957	8	,783
	دكتوراه	,378	6	,007	,751	6	,020

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سنوات الخبرة

Tests de normalité

سنوات الخبرة	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	أقل من 5 سنوات	,207	31	,002	,905	31	,009
	5-10	,162	65	,000	,956	65	,022
	أكثر من 10 سنوات	,157	75	,000	,963	75	,028
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	أقل من 5 سنوات	,186	31	,008	,890	31	,004
	5-10	,156	65	,000	,932	65	,001

أكثر من 10 سنوات	,143	75	,001	,953	75	,007
أقل من 5 سنوات	,147	31	,084	,941	31	,091
البعد الثالث: بعد معنى العمل						
5-10	,190	65	,000	,905	65	,000
أكثر من 10 سنوات	,092	75	,192	,975	75	,146
أقل من 5 سنوات	,142	31	,116	,945	31	,116
5-10	,198	65	,000	,903	65	,000
أكثر من 10 سنوات	,128	75	,004	,960	75	,018
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة						
أقل من 5 سنوات	,180	31	,012	,890	31	,004
5-10	,154	65	,001	,927	65	,001
أكثر من 10 سنوات	,088	75	,200*	,962	75	,025
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم						
أقل من 5 سنوات	,097	31	,200*	,963	31	,351
5-10	,124	65	,015	,955	65	,020
أكثر من 10 سنوات	,099	75	,066	,979	75	,247
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر						
أقل من 5 سنوات	,158	31	,046	,946	31	,119
5-10	,150	65	,001	,934	65	,002
أكثر من 10 سنوات	,111	75	,023	,966	75	,042
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي						
أقل من 5 سنوات	,148	31	,082	,958	31	,264
5-10	,231	65	,000	,811	65	,000
أكثر من 10 سنوات	,157	75	,000	,948	75	,004
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم						
أقل من 5 سنوات	,135	31	,162	,939	31	,078
5-10	,198	65	,000	,862	65	,000
أكثر من 10 سنوات	,133	75	,002	,938	75	,001

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الوظيفي

Tests de normalité

الموقع الوظيفي	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	مدير عام	,260	2	.			
	نائب مدير عام	,206	6	,200*	,889	6	,314
	رئيس قسم/رئيس مصلحة	,140	81	,000	,973	81	,090
	موظف اداري	,234	62	,000	,874	62	,000
	موظف تقني	,265	20	,001	,884	20	,020
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	مدير عام	,260	2	.			
	نائب مدير عام	,266	6	,200*	,823	6	,093
	رئيس قسم/رئيس مصلحة	,125	81	,003	,968	81	,041
	موظف اداري	,205	62	,000	,863	62	,000
	موظف تقني	,140	20	,200*	,954	20	,437
البعد الثالث: بعد معنى العمل	مدير عام	,260	2	.			
	نائب مدير عام	,232	6	,200*	,942	6	,677
	رئيس قسم/رئيس مصلحة	,108	81	,020	,968	81	,043
	موظف اداري	,169	62	,000	,926	62	,001
	موظف تقني	,236	20	,005	,873	20	,013
البعد الرابع: بعد التأثير	مدير عام	,260	2	.			
	نائب مدير عام	,244	6	,200*	,892	6	,330
	رئيس قسم/رئيس مصلحة	,109	81	,019	,960	81	,012
	موظف اداري	,189	62	,000	,863	62	,000
	موظف تقني	,119	20	,200*	,973	20	,821
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	مدير عام	,260	2	.			
	نائب مدير عام	,261	6	,200*	,739	6	,015
	رئيس قسم/رئيس مصلحة	,111	81	,016	,959	81	,011

موظف اداري	,184	62	,000	,884	62	,000
موظف تقني	,188	20	,062	,901	20	,043
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم						
مدير عام	,260	2	.			
نائب مدير عام	,184	6	,200*	,980	6	,952
رئيس قسم/رئيس مصلحة	,085	81	,200*	,969	81	,044
موظف اداري	,155	62	,001	,943	62	,006
موظف تقني	,187	20	,064	,929	20	,149
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر						
مدير عام	,260	2	.			
نائب مدير عام	,265	6	,200*	,799	6	,058
رئيس قسم/رئيس مصلحة	,108	81	,021	,961	81	,015
موظف اداري	,215	62	,000	,916	62	,000
موظف تقني	,203	20	,031	,881	20	,018
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي						
مدير عام	,260	2	.			
نائب مدير عام	,229	6	,200*	,927	6	,557
رئيس قسم/رئيس مصلحة	,137	81	,001	,915	81	,000
موظف اداري	,281	62	,000	,851	62	,000
موظف تقني	,161	20	,185	,926	20	,128
البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم						
مدير عام	,260	2	.			
نائب مدير عام	,167	6	,200*	,952	6	,759
رئيس قسم/رئيس مصلحة	,137	81	,001	,928	81	,000
موظف اداري	,188	62	,000	,865	62	,000
موظف تقني	,159	20	,198	,931	20	,160

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير عدد الدورات التدريبية

Tests de normalité

عدد الدورات التدريبية التي قمت بها	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
البعد الأول: بعد حرية الاختيار	أقل من 5 دورات	,159	80	,000	,947	80	,002
	5-10	,130	36	,131	,970	36	,412
	أكثر من 10 دورات	,164	55	,001	,958	55	,052
البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	أقل من 5 دورات	,174	80	,000	,925	80	,000
	5-10	,211	36	,000	,890	36	,002
	أكثر من 10 دورات	,107	55	,180	,972	55	,235
البعد الثالث: بعد معنى العمل	أقل من 5 دورات	,169	80	,000	,938	80	,001
	5-10	,144	36	,056	,932	36	,030
	أكثر من 10 دورات	,111	55	,087	,965	55	,107
البعد الرابع: بعد التأثير	أقل من 5 دورات	,170	80	,000	,934	80	,000
	5-10	,151	36	,036	,929	36	,024
	أكثر من 10 دورات	,140	55	,009	,963	55	,090
البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	أقل من 5 دورات	,145	80	,000	,906	80	,000
	5-10	,139	36	,078	,937	36	,042
	أكثر من 10 دورات	,079	55	,200*	,962	55	,080
البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	أقل من 5 دورات	,129	80	,002	,964	80	,022
	5-10	,148	36	,044	,965	36	,305
	أكثر من 10 دورات	,096	55	,200*	,976	55	,323
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	أقل من 5 دورات	,165	80	,000	,948	80	,003
	5-10	,158	36	,024	,950	36	,107
	أكثر من 10 دورات	,077	55	,200*	,971	55	,213
البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	أقل من 5 دورات	,193	80	,000	,907	80	,000
	5-10	,232	36	,000	,874	36	,001

أكثر من 10 دورات	,140	55	,009	,954	55	,034
أقل من 5 دورات	,166	80	,000	,904	80	,000
5-10 دورات	,179	36	,005	,951	36	,109
أكثر من 10 دورات	,119	55	,051	,951	55	,026

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* لإختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

Tests statistiques^{a,b}

	البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم
Khi-deux	,598	1,406	,160	3,752	,201	,126	,581	1,086	1,433
ddl	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sig. asymptotique	,439	,236	,690	,053	,654	,722	,446	,297	,231

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الجنس

Tests statistiques^{a,b}

	أبعاد المنظمة المتعلمة
Khi-deux	,744
Ddl	1
Sig. asymptotique	,388

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الجنس

Tests statistiques^{a,b}

	أبعاد استراتيجيات التمكن الوظيفي
Khi-deux	1,826
ddl	1
Sig. asymptotique	,177

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الجنس

نتائج إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* لإختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة وفق متغير العمر

Tests statistiques^{a,b}

	البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم
Khi-deux	2,796	2,180	,981	2,521	,378	1,598	,323	1,047	1,048
Ddl	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sig. asymptotique	,424	,536	,806	,472	,945	,660	,956	,790	,790

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Tests statistiques^{a,b}

أبعاد المنظمة المتعلمة

Khi-deux	,173
ddl	3
Sig. asymptotique	,982

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement : العمر

Tests statistiques^{a,b}

أبعاد استراتيجية التمكين الوظيفي

Khi-deux	3,363
ddl	3
Sig. asymptotique	,339

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement : العمر

نتائج إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* لإختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

Tests statistiques^{a,b}

	البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم
Khi-deux	6,079	9,244	22,899	14,835	13,450	11,974	11,076	10,413	7,059
ddl	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sig. asymptotique	,193	,055	,000	,005	,009	,018	,026	,034	,133

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement : المؤهل العلمي

Tests statistiques^{a,b}

أبعاد المنظمة المتعلمة

Khi-deux	18,929
Ddl	4
Sig. asymptotique	,001

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement : المؤهل العلمي

Tests statistiques^{a,b}

أبعاد استراتيجية التمكين الوظيفي

Khi-deux	18,114
ddl	4
Sig. asymptotique	,001

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement : المؤهل العلمي

نتائج إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* لإختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

Tests statistiques^{a,b}

	البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم
Khi-deux	1,671	1,608	10,287	5,207	3,949	1,988	1,016	5,908	1,273
ddl	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,434	,448	,006	,074	,139	,370	,602	,052	,529

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement : سنوات الخبرة

Tests statistiques^{a,b}

أبعاد المنظمة المتعلمة	
Khi-deux	4,791
Ddl	2
Sig. asymptotique	,091

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات الخبرة

Tests statistiques^{a,b}

أبعاد استراتيجية التمكين الوظيفي	
Khi-deux	6,805
Ddl	2
Sig. asymptotique	,033

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات الخبرة

نتائج إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* لإختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

Tests statistiques^{a,b}

	البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم
Khi-deux	16,417	25,216	24,016	31,745	15,858	17,820	25,105	23,754	20,520
ddl	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sig. asymptotique	,003	,000	,000	,000	,003	,001	,000	,000	,000

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الموقع الوظيفي

Tests statistiques^{a,b}

أبعاد المنظمة المتعلمة	
Khi-deux	28,907
Ddl	4
Sig. asymptotique	,000

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الموقع الوظيفي

Tests statistiques^{a,b}

أبعاد استراتيجية التمكين الوظيفي	
Khi-deux	32,077
ddl	4
Sig. asymptotique	,000

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الموقع الوظيفي

نتائج إختبار كروسكال والس *Kruskal-Wallis* لإختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

Tests statistiques^{a,b}

	البعد الأول: بعد حرية الاختيار	البعد الثاني: بعد الفعالية الذاتية	البعد الثالث: بعد معنى العمل	البعد الرابع: بعد التأثير	البعد الأول: بعد الرؤية المشتركة	البعد الثاني: بعد القيادة الداعمة للتعلم	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	البعد الرابع: بعد التعلم الجماعي	البعد الخامس: بعد أنظمة مشاركة التعلم
Khi-deux	2,828	4,651	7,801	7,755	3,886	1,318	2,606	3,058	3,411
ddl	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,243	,098	,020	,021	,143	,517	,272	,217	,182

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : عدد الدورات التدريبية التي قمت بها

Tests statistiques^{a,b}

أبعاد المنظمة المتعلمة

Khi-deux	4,953
Ddl	2
Sig. asymptotique	,084

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : عدد

الدورات التدريبية التي قمت بها

Tests statistiques^{a,b}

أبعاد استراتيجية التمكين

الوظيفي

Khi-deux	7,692
ddl	2
Sig. asymptotique	,021

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : عدد

الدورات التدريبية التي قمت بها