

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: تسيير المنظمات

الأستاذ المشرف:

د. عيسى خليفي

إعداد الطالبة:

صباح بن سهلة

## لجنة المناقشة

الجامعة:	الصفة:	أعضاء اللجنة:
جامعة بسكرة	رئيسا	أ.د. كمال منصوري
جامعة بسكرة	مقرر	د. عيسى خليفي
جامعة بسكرة	ممتحنا	د. إسماعيل حجازي
جامعة بسكرة	ممتحنا	د. محمد شنشونة
جامعة الوادي	ممتحنا	د. محمد ناصر حميداتو
جامعة المسيلة	ممتحنا	د. كمال قاسمي

الموسم الجامعي: 2015/2016

## آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يؤتي الحكمة من يشاء و من يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا و ما يذكر إلا أولوا

الألباب﴾

(سورة البقرة من الآية 269 )

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها رضا لطالب العلم)

-رواه أبو داود والترمذي-

## الإهداء

الحمد لله الذي هدانا بفضلته وكرمه وأنعم علينا بالتصديق برسالة محمد عليه الصلاة والسلام خاتم

الأنبياء.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين العزيزين حفظهما الله

إلى أبي الثاني وأمي الثانية أطال الله في عمرهما

إلى أخواتي وإخوتي الأعزاء

إلى زوجي الكريم

إلى ولدي الغالي

إلى كل أهلي وأقاربي وأحبائي وزملائي وأصدقائي

أهدي لهم ثمرة جهدي

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله على كل نعمه، وتوفيقه لي في إنجاز هذا العمل

أتقدم بالشكر الوافر إلى الأستاذ المشرف أ.د. خليفي عيسى، على ما قدمه من دعم

لإنجاز هذا العمل، وشكري له إلا تأكيداً على العرفان الذي سبقني به كل من

تعامل معه إشرافاً أو في أي نوع آخر من الأعمال العلمية.

أتقدم إلى كل من أ.د. شنشونة محمد، و أ. صولح سماح، أ. برني لطيفة، أ. د. مزهودة عبد المليك، أ. د.

بن بركة الزهرة بالشكر على الأفكار والنصائح التي قدموها لي خلال إنجازي لهذا العمل.

وكذلك بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاز وإتمام هذه المذكرة.

وأنتقدم بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،

وجامعة محمد خيضر بسكرة.



## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري ودور ذلك في بناء منظمة متعلمة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين المتواجدين بمختلف كليات الجامعة والبالغ عددهم 88 واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الإستبانات عليهم جميعا وذلك عبر العديد من الزيارات الميدانية وتم استرجاع 82 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الإنحدار، تحليل الإنحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار T للعينات المستقلة. 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 (0.05) في تصورات المبحوثين 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 (0.05) في تصورات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، المؤهل العلمي)، باستثناء متغيرات العمر، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية.
  - وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:
  - التوسع في تفويض السلطة للأساتذة وتحملهم المسؤولية المتعلقة بعملهم.
  - إنجاز الأعمال من خلال فرق العمل ومكافأة فرق العمل على إنجازاتها.
  - إتاحة التجارب السابقة للجامعة للأساتذة، والاستفادة منها باعتبارها فرصة، ودروس يجب التعلم منها.
  - إتاحة الفرصة للجميع للتعلم المستمر، وإنشاء أنظمة في الجامعة لتبادل المعرفة.
- الكلمات المفتاحية:** التمكين، التمكين الإداري، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة.

## *Abstract*

This study aimed at identifying the Perceptions of administrators professors in faculties of university of biskra about the level of Structural empowerment and their role to building a learning organisation, and testing the defference between their Perceptions throu their personal and professional characteristics.

The population of the study consisted of all the administrators professors in all faculties of university, ,where we are use inventaire complet Style. The number of valid questionnaires submitted to statistical analysis, 82 questionnaires were distributed among 88.

To analyze the data, we resorted to description statistics,R-squar and the one way ANOVA, multi dimensional analysis, and T-test.

This study revealed the folowing results :

-there are signifiant role between Structural empowerment with their dimentions(delegation,training,team work,communication, Motivation) and learning organisation in university of Biskra.

- There are no signifiant difference at 0,05 level in the Perceptions of researchers to Structural empowerment return to their personal and professional characteristics (sex,age, scientific qualification) except current job,and experience.
- There are no signifiant difference at 0,05 level in the Perceptions of researchers to learning organisation return to their personal and professional characteristics (sex, scientific qualification) excepts age, current job, experience.

The important purpose of this study is:

- Expansion of the delegation of authority to the preffesors and responsibility in their jobs.
- achievement of tasks with team work and Rewarded them.
- Benefit of old Experiences of university
- availability the oppportunity for all to Continuous learning, and building systems of knowledge exchange

**Key word** : empowerment, Structural empowerment, Organizational Learning, Learning organisation

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	Abstract
أ - ط	مقدمة
	الفصل الأول: التمكين الإداري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.
3	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وخصائصه.
3	أولاً: تعريف التمكين
4	ثانياً: تعريف التمكين الإداري.
7	ثالثاً: التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية الأخرى.
12	رابعاً: خصائص التمكين الإداري.
13	المطلب الثاني: مبادئ تمكين الإداري.
13	أولاً: تعليم العاملين
13	ثانياً: التحفيز
14	ثالثاً: وضوح الهدف
14	رابعاً: الملكية
14	خامساً: الرغبة في التغيير
14	سادساً: التخلص من الأناية
15	سابعاً: الاحترام
15	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري وأساليبه.

15	أولاً: أبعاد التمكين الإداري.
24	ثانياً: أساليب التمكين المعاصرة:
25	المطلب الرابع: نماذج التمكين الإداري.
25	أولاً: نموذج كونغرو كانونغو (Conger and Kanungo)
26	ثانياً: نموذج توماس و فيلتهاوس (Thomas and Velthouse)
28	أولاً: نموذج دينس كينول (Dennis C Kinlaw)
29	ثانياً: نموذج ماركوردت (Marquardt):
29	ثالثاً: نموذج توم بيترز لعملية التمكين (Tom Peters)
30	رابعاً: نموذج ديانا تريسي للتمكين:
32	المطلب الخامس: تمكين الإداري في الفكر الإداري
32	أولاً: الأساليب الكلاسيكية في الإدارة
33	ثانياً: الأساليب السلوكية في الإدارة:
34	ثالثاً : الأساليب الحديثة في الإدارة
36	المبحث الثاني: تطبيق التمكين الإداري داخل المنظمة
36	المطلب الأول: مستويات التمكين الإداري.
37	المطلب الثاني: أسباب تبني التمكين الإداري.
37	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التمكين الإداري.
38	أولاً: أهداف التمكين الإداري
39	ثانياً: أهمية التمكين الإداري
40	المبحث الثالث: التمكين الإداري وأثره على المنظمة.
40	المطلب الأول: متطلبات وخطوات التمكين الإداري.
40	أولاً: متطلبات التمكين الإداري.
42	ثانياً: خطوات التمكين الإداري
46	المطلب الثاني: تأثير التمكين الإداري على أداء المنظمة وأداء الأفراد.
46	أولاً: بالنسبة للمنظمة
48	ثانياً: بالنسبة للفرد
49	ثالثاً: بالنسبة للزبائن

50	المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري.
51	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: المنظمة المتعلمة	
53	تمهيد:
54	المبحث الأول: التعلم التنظيمي.
54	المطلب الأول: تعريف التعلم التنظيمي.
54	أولاً: التعلم لغة Learning:
54	ثانياً: التعلم التنظيمي اصطلاحاً
55	المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي.
55	أولاً: التعلم الاعتيادي ( Normal Learning ) والتعلم العالي (الاستثنائي) (High Learning
55	ثانياً: التعلم المعرفي (Cognitive Learning) والتعلم السلوكي (Behavioral Learning)
56	ثالثاً: التعلم التكيفي Adaptive Learning والتعلم التوليدي Generative Learning
59	المبحث الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة
59	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها.
59	أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة.
66	ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة
68	المطلب الثاني: مبررات تزايد الاهتمام بالمنظمات المتعلمة.
70	المطلب الثالث: أهمية المنظمة المتعلمة.
72	المبحث الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة.
72	المطلب الأول: نموذج بيتر سنج Peter senge mode
72	أولاً: التفكير النظامي System Thinking
72	ثانياً: البراعة الشخصية personal mastery
73	ثالثاً: النماذج الذهنية Mental Models
73	رابعاً: الرؤية المشتركة Shared Vision:

73	خامسا: تعلم الفريق (التعلم الجماعي) Team Learning
73	المطلب الثاني: نموذج ماركردت Marqwardt Model
74	أولاً: النظام الفرعي للتعلم
77	ثانياً: النظام الفرعي للتنظيم
79	ثالثاً: النظام الفرعي للأفراد People Subsystem
80	رابعاً: النظام الفرعي للمعرفة
82	خامساً: النظام الفرعي للتكنولوجيا
83	المطلب الثالث: نموذج ريدينج Redding Model
84	المطلب الرابع: نموذج ادلسون Addleson Model.
87	المطلب الخامس: نموذج جيمس James Model
92	الخلاصة
الفصل الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري وبناء المنظمة المتعلمة	
94	تمهيد:
95	المبحث الأول: بناء المنظمة المتعلمة عن طريق تفويض السلطة وتحمل المسؤولية.
96	المطلب الأول: التفويض وتحمل المسؤولية والسماح بنسبة الخطأ أساس التعلم.
96	المطلب الثاني: فوائد التفويض للرئيس "للمفوض"
97	المطلب الثالث: فوائد التفويض للمرؤوسين "المفوض إليهم"
98	المطلب الرابع: فوائد التفويض بالنسبة للمنظمة المتعلمة.
99	المبحث الثاني: التدريب ودوره في بناء المنظمة المتعلمة.
100	المطلب الأول: تنمية المعارف والمهارات.
100	المطلب الثاني: تشجيع الاتجاهات الإيجابية
101	المطلب الثالث: القدرة على الإبداع
102	أولاً: تعريف الإبداع وخصائصه.
103	ثانياً: التدريب على الإبداع.
104	المطلب الرابع: العلاقة بين التدريب والمنظمة المتعلمة.
105	المبحث الثالث: بناء المنظمة المتعلمة عن طريق فرق العمل.

106	المطلب الأول: أنواع فرق التعلم وتأثيرها على المنظمة.
106	أولاً: فرق تعلم الإدارة التنفيذية
103	ثانياً: فرق تعلم الإدارة العليا
104	المطلب الثاني: أهمية التعلم الفرقي في بناء المنظمة المتعلمة.
109	أولاً: فوائد التعلم الفرقي
110	ثانياً: نجاح التعلم الفرقي داخل المنظمة المتعلمة
111	المطلب الثالث: إنشاء مجتمعات الممارسة.
112	المبحث الرابع: بناء المنظمة المتعلمة عن طريق الاتصال.
112	المطلب الأول: الدقة في المعلومات المقدمة
112	أولاً: اكتساب المعرفة
113	ثانياً: سهولة وصول المعلومات إلى ذاكرة المنظمة
113	ثالثاً: تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة
114	المطلب الثالث: الكفاءات الجماعية.
114	المطلب الرابع: دور الحوار في بناء المنظمة المتعلمة.
115	المبحث الخامس: دور التحفيز في بناء المنظمة المتعلمة.
116	المطلب الأول: أهمية الوظيفة في بناء منظمة متعلمة
116	المطلب الثاني: القدرة على التأثير
117	المطلب الثالث: المهارات ودورها في بناء منظمة متعلمة
117	المطلب الرابع: القدرة على الاختيار
118	الخلاصة
الفصل الرابع: دراسة ميدانية بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة	
120	تمهيد:
121	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
121	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة
123	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة
126	المبحث الثاني: الدراسة المنهجية.
127	المطلب الأول: منهج الدراسة.

127	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
127	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية.
128	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة
128	المطلب الأول: اداة الدراسة واسلوب جمع البيانات.
130	المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق الاستبيان.
132	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
134	المبحث الرابع: تحليل ومناقشة عبارات الاستبانة.
134	المطلب الاول: التمكين الاداري بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.
141	المطلب الثاني: المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.
148	المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.
148	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.
151	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
154	اولا: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
157	ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
161	ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
165	رابعا: نتائج الدراسة
166	الخاتمة
171	قائمة المراجع
189	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
8	فروق رئيسية بين تفويض السلطة والتمكين الإداري.	1
11	مراحل تطور مشاركة العاملين.	2
16	أبعاد التمكين الإداري.	3
67	يوضح المقارنة بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	4
129	المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي	5
130	اختبار معامل الثبات والصدق لمحور التمكين الإداري	6
131	اختبار معامل الثبات والصدق لمحور المنظمة المتعلمة	7
131	اختبار معامل الثبات والصدق لكل عبارات القياس	8
132	البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.	9
134	البعد الأول: تفويض السلطة	10
136	البعد الثاني: تدريب العاملين	11
137	البعد الثالث: فرق العمل	12
138	البعد الرابع: الاتصال الفعال	13
139	البعد الخامس: التحفيز	14
140	ملخص نتائج التحليل لأبعاد التمكين الإداري بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.	15
140	البعد الأول: التفكير النظامي.	16
143	البعد الثاني: البراعة الشخصية	17
144	البعد الثالث: النماذج الذهنية	18
145	البعد الرابع: الرؤية المشتركة	19
146	البعد الخامس: التعلم الجماعي	20
148	ملخص نتائج التحليل لأبعاد المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.	21
151	معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة	22
153	معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة	23
154	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	24

	الاولى.	
155	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقة المتغيرات المستقلة(ابعاد التمكين الاداري) ببناء المنظمة المتعلمة.	25
157	نتائج اختبار T لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الاداري حسب متغير الجنس.	26
158	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الاداري حسب متغير العمر	27
159	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الاداري حسب متغير المؤهل العلمي.	28
159	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الاداري حسب متغير الوظيفة الحالية	29
160	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الاداري حسب متغير سنوات الخبرة	30
161	نتائج اختبار T لتصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة حسب متغير الجنس.	31
162	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة حسب متغير العمر	32
163	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة حسب متغير المؤهل العلمي	33
163	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة حسب متغير الوظيفة الحالية	34
164	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة حسب متغير سنوات الخبرة	35

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
29	نموذج ماركوردت في التمكين.	02
31	نموذج ديانا تريسي لتمكين	03
33	الأساليب الكلاسيكية في الإدارة .	04
34	الأساليب السلوكية في الإدارة.	05
35	الأساليب الحديثة في الإدارة	06
36	تسلسل التمكين الإداري	07
46	خطوات التمكين الإداري.	08
56	التعلم المعرفي والسلوكي.	09
58	الفرق بين التعلم الأحادي والثنائي والثلاثي الحلقة.	10
65	هرم Honey & Munford لمستويات التعلم التنظيمي.	11
65	أوجه التطور للمنظمة المتعلمة	12
74	نموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة	13
75	أبعاد النظام الفرعي للتعلم	14
77	أبعاد النظام الفرعي للتنظيم.	15
79	عناصر النظام الفرعي للأفراد.	16
81	عناصر النظام الفرعي للمعرفة	17
82	النظام الفرعي للتكنولوجيا	18
85	نموذج ادلسون للمنظمة المتعلمة	19
88	شبكة التصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة.	20
90	إطار المنظمة المتعلمة	21
149	طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة.	22

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
189	الاستبيان	01
194	قائمة المحكمين	02
195	الهيكل التنظيمي للكلية	03
196	مخرجات التحليل الإحصائي SPSS	04

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورا سريعا في الاتجاهات والمداخل الإدارية، وذلك نتيجة التطور المعرفي والتكنولوجي في كل المجالات، وقد تزايد دور الإدارة وأهميتها في مجتمع المعرفة الذي يمتاز بالتغير السريع، حيث تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها تحديات كبيرة ومخاطر عديدة، لا تهدد فقط أهدافها بل حتى وجودها، وتكمن مصادر الخطر في التغييرات السريعة والهائلة المحيطة بتلك المنظمات. والتي جعلت الفكر الإداري في تطور ومن بين هذه التطورات: التطور المعرفي، المركزية، الجودة الشاملة، المنظمة المتعلمة... فكان نتيجة ذلك تزايد الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية والزبائن، كما أن العاملين الذين يمتلكون المعرفة أصبحوا يشكلون جزء أساسيا في نجاح واستمرارية المنظمات في الوقت الحالي. مما اقتضى منحهم فرصة التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرص جوهرية للمنظمة، فالاهتمام بمواردها البشرية أصبح إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمات ما يساعد على الاستفادة من إبداعاتهم والأخذ بمبادراتهم مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الجودة وتحسين نوعية القرارات . وبناء عليه جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النماذج التقليدية إذ يعد التمكين الإداري من أهم ملامح الإدارة الحديثة والذي يهتم بشكل رئيسي بتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير التدريب المناسب والعمل كفريق وتوفير وسائل اتصال فعالة، وفي هذا السياق تستدعي الحاجة إلى توفير بيئة إدارية تضمن التمكين الإداري وتشجع التعلم، فالمنظمة اليوم تسعى إلى دفع أفرادها إلى التعلم لكي تصبح منظمة متعلمة، حيث يحظى موضوع المنظمة المتعلمة في الوقت الحاضر باهتمام متزايد لدى الكثير من الباحثين، فقد أصبح من أكثر المواضيع حيوية في الفكر الإداري المعاصر، فالتعلم هو مصدر للميزة التنافسية المستدامة.

## 1- إشكالية الدراسة:

مع هذا الاهتمام المتزايد للباحثين بتلك المفاهيم الإدارية الحديثة (المنظمة المتعلمة، التمكين الإداري) جاءت هذه الدراسة لتتناول العلاقة بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة ودور التمكين في تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، ومن هنا يمكن بلورة إشكالية الدراسة في:

✓ ما هو دور التمكين الإداري في بناء منظمة متعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟

وتثير هذه الدراسة جملة من التساؤلات سيتم من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة، تتمثل هذه التساؤلات في:

✓ ما مستوى التمكين الإداري بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟

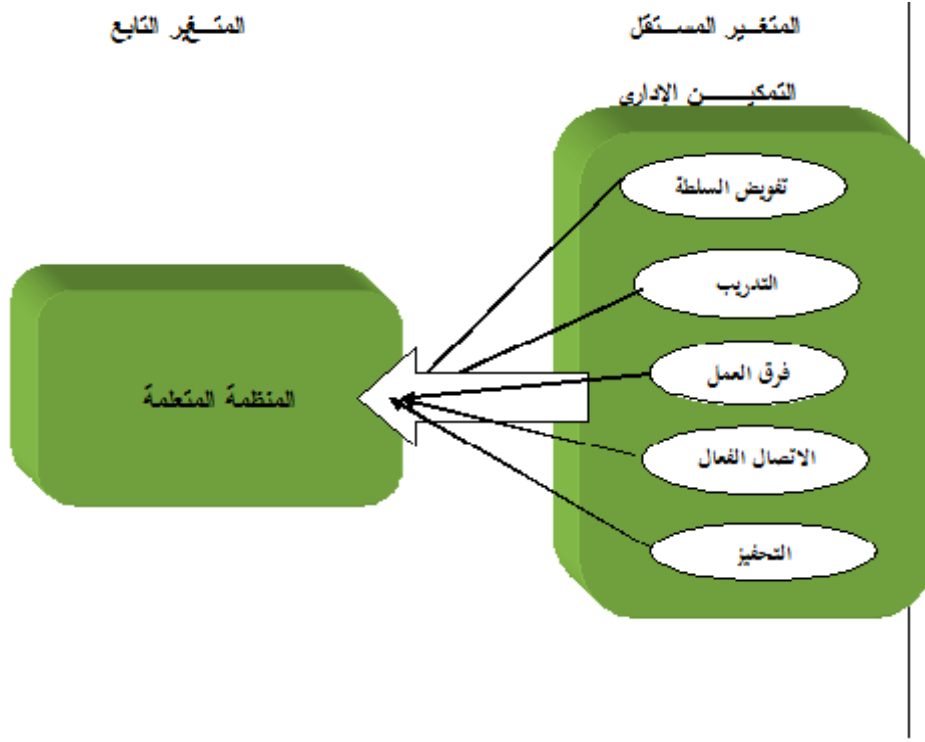
✓ ما مدى توافر عناصر بناء المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟

✓ ما العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟

## 2- نموذج الدراسة.

بناء على ما تقدم تم إعداد النموذج التوضيحي المقترح للدراسة كما يبينه الشكل الموالي الشكل رقم(01)، حيث اعتبرت الأبعاد الرئيسية الخمسة للتمكين الإداري ( تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) المتغيرات المستقلة، والأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة (التفكير النظمي، البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) المتغير التابع.

### الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

3- فرضيات الدراسة: بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة واستنادا إلى تساؤلات الدراسة يمكن صياغة

الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة

بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والمنظمة المتعلمة بكليات

جامعة محمد خيضر بسكرة.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة

محمد خيضر بسكرة.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

❖ **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والمنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

ج- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مدى توفر عناصر بناء المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

#### 4- أهمية الدراسة.

✓ تعددت الدراسات حول العلاقة بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة، لكن القليل منها فقط تلك التي اختبرت هذه العلاقة ميدانياً.

✓ بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة تساهم هذه الدراسة في تعريف المسؤولين بالجامعات الجزائرية بثقافة التمكين الإداري التي تساهم في تدعيم بناء المنظمات المتعلمة.

✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من الإسهامات التي يتوقع إضافتها.

✓ محدودية الدراسات في هذا المجال في الجامعات الجزائرية.



✓ يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في المجال العملي والتطبيقي، والخروج بتوصيات تساعد الجامعة لتحقيق التوجه نحو المنظمة المتعلمة.

✓ وفي حدود علمنا فإن هذا البحث هو الأول الذي يتناول موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة في الجامعات الجزائرية.

✓ يحاول البحث أن يقدم مساهمة لإدارات الجامعات في تسليط الضوء على الاستثمار أكثر في مواردها البشرية وبناء منظمة متعلمة من خلال تبيان دور التمكين الإداري فيها.

## 5- أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة وهذا من خلال

أبعاده، ويمكن تحقيق هذا من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ✓ معرفة مستوى تطبيق التمكين بالمنظمات الجزائرية خاصة بالجامعات.
- ✓ معرفة مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمات الجزائرية.
- ✓ إبراز دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة.
- ✓ اختبار دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة لدى الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

✓ يعد هذا الموضوع من الدراسات المهمة في ميدان إدارة الأعمال، إذ يتناول مجموعة المفاهيم التي لا تزال بحاجة إلى البحث ( التمكين الإداري، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة ) وتسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم أعمق للعلاقة بين هذه المفاهيم.

✓ التعرف على أهم المقترحات لتطوير الجامعة الجزائرية والتي تحقق لها التوجه نحو المنظمة المتعلمة.

## 6- الدراسات السابقة.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التمكين والمنظمة المتعلمة لذا سنحاول تسليط الضوء على الدراسات التي نرى بأنها مفيدة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في دراستنا هذه، وقد توزعت الدراسات السابقة بين البحوث والملتقيات ومختلف الرسائل الجامعية والتي نعرضها من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات السابقة حول التمكين الإداري.

### ❖ الدراسات العربية:

1- دراسة معمر عقيل عبيد (2015)، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة-دراسة في جامعة واسط<sup>1</sup>، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومي إدارة المعرفة وتمكين العاملين والعلاقة بينهما، وتم تحديد عينة بلغ عددها 75 فرداً من أصل 260 موظف في جامعة واسط، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين في جامعة واسط، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة إطلاق العنان للإبداعات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها.

2- دراسة جواد محسن راضي (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-<sup>2</sup>، تختص الدراسة بالتحقق من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على: روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (37) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة القادسية) قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين

<sup>1</sup> معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة-دراسة في جامعة واسط-، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، جامعة واسط، الأردن، 2015.

<sup>2</sup> جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة القادسية، بدون بلد النشر، 2010.

التمكين الإداري وإبداع العاملين، وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري. من أهم التوصيات إمكانية الاستفادة من أدوات قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين لتصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في الكلية وتحفيزهم نحو التفكير بمجالات تمكين العاملين وما تستلزمه من تفويض للسلطة وتوفير برامج التدريب في المجالات الفنية ومهارات الاتصال وحل المشاكل، فضلاً عن التركيز على الأداء الفرقي وتوفير قنوات اتصال متطورة كالإنترنت أو الإنترنت، وانتهاج سياسة تحفيز فاعلة لأجل زيادة مستوى إبداع العاملين. استمرارية تفكير القيادة الإستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الإداري من أجل زيادة مستوى إبداع العاملين في المجالات التي أبرزت استجابة لمتغيرات التمكين الإداري. إمكانية استخدام أبعاد أخرى للتمكين الإداري لتفسير آلية العلاقة مع إبداع العاملين، مما يهيئ مساحة جديدة للتفكير والتحليل ويساعد على جذب انتباه الباحثين لتأثير متغيرات أخرى على اتجاه ونوع علاقة التمكين الإداري مع إبداع العاملين.

### 3- دراسة قاسم احمد (2008)، دور إستراتيجية التمكين في تحسين أداء المنظمة -دراسة تحليلية لآراء

عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت<sup>1</sup>، استعرضت الدراسة المتطلبات اللازمة لدعم تحسين الأداء للقيادات العلمية (رؤساء الأقسام) واستعدادها بتوفير وسائل وأدوات عصرية متمثلة بإستراتيجية التمكين في المنظمة المبحوثة، كما بينت الدراسة بأن أسلوب التمكين هو من الموضوعات الحديثة والمعاصرة في منظمات الأعمال تعبر عن فلسفة إدارية تهدف من خلال متطلباتها الأساسية إلى تحقيق تحسين الأداء كما بينت الدراسة الميدانية أن هناك تأثير متبادل بين كل من إستراتيجية التمكين

<sup>1</sup> قاسم احمد وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين أداء المنظمة-دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، الاردن، 2008.

وتحسين الأداء وهذا يتطلب استغلال واستثمار مستويات التمكين في المنظمة المبحوثة لكي تكون أداة بناء في تطوير القدرات العلمية فيها.

❖ الدراسات الأجنبية:

1- **L.-C. Chang, C.-H. Liu, 2008 , " Employee Empowerment, Innovative Behavior & Job Productivity of Public Health Nurses: A cross-sectional Questionnaire Survey"**<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده الأربعة (معنى العمل، الاستقلالية، الكفاءة، الأثر)، وسلوكه الإبداعي وبين إنتاجية ممرضات الصحة العامة، وقد تم أخذ عينة عمديه لستة مراكز صحية في شمال تايوان من خلال تصميم ( 670 ) إستبانة، بلغ عدد الإستبانات المناسبة والمستخدمه للتحليل ( 576 ) إستبانة بما نسبته ( 85.9 % ) من العينة المأخوذة في الدراسة. وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

-تمكين العاملين والسلوك الإبداعي لهما تأثير قليل على معدل إنتاجية العمل.

-معدل الإنتاج الضعيف سببه النزاع القائم بين سلوكيات ممرضات الصحة العامة.

وقدم الباحث توصية تتمثل في : حث قسم الصحة على تقوية الاستمرار في تبني التمكين والسلوكيات الإبداعية لزيادة العمل ومعدل الإنتاج.

2- **Employee perception of empowerment. (2005),Greasly et al, دراسة**

وهذه الدراسة تهدف إلى اختبار مدى إدراك العاملين في المؤسسات البريطانية لمفهوم التمكين، وفقد

<sup>1</sup> L.-C. Chang, C.-H. Liu" **employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey**", International Journal of Nursing Studies 45 (2008) 1442-1448.

1. Greasley Bryman and all, **Employee perception of empowerment**, employee relation, 27(4), 2005.

استخدم الباحثون المقابلة لجمع المعلومات من عينة مكونة من العاملين في أربعة مؤسسات كبيرة في بريطانيا، وتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والدور المباشر للمدير في تحقيق التمكين الإداري لعامله، كما أن لعوامل الصحة والسلامة العامة دور بارز في الحد من تحقيق التمكين لدى العاملين، وذلك بسبب إجراءات الصحة والسلامة العامة مما يحد من حرية العاملين في التصرف في العمل.

## ثانياً: الدراسات السابقة حول المنظمات المتعلمة

### ❖ الدراسات العربية:

1- دراسة معن العياصره، خلود الحارثي، (2015)، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة<sup>1</sup> ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للعام الدراسي 1435/1434 هـ ، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 671 معلمة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لتقدير درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأداة ككل، ولمجال تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة ولصالح المعلمات ذوات الخبرة أكثر من 10 سنوات، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات

<sup>1</sup> معن العياصره، خلود الحارثي، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد1، الأردن، 2015.

المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص للأداة ككل، أو على مجالات الدراسة السبعة ، وقدمت الدراسة توصيات من أهمها الاستمرار في تفعيل الدورات التدريبية لمديرات المدارس ومعلماتها لبيان كيفية تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة ومستجداتها.

## 2-دراسة مؤيد علي أبو عفش، (2014)، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في

الوزارات الفلسطينية<sup>1</sup>، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية وتقديم التوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لمفهوم المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة الذي يتكون من أصحاب المسميات الإشرافية في الوزارات الفلسطينية والتي هي وزارة (الصحة، التربية والتعليم العالي، الداخلية، الأوقاف والشؤون الدينية، المالية)، وقد تم توزيع استبيان على مجتمع الدراسة، وتم تحليل الاستبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج الدراسة ومنها وجود علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تؤدي إلى تطبيق أفضل لمفهوم المنظمة المتعلمة بعناصرها المختلفة في الوزارات الفلسطينية ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، ومن أهم تلك التوصيات استحداث وحدة مساندة في كل دائرة حكومية تسمى وحدة التعلم تشرف على تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وفق خطة إستراتيجية ومنهج علمي سليم لتطوير وتمكين العاملين في الوزارات والاهتمام بالتعلم والتدريب على الإبداع.

<sup>1</sup> مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014.

3-دراسة الكساسبه، وآخرون(2010)، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة :دراسة

حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن<sup>1</sup>، هدفت إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والإختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- أن هناك أثرا للاستقطاب والاختيار على المنظمة المتعلمة.
- أن هناك أثرا للتدريب والتطوير على المنظمة المتعلمة.
- وهناك تأثير دال إحصائياً للمحافظة على الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة.

#### ❖ الدراسات الأجنبية:

1-دراسة **Rebelo, Gomes (2008)** بعنوان " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة " وهدفت هذه

الدراسة إلى تحليل التطور التاريخي للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة واقتراح دليل إرشادي مستقبلي يتعلق بالمفهومين، تم الإعتماد على نموذج مراحل دورة الحياة كإطار لتحليل التطور الذي حصل في مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بكل من التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة توصل الباحثان إلى اقتراح مفهوم شمولي لكل من المفهومين . بالإضافة إلى قيام الباحثين بالتوصية على أنه على الباحثين في مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة أن يقدموا إسهامات عملية ونظرية أكثر حداثة وذلك من خلال القيام بالعديد من الدراسات المستقبلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الكساسبه، وآخرون، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة :دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن،

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 1، الأردن، 2010.

<sup>2</sup> أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،

الأردن، 2010.

2-دراسة Chang, Sun (2007) وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين مدخل إدارة

الجودة الشاملة ومدخل المنظمة المتعلمة. وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الباحثين الأكاديميين، ومجموعة من المستشارين في مجال الإدارة والأعمال في تايوان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها ما يلي:

- أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وأبعاد المنظمة المتعلمة.
- تبين أن كلا من عناصر إدارة الجودة الشاملة وأبعاد المنظمة المتعلمة تم تصنيفها ضمن عنقودين رئيسيين، هما عنقود الجودة الشاملة، وعنقود المنظمة المتعلمة.

ثالثا: الدراسات السابقة حول العلاقة بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة:

1-دراسة محمد بن مسفر الشمراني،(2014)، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة

مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض<sup>1</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة المنظمة المتعلمة بتمكين العاملين واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، واستخدم الإستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها تبني المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة وتمكين العاملين بدرجة كبيرة أيضا، ووجود علاقة ارتباط وتأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة على أبعاد تمكين العاملين وبدرجة عالية جدا، ومن بين أهم التوصيات العمل على تبني مفاهيم المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين وممارسة أبعادها في المنظمات الأمنية، إنشاء مراكز للتعلم التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد بن مسفر الشمراني، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.



2-دراسة أثير عبد الأمير حسوني(2012)، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم\_دراسة تطبيقية في

الشركة العامة للصناعات المطاطية/ الديوانية<sup>1</sup>، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ثقافة التمكين في

منظمات التعلم وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة التي تتكون من جزأين الجزء الأول يختص بثقافة

التمكين والجزء الثاني اختص بمنظمات التعلم وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي: وجود أثر بين ثقافة التمكين ومنظمة التعلم.

وصيغت بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها على إدارة المنظمة توفير كافة الموارد والتسهيلات التي من

شأنها اكتساب وإيجاد المعرفة الجديدة.

3-دراسة الكساسبه، وآخرون(2009) بعنوان " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة

المتعلمة<sup>2</sup>، هدفت إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية

(المتطلبات المادية والمعنوية) للتحويل إلى المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في

الأردن. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي :

– أن هناك أثرا ذا دلالة معنوية لثقافة التمكين على منظمة التعلم.

– أن هناك تأثيرا ذا دلالة معنوية للقيادة التحويلية على منظمة التعلم.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر

رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتقويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في

إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح

بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين

<sup>1</sup> أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية/ الديوانية-، مجلة  
المتى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد02، العدد 03، جامعة القادسية، الاردن، 2012.

<sup>2</sup> الكساسبه، وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد01،  
الأردن، 2009.

والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم<sup>1</sup>.

## ❖ التعليق على الدراسات السابقة.

عند استعراض الدراسات السابقة نجد ما يلي:

- من الملاحظ أن كل الدراسات السابقة التي تم عرضها ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث تتفق الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في المنهج المتبع، واستخدام أداة الدراسة، أما من حيث اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فهي تتمثل في مجتمع وعينة الدراسة وأهدافها.
- تسعى هذه الدراسة للوصول إلى أبعاد المنظمة المتعلمة الأكثر فعالية في المنظمات الجزائرية والتي تم بناؤها وفقاً لنموذج Senge، حيث يمكن تطبيق هذا النموذج في تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة بحيث يتلاءم هذا النموذج مع طبيعة المنظمة وأهدافها المستقبلية.
- بالرغم من اختلاف البيئات التي أُجريت الدراسات فيها، وتنوع أنشطة التنظيمات التي طبقت عليها، وتنوع الثقافات التنظيمية فيها إلا أنها تشير إلى اهتمام الإدارات في العديد من التنظيمات بموضوع التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة.
- لوحظ أن الدراسات التي تناولت موضوع التمكين على اختلافها من حيث نوع الدراسة والبيئة التي أُجريت فيها الدراسات وتنوع أنشطة المنظمات التي طبقت عليها، تسعى إلى ترسيخ مفهوم التمكين، وتمكين العاملين لديها نظراً للفوائد الكبيرة التي تحققها هذه الإستراتيجية للمنظمة بشكل عام.
- تناولت الدراسات العديد من عناصر التمكين ومنها المشاركة في المعلومات، فرق العمل، وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية، الإدارة الذاتية، تفويض السلطة، تدريب العاملين، حفز العاملين، اللامركزية في اتخاذ القرار، نظم المعلومات، ثقافة المنظمة، الدعم الاجتماعي، المعرفة والمهارة، وقد أظهرت هذه الدراسات عناصر

<sup>1</sup> كمال الحواجرة، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، الأردن، 2010، ص 229.

- مشتركة للتمكين من أهمها تدريب العاملين – الاتصال وتدفق المعلومات – تنظيم فرق العمل – حفز العاملين – تفويض السلطة – بيئة العمل.
- اتفق اغلب الباحثين والكتاب حول القواعد الأساسية الخمسة الضرورية التي حددها سينج Senge في كتابه القواعد الخمسة لبناء منظمات التعلم.
- أما أفراد العينات الذين شملتهم الدراسات السابقة في منظمة التعلّم والتمكين الإداري فقد كانوا إداريين، موظفين بمختلف المؤسسات، رؤساء أقسام، معلمات وقادة تربويين ومساعدى مديرين وموظفين ومعلمين.
- أوصت معظم الدراسات العربية والأجنبية موضوع الدراسة بتحسين المناخ التنظيمي والاهتمام بتدريب العاملين وإعادة النظر في نظام الحوافز، وزيادة سرعة وصول المعلومة والتركيز على الأداء الفرقي ومنح السلطة والاهتمام بالتعلم لتجاوز معوقات تطبيق التمكين الإداري وكيفية تحويل منظماتهم إلى منظمات متعلمة.

#### ❖ إن ما يميز هذه الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تناولت موضوع التمكين والمنظمة المتعلمة في الجامعات الجزائرية.
- يعد هذا البحث من الدراسات العربية القليلة التي تربط بين التمكين ومنظمة التعلم، وهي الأولى التي تناولت الربط بين التمكين والمنظمات المتعلمة في الجامعات الجزائرية.
- تناول هذا البحث التمكين كمتغير مستقل، وكذلك فان مجتمع البحث سيشمل الكادر الإداري في إحدى الجامعات الجزائرية.
- نلاحظ من خلال الدراسات أن المنظمة المتعلمة مازلت تشكو من عدم وجود نموذج واضح وصالح للتطبيق لكل المنظمات. كما نرى أيضا من الدراسات السابقة أن مفهوم المنظمة المتعلمة مازال في نمو متواصل في كيفية تطبيقه داخل المنظمات.

## 7- هيكل الدراسة:

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيم البحث إلى أربع فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، حيث جاء الفصل الأول بعنوان التمكين الإداري، حيث تعرض لدراسة كل من: ماهية التمكين الإداري، تطبيق التمكين الإداري داخل المنظمة، التمكين الإداري وأثره على المنظمة، والفصل الثاني جاء بعنوان المنظمة المتعلمة، وتناول كل من: التعلم التنظيمي، ماهية المنظمة المتعلمة نماذج المنظمة المتعلمة..

أما الفصل الثالث فجاء بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري وبناء المنظمة المتعلمة وتناول بناء المنظمة المتعلمة عن طريق تفويض السلطة وتحمل المسؤولية. التدريب ودوره في بناء المنظمة المتعلمة. بالإضافة إلى بناء المنظمة المتعلمة عن طريق فرق العمل، بناء المنظمة المتعلمة عن طريق الاتصال. وأخيرا دور التحفيز في بناء المنظمة المتعلمة.

كما تناول الفصل الميداني الدراسة المنهجية، تحليل بيانات الدراسة تحليل ومناقشة عبارات الاستبانة. اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: التمكين الإداري .

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.

المبحث الثاني: تطبيق التمكين الإداري داخل المنظمة.

المبحث الثالث: التمكين الإداري وأثره على المنظمة.

### تمهيد:

التمكين الإداري من أحدث المداخل الرئيسية التي تزد في تطوير الفكر الإداري، فهو أداة مهمة من أدوات إحداث التغيير في المنظمة بغية التخلص من الأسلوب التقليدي في العمل الإداري. والتمكين الإداري مرتبط بالموارد البشري وكيفية تفعيل طاقاته ومهاراته داخل المنظمة، كما أن تطبيقه يزيد من تحفيز العاملين ويزيد من ثقتهم بأنفسهم.

إن التمكين لا يمكن تطويره بشكل سريع وبسيط، وإنما يتطلب تطبيقاً تفصيلياً، ولاشك أن الاهتمام به يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في المنظمات خصوصاً في ظل تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة حيث يمثل التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وفقاً لذلك فإن المنظمات في حاجة ماسة إلى تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

لذلك من خلال هذا الفصل سنحاول تحديد مفهوم التمكين الإداري، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى تمكين الإداري والتمكين الإداري في الفكر الإداري، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه تطبيق تمكين الإداري داخل المنظمة، والمبحث الثالث فتم عرض تمكين الإداري وأثره على المنظمة والأفراد.

### المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.

يعتبر التحول الكبير في مهام المنظمات والانتقال من الدور التقليدي الذي يتسم بالمركزية، التسلسل الهرمي للسلطة، وحدة الأوامر وغيرها، إلى الدور الحديث الذي يتسم باللامركزية، حرية المشاركة، تشجيع الإبداع، الأمر الذي أصبحت بموجبه عمليات ممارسة السلطة على درجة كبيرة من التعقيد، ولإدارة الحديثة أساليب وأوجه متعددة ركزت على طرح مفاهيم متطورة ومن هذه المفاهيم التمكين الإداري.

### المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وخصائصه.

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى رواجاً في التسعينات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر (Command Organisation) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة المتمكنة (Powered Organisation)<sup>1</sup>.

**أولاً: تعريف التمكين:** التمكين مصطلح جديد ظهر نتيجة لرغبة المنظمات في التوجه نحو زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد واختصار وقت اتخاذ القرار.

1. المعنى اللغوي للتمكين Empowerment: هذا المفهوم مشتق من كلمة power والتي تعني "القوة أو

السلطة"<sup>2</sup>، أما في اللغة العربية فتشتق كلمة تمكين من الفعل يَمَكِّن في قاموس "وبستر" Webster.

ويعني "عملية منح سلطة قانونية أو شرعية" أو "أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما"<sup>3</sup>. والتمكين مفهوم

صعب ترجمته، فهو "سلطة تمنح للعامل بقدر العمل ويكون للفرد القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نجاح القاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، مخطط أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، قسم الإدارة وأصول التربية، الأردن، 2008، ص 08.

<sup>2</sup> -William A.Ninacs , **Empowerment et intervention** , presses de l'université ,Laval ,2008.

<sup>3</sup> - أمانى مسعود، التمكين، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، مصر، العدد22، 2006 ، ص8.

<sup>4</sup> -Jean-Marie Pereti , **Gestion des ressources humaines**, 13éd , librairie vuibert, paris,2005 , p173.

2. المعنى العملي للتمكين: هو: " إيجاب و قبول الممارسة"<sup>1</sup>.

وبالتالي حسب هذا المعنى هو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية<sup>2</sup>.

ثانياً: تعريف التمكين الإداري.

مصطلح التمكين بدأ بالظهور في التسعينات وهذه الفترة معروفة بظهور مفاهيم الإدارة الحديثة، وهذا المفهوم له تاريخ أطول من ذلك فجزوره تعود إلى الفترة 1950 و 1960 ، وقد اقترن تطبيقه بالمفاهيم الإدارية الأخرى مثل اللامركزية، الإثراء الوظيفي<sup>3</sup>.

ويرى البعض أن التمكين مفهوم حديث في الإدارة، لكن الفكرة العامة التي يقوم عليها التمكين لا تعتبر حديثة حيث أن فكرة منح السلطة الكافية للعاملين للقيام بالعمل وتحسين الأداء تمثلت في عدة أفكار ونظريات سابقة، ولكنها اتسعت لتضم مفاهيم جديدة مثل نقل السلطة، تحفيز العاملين، زيادة الدافعية الذاتية<sup>4</sup>.

وتبدأ المشكلة في موضوع التمكين من محاولة تحديد عناصره أو مكوناته، فكل كاتب ينظر إليه من وجهة نظر معينة وبطريقة مختلفة<sup>5</sup>. لذلك تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين الإداري، ومن التعاريف التي أشارت إلى التمكين الإداري يمكن ذكرها كما يأتي:

تعريف ( Kanung،Conger 1988 ) بأنه: " عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد العوامل التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك

<sup>1</sup> - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنظيمية الإدارية - بحوث ودراسات، مصر، 2006، ص6.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص6.

<sup>3</sup> -Nihat KARAKOC et al , **Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda** Enterprise Risk Management ISSN 1937-7916,2009, Vol. 1, No 2: E1 Balikesir University, Turkey , p 4

<sup>4</sup> - Sanjay T Menon ,**Employee empowerment: an integrative psychological approach**, applied psychology:an international , review, 50 (1) ,2001, clarkson university, potsdan, p153.

<sup>5</sup> - Mills peter K, Ungson gerardo R, **Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls**, academy of management review, 28,(1)p 143 .



بتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة" فهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج وأنه ينظر إليه على أنه شخص مبدع ويساهم في الأداء وتطويره، كما أنه يعمل على إزالة الحواجز التي تساهم في إحساسه بالضعف والعمل على إيجاد بيئة عمل تقوي شعوره على الفاعلية الذاتية<sup>1</sup>.

طبقا لـ 1998 olshfski and cumminghan التمكين : " يتعلق بالتفويض أو المشاركة في القوة، السلطة أو المسؤولية وتكون في المستويات الأدنى في المنظمة " <sup>2</sup> ، هذه جوهرها هي عملية جعل لامركزية اتخاذ القرارات في المنظمة حيث يمنح المدراء حرية التصرف واستقلالية أكثر من مدراء الخط الأمامي. طبقا لـ 1990 murrel التمكين: " هو فترة تحسين قدرة اتخاذ القرارات للعاملين من خلال التعاون، المشاركة ، التدريب، التعليم وفرق العمل " <sup>3</sup>.

ركز هذا التعريف على أن التمكين الإداري هو منح العاملين فرص لاتخاذ القرارات وبالتالي تحسينهم لقدراتهم ويكون هذا من خلال تدريبهم وتعليمهم والعمل ضمن الفريق.

التمكين: " هو تفويض سلطة اتخاذ القرار ومنح مسؤولية وسلطة أكبر لإكمال العاملين مهمتهم، يعني بأن العاملين عندهم سلطة كافية لتحديد كيف يؤديون مهامهم ومن جهة أوسع التمكين يتضمن اندماج العاملين في مكان الهدف، اتخاذ القرار، والتمكين يشجع العاملين ويصبح كدافع قوي في نجاح المنظمة لأنهم محفزون أكثر<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - John Lord and Peggy Hutchison, **The empowerment process : integrating theory and practice**, Published in Canadian Journal of Community Mental Health, 12:1, 1993 canada , p 477 .

<sup>2</sup> -Zuvarashe Judith Mushipe, **Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Study of the Employees in the Food Manufacturing Sector in Zimbabwe**, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, VOL 3, NO 8, 2011, Florida , p 21 .

<sup>3</sup> -Tutar Hasan et al, **The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees**, African Journal of Business Management Economics and Administrative Sciences , Vol 5(15), 2011 , Ankara- Turkey, p 6319.

<sup>4</sup> - Eric Ng Chee Hong et all. **An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning**, A Regression Analysis International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Volume (3) : Issue (2) : 2012, Malaysia , p 64.

من خلال التعريف نجد أن التمكين الإداري هو منح العاملين سلطة اتخاذ القرار لإتمام مهامهم ويكون مسؤولون عن نتائج هذه القرارات، فالتمكين يشجع العاملين على بقائهم في المنظمة. كما عرف التمكين الإداري: " كسلطة العاملين لاتخاذ قرارات الأعمال وتحمل مسؤولية تلك القرارات، والتمكين يحول السلطة والمسؤولية أيضا للعاملين ضمن حدود محددة"<sup>1</sup>. نستنتج من هذا التعريف أن التمكين الإداري يمنح السلطة والمسؤولية للعاملين وهذا يكون ضمن حدود معينة.

مصطلح التمكين يستخدم للدلالة على التدخل المحسن للعاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات"<sup>2</sup>

ركز هذا التعريف على أن العاملين تكون مشاركتهم ذات معنى في العمليات التنظيمية. التمكين هو: " أحد الطرق الأكثر فاعلية لتحويل العاملين في كل المستويات لاستعمال قدراتهم المبدعة لتحسين أداء المنظمة التي يعملون بها"<sup>3</sup>.

ركز هذا التعريف على أن التمكين الإداري هو من بين الطرق الفعالة في تفويض السلطة للعاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية واستغلالهم لمعارفهم ومهاراتهم المبدعة لرفع أداء المنظمة. تعريف 1995 ford and fottler أكد بأن: " عملية التمكين تستوجب اشتراك المعلومات والمعرفة الضرورية لتحويل العاملين للمساهمة في الأداء التنظيمي"<sup>4</sup>.

نستنتج أن التمكين الإداري هو مشاركة العاملين في المعلومات والمعارف ليساهموا في أداء المنظمة.

<sup>1</sup> -Amarjit Gill et al , **The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees**, Business and Economics Journal, Volume: BEJ-18,2010 ,India,p 2 .

<sup>2</sup> - Desmond Leach Toby D. Wall , **what is empowerment** ,Institute of Work Psychology, University of Sheffield , 2002,England.

<sup>3</sup> - Nihat KARAKOC et al ,Opcit , p 4.

<sup>4</sup> -Nihat KARAKOC et al, Op cit, p 21.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن التمكين الإداري هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تقوم فكرته على منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتفويضهم السلطات، مما يولد لديهم شعوراً بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة، والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم ايجابيا نحو أهمية العمل وانجازه بكفاءة وفعالية.

### ثالثاً: التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية الأخرى.

حظي مفهوم التمكين الإداري باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات ما زال الغموض والتناقض الشديد قائماً حول مفهوم التمكين الإداري والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض والإثراء الوظيفي، المشاركة وإدماج العاملين.

#### 1. التمكين الإداري وتفويض السلطة (Delegation of Authority): يسود لدى الكثير أن تفويض السلطة

مرادف للتمكين، وفي الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة هو: "تحويل أو تخلي الرئيس عن جزء من سلطاته لصالح أي من مرؤوسيه، بحيث يتمكن المرؤوس من اتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقاً للقوانين، ويتم التفويض عندما يمنح الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي سلطات محددة لأي من أتباعه المرؤوسين بغية ممارسة مسؤوليات أو مهمات أو نشاطات محددة"<sup>1</sup>.

والتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فإن الأفراد مسئولون عن النتيجة النهائية<sup>2</sup>.

والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين تفويض السلطة والتمكين الإداري .

<sup>1</sup> -نائل عبد الحافظ العوالمه، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة ، الأردن، 1994، ص130.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية (الاتصال-التفاوض-التفويض-الشخصية وضغوط العمل- الذكاء العاطفي و فرق العمل) القاهرة، 2005 ، ص130.

جدول رقم (01) : فروق رئيسية بين تفويض السلطة والتمكين الإداري.

التمكين الإداري	تفويض السلطة
إتاحة الفرصة للمرؤوس أي منحه صلاحيات أكبر.	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.
تحمل المسؤولية ترجع إلى المرؤوس الممکن.	تحمل المسؤولية ترجع إلى الرئيس وليس المرؤوس (نجاح - فشل).
مشاركة المعلومات بين الرئيس والمرؤوس.	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
الخطأ أساس التعلم (السماح لارتكاب الأخطاء).	يحاسب المرؤوس إذا أخطأ من طرف الرئيس.
التمكين قد يكون مستمر.	التفويض قد يكون مؤقت.

المصدر: احمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية (الاتصال- التفاوض- التفويض- الشخصية و ضغوط العمل- الذكاء العاطفي

وفرق العمل) القاهرة، 2005، ص 130-131. (بتصرف).

## 2. التمكين الإداري والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي على أنه: " إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله بالإضافة إلى حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته<sup>1</sup>، وبناء على ذلك فإن الإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية ومصدر لتطبيق التمكين، حيث يتطلب

<sup>1</sup> - غسان عيسى العمري، إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، يومي 26 و 27 ماي، 2008.

هذا الأخير إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر العامل بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته<sup>1</sup>.

إن وجود نموذج للإثراء الوظيفي يركز على خمس خصائص أساسية لوصف الوظيفة وهي<sup>2</sup>:

أ. تنوع المهام: ويقصد بها أن الوظيفة تحتوي على أنشطة متعددة وتتطلب مهارات مختلفة.

ب . هوية الوظيفة: القيام بوضع تعريف للوظيفة وهذا من خلال توضيح اسم الوظيفة، ذكر الأنشطة التي تضمها، المهارات المطلوبة وغيرها.

ج . أهمية المهام: ويقصد بها أن للوظيفة دور في التأثير على الآخرين وأنها تترك أثرا على الآخرين داخل أو خارج المنظمة.

د . الاستقلالية في العمل: وهي أن تمنح للعامل حرية التصرف في تأدية وظيفته بالطريقة التي يراها مناسبة.

هـ . التغذية العكسية: وهي أن يحصل العامل على المعلومات بشكل مباشر وواضح عن نتائج أدائه.

والواضح أن التمكين يمد جذورا مشتركة مع نموذج الإثراء الوظيفي وذلك من حيث الخصائص الوظيفية الخمس المذكورة أعلاه إلا أن التمكين يركز على العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أكثر من تركيزه على هذه الخصائص<sup>3</sup> فالرئيس يحرص على وضع الثقة في مرؤوسيه ومحاولة الاتصال المكثف بهم من خلال السعي لإقامة لقاءات متكررة معهم، وبث الروح المعنوية في نفوسهم والعمل الجماعي الذي يتسم

<sup>1</sup> - Lelanie Laage ,**PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, JOB SATISFACTION AND ORGANISATIONAL COMMITMENT IN A CHEMICAL INDUSTRY**, 2003., p12.

<sup>2</sup>-Patrick Mingneault, **Empowerment: Quelle est L'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?** Ecole de relations industrielles Facultés des Arts des Sciences, 2006, p 16 .

<sup>3</sup> -رامي جمال اندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، اريد، الأردن، 2008، ص 60.

بروح التعاون والإنسجام على خلاف نموذج الإثراء الوظيفي الذي لا يعكس بالضرورة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه<sup>1</sup>.

### 3. التمكين الإداري ومشاركة وإدماج العاملين:

إن مشاركة العاملين ثم إدماج العاملين هي انعكاس لاتجاهات الإدارة الديمقراطية التي شاعت في السبعينات وخلال الثمانينات، وتم تطوير ممارسات المشاركة وإدماج العاملين إلى مفهوم وممارسة أكثر تطوراً عرفت بالتمكين الإداري أي التمكين الإداري مرحلة تطويرية ولبنة مضافة إلى مشاركة وإدماج العاملين وليس مغايراً لهما لأن التمكين الإداري يهتم بمشاركة العاملين وإدماجهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث<sup>2</sup>:

أ- مشاركة العاملين **Employee participation**: تعني: "إشترك جميع الأفراد في عمليات وأنشطة المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، حل المشكلات، تصميم المنتجات وإقترح الحلول من أجل التطوير والتحسين"<sup>3</sup>، مع ملاحظة أن مشاركة العاملين لا تعني بالضرورة أن تؤخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار الاعتبار عند اتخاذهم القرارات. في حين أن التمكين الإداري مفهوم حديث يعكس مرحلة متطورة للمشاركة حيث يسمح للعاملين باتخاذ قرارات نهائية أي هو منح السلطة للعاملين وتحملهم للمسؤولية، ومنه يمكن القول أن المشاركة تعد الركن الأساسي للتمكين فمن خلالها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ القرار السريع فمن دون هذه المعلومات لا يمكن اتخاذ قرارات صائبة ولا تحمل نتائجها. ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

<sup>1</sup> -رامي جمال اندراوس وآخرون، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 238.

<sup>3</sup> - حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27/26 افريل، 2006.

جدول رقم (02) : مراحل تطور مشاركة العاملين.

المشاركة ← التمكين		البعد
فرق عمل مستقلة	الهرمية	أسلوب العمل التنظيمي
الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات.	برنامج المقترحات. دوائر الجودة.	طرق المشاركة
صنع العملية المتعلقة بالقرار. جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية.	من أعلى إلى أسفل.	أسلوب اتخاذ القرار
الاعتراف بالجهد الجماعي.	-المقترحات مقبولة. -أداء العمل الفردي.	الانطباع نحو المروسين
خلق بيئة لعمل الفريق.	الإشراف.	تركيز الإدارة

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الوراق، عمان، 2002، ص139.

من الجدول نلاحظ أن هناك تطور من المشاركة إلى التمكين الإداري، ففي حالة المشاركة يتم العمل بأسلوب هرمي أي سلطة مركزية بينما في حالة التمكين فتتم الأعمال عن طريق فرق عمل حيث تسود الروح الجماعية والتعاون، ويتم التركيز على الأداء الفردي في ظل المشاركة التي يتخذ فيها القرار من أعلى إلى أسفل على الرغم من مشاركة الأفراد أي السماح لكل الأفراد بطرح اقتراحاتهم ولكن القرار النهائي يرجع للسلطة العليا، في حين أن القرار في ظل التمكين الإداري يتخذ من طرف الأفراد والإدارة جماعيا وتكون آرائهم ومقترحاتهم مدخلات للقرارات الإستراتيجية، وفي ظل المشاركة يكون تركيز الإدارة إشرافي رقابي بينما في ظل التمكين الإداري يتم التركيز على خلق بيئة للعمل الجماعي وتشجيع الإبداع.

ب - اندماج العاملين **Employee Involvement** : الاندماج هو مرحلة متطورة من المشاركة حيث العاملين عندهم نفس قدر الرأي في عملية اتخاذ القرارات مثل العمال في الخط الأمامي، ويذكران كل من ليشرسون ووال (1977) lischerson and wall بان هناك ثلاث عناصر أساسية لمفهوم الاندماج وهي: التأثير، التفاعل، ومشاركة المعلومات، أي أن العاملين يشاركون في المعلومات ويتفاعلون ويؤثرون على الأعمال الإدارية ويملكون السيطرة على اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

ويعتقد Marchington وآخرون أن اندماج العاملين بحاجة إلى الأخذ في الاعتبار مايلي<sup>2</sup>:

- ✓ درجة الاندماج (إلى أي مدى يؤثر العاملين في القرار النهائي).
- ✓ مستوى الاندماج ( سواء في العمل، ومستوى الإدارات أو على أي مستوى تنظيمي).
- ✓ أشكال الاندماج (بشكل مباشر أو غير مباشر).
- ✓ نطاق الاندماج (وهو المجال الذي ينصب عليه التأثير).

رابعاً: خصائص التمكين الإداري.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن التمكين الإداري له الخصائص التالية<sup>3</sup>:

- التمكين الإداري يزيد من التأثير الفعال للأفراد والعمل الجماعي من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية لأداء واجباتهم.
- التمكين الإداري يركز على القدرة الحقيقية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- التمكين يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أفعالهم وقراراتهم.

<sup>1</sup> - Apostolou A , **EMPLOYEE INVOLVEMENT** , report produced for Ec, funded project innoregio dissemination of innovation and knowledge management techniques, . 2000 , p 2. [www.urenio.org/tools/en/employee-involvement](http://www.urenio.org/tools/en/employee-involvement)

<sup>2</sup> - Len Holden, . **Human resource management: a contemporary approach** , 2001, p 568

<sup>3</sup> -Said Shaban Hamed, **Antecedents and Consequences of Employees Empowerment** , Management Review: An International Journal , Faculty of Commerce Al-Azhar University, Volume 5 , Number 1 ,2010,Egypt,p71.



بالإضافة إلى هذه الخصائص توجد خصائص أخرى وهي<sup>1</sup>:

- مساءلة المرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.
- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم.
- توفير الرئيس للمرؤوسين فرصا للتطور واكتساب المهارات والمعارف.
- تشجيع المرؤوسين على التفكير والإبداع، وقبولهم لمبدأ المخاطرة بما يمكن أن ينتج بعد ذلك من وقوع في بعض الأخطاء.

### المطلب الثاني: مبادئ تمكين الإداري.

يعتقد توماس ستر Thomas Stirr أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهذه المبادئ هي<sup>2</sup>:

**أولاً: تعليم العاملين: E- EDUCATION** :- كل عضو من المنظمة يجب أن يكون متعلماً كما ينبغي لأن التعليم يؤدي إلى نجاح المنظمة، والتعليم يأخذ أشكالاً عديدة: صنع القرار وتحليل المهارات، حل النزاعات، تدريب مهارات التسيير، والاتصالات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد، وعدم ملائمة التدريب والتعليم تؤدي إلى غموض المهام وعدم التزام العاملين.

**ثانياً: التحفيز: M-MOTIVATION** :- على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وتوضيح دورهم في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق عمل، واعتماد

<sup>1</sup> - محمد القريوتي، عوض العنزي، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، 2006، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت، ص 287.

<sup>2</sup> - Thomas Stirr, **Fundamentals of Empowerment**, Grimsby Ontario, CANADA, 2001.

سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا وذلك للتعبير عن وجهات نظرهم وتفعيل اقتراحاتهم ومبادراتهم، وهذه السياسات تعتبر أدوات فعالة لخلق مناخ لتحفيز الأفراد .

**ثالثا: وضوح الهدف: P- PURPOSE:-** إن عملية التمكين لن تكون ناجحة ما لم يكن لدى العاملين في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لمهمة وأهداف المنظمة، وكذلك لن يعرف العاملين الهدف من التمكين، فجوهر عملية التمكين هو الإستفادة من الإمكانيات الإبداعية لدى العاملين.

**رابعا: الملكية: O- OWENERSHIP:-** يقترح ستر stirr معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة أحرف يسميها **3A** تمثل الأحرف الأولى لمعادلة التمكين و هي :

$$\text{AUTHORITY} + \text{ACCOUNTABILITY} = \text{ACHIEVEMENT}$$

السلطة + المسؤولية = الإنجاز

من خلال هذه المعادلة نرى أن التمكين هو قبول السلطة الممنوحة وتحمل المسؤولية المترتبة عنها وبالتالي تحقيق الإنجاز أي التمكين هو السلطة والمسؤولية والإنجاز المحقق، ولتحقيق الإنجاز لابد على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، ولابد أن تكون المسؤولية مشجعة على تقديم الأفكار للإدارة العليا والسماح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

**خامسا: الرغبة في التغيير: W- WILLINGNESS TO CHANGE:-** نتيجة التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا التغيير فإنها ستؤدي إلى الفشل، لأن برامج التدريب التي تتعامل مع طرق التغيير لدى العاملين يمكن أن تعزز قدرة العاملين ورغبتهم بالتغيير .

**سادسا: التخلص من الأنانية: E- EGO ELIMINATION:-** في كثير من الأحيان يتصف بعض المدراء بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السلطة، والسيطرة على العاملين ويعتبرون تمكين العامل تهديدا لشخصيتهم، وليس باعتباره طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة،

وكفرصة لنمو المديرين والعاملين، كذلك العديد من المدراء ليس لديهم الرغبة في تغيير أدوارهم القديمة (من مدير متسلط إلى مدير موجه ومدرّب) ولكي يتم تطبيق تمكين العاملين يجب أن يتولد لدى المدراء الرغبة في التوجه نحو الآخرين وعدم حبهم لذاتهم.

**سابعاً: الاحترام: R- RESPECT**:- من خلال التمكين فإن كل أعضاء المنظمة قادرون على المساهمة فيها من خلال تطوير أعمالهم والإبداع فيها، والمنظمة التي تسعى إلى تطبيق التمكين تحترم أفرادها وتسمح لهم باستخدام مبادراتهم.

**المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري وأساليبه.**

**أولاً: أبعاد التمكين الإداري.**

اختلف الباحثون في وضع أبعاد للتمكين، حيث يرى spector أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

1. **البعد المهاري (البعد النفسي):** ويقصد به التمكين النفسي وهو يستخدم لزيادة تحفيز العاملين في العمل، وله تأثير على دوافعهم ومواقفهم اتجاه العمل<sup>1</sup>، وله أربعة عوامل مميزة ومستقلة ومكملة لبعضها البعض وهي معنى العمل، المهارات، الاختيار، التأثير<sup>2</sup>.

أ. **معنى العمل Meaning:** هو قيمة هدف المهمة أو الغرض، أي يعتبر المهام التي يقوم بها الفرد لها معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وهذا يتطلب توافق بين احتياجات العمل من جهة ومعتقداته وقيمه وسلوكياته من جهة أخرى<sup>3</sup>، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة ذات قيمة، وإذا كانت

متناقضة، فهذا يشعره بنقص المعنى، أي أن الوظيفة لا معنى لها، وكثيراً ما يقول العاملون بأن "وظيفتي

<sup>1</sup>-Preeti S. Rawat , **Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees: An Empirical Study** , 2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences IPEDR, vol.17,2011, Singapore , p 143.

<sup>2</sup>-GARY A. YUKL WENDY S. BECKER, **Effective Empowerment in Organizations**, **Organization Management**, Journal Linking Theory , Practice: EAM White Papers Series Vol 3, No 3, 2006,p 211.

<sup>3</sup>-Reza Borghei et all ,**An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment** , *International Journal of Human Sciences*, vol 7, 2010 Tehran, p 1158.

لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمة أو قدراته أو مبادئه<sup>1</sup>.

ب. **المهارات Competence**: وهو إيمان الفرد وثقته بقدراته على القيام بعمله بمهارة عالية، فالأفراد الذين يتمتعون بالمهارات يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدا<sup>2</sup>.

ت. **الاختيار Choice**: شعور الفرد بحريته بالإختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وحسب تقديره الخاص<sup>3</sup>.

ث. **التأثير Impact**: وهو إدراك الفرد لأي درجة يستطيع التأثير في نتائج المنظمة والتأثير يكون في سياق العمل<sup>4</sup>.

2. **البعد الإداري (التمكين الإداري)**: لم يتفق الباحثون والمختصون الذين اهتموا بدراسة التمكين على عناصر أو أبعاد موحدة للتمكين إذ تجلّى ذلك التباين في عدد ونوع هذه الأبعاد التي أشار إليها كل منهم كما هو موضح في الجدول الذي يعرض أبعاد التمكين على وفق ما ذكره مجموعة من أبرز الكتاب والباحثين في هذا المجال.

<sup>1</sup> ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> -العتيبي سعد بن مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 2004، ص 96.

<sup>3</sup> -ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص30.

<sup>4</sup> - Lee mushin and koh hoon ، 'Is empowerment really a new concept?' International journal of human resource management، 12( 4) ،p 689.

الجدول رقم: (03): أبعاد التمكين الإداري

الأبعاد	السنة	الباحث
المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.	1992	Daft
القوة، الموارد، الحرية.	1993	Eccles
الحرية، المسؤولية عن النتائج.	1995	Huxtable
الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات.	1996	Brown
فريق العمل، التفاوض.	1996	Guzzo
فريق العمل، المشاركة، الهيكل.	1997	Ivancevich
الحرية، تثبيت المسؤولية.	1997	Choi
دعم المنظمة، حرية التصرف.	1998	Argyris
الهيكل، الرقابة	1998	Robbins
تأهيل العاملين، الرقابة.	1999	Griffin
فرق العمل، الهيكل.	1999	Lloyd
دعم المنظمة، المكافآت.	2000	Hunt
الحرية، القوة، المشاركة.	2001	Daft&Noi
السلطة، المهارات، الحرية.	2001	Hellriegelatal
المشاركة بالمعلومات، حرية الأقسام،	1996	Blanchard et all
استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل	1996	
الذاتية	2001	
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	2003	Daft&Noi

المصدر: أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمة التعلم-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية/ الديوانية،

مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد3، 2012، جامعة القادسية، فلسطين، ص36.

بعد عرض مختلف أبعاد التمكين الإداري نحن بصدد تسليط الضوء على الأبعاد التي سيتم الاعتماد

عليها في الدراسة بشكل من التفصيل.

أ. **تفويض السلطة:** يشير مصطلح تفويض السلطة<sup>1</sup> إلى قيام الرئيس بعملية تفويض السلطات المختلفة التي

يتمتع بها الأشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقائه المسؤول عن هذه السلطات

<sup>1</sup> - سماهر مرزوق احمد أبو وطف، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009-2010، ص 15، 14.

المفوضة. فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها الرئيس أن يتجاوز قدراته الذاتية على انجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكامنة من قدرات ومهارات المرؤوسين.

وهناك من يعرف تفويض السلطة من حيث المضمون على أن تفويض السلطة هو عملية تنظيمية يتم من خلالها منح أو إعطاء جزء من سلطة الشخص المسئول المخولة له أصلاً بموجب القانون والنظام إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه وهذا يعني منح المفوض له حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدرة اللازمة لإنجاز مهام معينة في العمل الإداري، على أن يتخذ التدابير والوسيلة الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب مع بقاء مسؤولياته عن تلك الاختصاصات المفوضة وذلك من أجل تضخم العمل الإداري الملقى على عاتق الرئيس. وعلى الرغم من الأهمية النظرية والعملية لمبدأ تفويض السلطة غير أن الإيمان به وتطبيقه يتطلب مجموعة متكاملة ومترابطة من العناصر والظروف التي تحيط بالرؤساء والمرؤوسين وخصائصهم في أي منطقة عامة أو خاصة، أي أن تولد القناعة بهذا المبدأ وتبنيه كأسلوب للعمل في أي منطقة عامة كانت أو خاصة، بمعنى تولد القناعة بذلك المبدأ وتبنيه كأسلوب للعمل في أي منطقة لا يتم في فراغ وبدون أية متطلبات أساسية وفيما يلي أهم الشروط والظروف التي يتطلبها مبدأ تفويض السلطة<sup>1</sup>:

- ✓ وجود مناخ مهم يتصف بالديمقراطية وما تتضمنه من قيم ومبادئ وأساليب وعلاقات عمل ترتكز إلى الانفتاح والتعاون والانسجام والثقة بين كافة العاملين وفي مختلف المستويات التنظيمية.
- ✓ توفير الاستعداد والرغبة الذاتية لدى الرؤساء بخصوص تطبيق وممارسة مبدأ تفويض السلطة في علاقات العمل الرسمية.

✓ توفير بعض العناصر المتعلقة بالرؤساء مثل:

<sup>1</sup> نائل عبد الحافظ العوالم، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة، المجلد 07، الجامعة الأردنية، الأردن، 1994، ص 94،95.

- حاجتهم للتفرغ للأعمال الهامة.
- رغبتهم في تدريب مرؤوسيههم على تحمل المسؤوليات.
- توزيع الأعباء والنشاطات والمهام بشكل متوازن.
- ثقة الرؤساء بأنفسهم وبمرؤوسيههم.
- وعي الرؤساء بأهمية مبدأ تفويض السلطة معنويا وعمليا.
- ✓ توفر بعض العناصر الخاصة بالمرؤوسين مثل:
  - المؤهلات العلمية اللازمة لأداء العمل وتحمل مسؤولياته.
  - المرونة والدقة وحسن التصرف بالسلطة الممنوحة.
- ✓ تفويض بعض العناصر التي تساعد في التطبيق الملائم لمبدأ تفويض السلطة.
  - الاختيار السليم لحجم السلطة المفوضة وما يرافق ذلك من مسؤوليات وأعمال ونشاطات بحيث يوجد توازن بين السلطة وتحمل المسؤولية.
  - التأكد من القدرة واستعداد المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة على تحمل المسؤوليات والعمل بموجب التفويض بروح ايجابية وعادلة.
  - تدوين مضمون السلطة من حيث الأشخاص ونطاق التفويض وتاريخ سريانه وما إلى ذلك من تفصيلات تتصل بالتفويض.
- إعلام كافة المعنيين بمضمون التفويض في الوقت المناسب.
- وضع ضوابط قانونية وإدارية تكفل الممارسة السليمة لمبدأ تفويض السلطة في كافة المستويات التنظيمية.
- ب. التدريب: يعتبر التدريب من أهم عناصر العملية الإدارية، ولا بد من توافره في أي منظمة نظرا لأهميته ومدى الحاجة إليه في تنمية معلومات العاملين وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم

باعتبارهم العنصر الفعال في نجاح العملية التدريبية. ونظرا لاعتبار التدريب علما قائما بحد ذاته فلقد

تعددت التعاريف في الكثير من الكتب والمؤلفات ولم يتم الاتفاق على تعريف موحد للتدريب<sup>1</sup>.

لقد عرف أحد الباحثين التدريب على أنه كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات

الضرورية لضمان الإلمام بدقة العمل وظروفه أو خلق مهارات تنموية أو إدارية تحتاج إليها المنظمة<sup>2</sup>.

وعرفت الأمم المتحدة التدريب على أساس أنه عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف

والأساليب المتعلقة بالحياة العملية وهو نشاط لنقل معرفة الأفراد والجماعات الذين يعتقد أنهم يستفيدون

منها، وبالتالي فإن التدريب هو نقل للمعرفة وتطوير المهارات<sup>3</sup>. ويمكن تعريف التدريب على أنه سلسلة

من الخطوات المنظمة والمستمرة تهدف إلى اكتساب المتدرب مزيدا من المهارات والطرق الحديثة لرفع

كفاءته الإنتاجية وروحه المعنوية بالإضافة إلى توجيه سلوكه وعلاقاته في اتجاه ايجابي لما يخدم أهداف

العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام<sup>4</sup>.

وبالتالي التدريب ضروري للعاملين الجدد لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وكما أنه ضروري كذلك

بالعاملين القداماء بهدف اكتسابهم لمعلومات تؤدي إلى تنمية قدراتهم على الأداء<sup>5</sup>.

**ت. فرق العمل:** لقد أجمعت الأدبيات في مجال التمكين على مكانة فرق العمل كأحد الأسس والآليات

الأساسية لتطبيق التمكين والتحسين الإداري وفريق العمل هو عبارة مجموعة من الأفراد يعملون مع

<sup>1</sup> - سامر عبيد عبد الله الصاعدي، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني-دراسة تطبيقية لمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 19، 20.

<sup>2</sup> - علي يونس مايا وآخرون، قياس اثر التدريب في أداء العاملين-دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة بريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، 2009، اللاذقية، سوريا، ص 06.

<sup>3</sup> - عائد عبد العزيز علي نعناع، علاقة التدريب لدى الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى -دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2008، ص 11.

<sup>4</sup> - عائض شافي الأكبر، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمة العامة الحكومية، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد 02، افريل 2012، كلية العلوم والآداب، جامعة شفاء، المملكة العربية السعودية، ص 105.

<sup>5</sup> - اياد محمود عبد الكريم، ساعد زناد المحياوي، إدارة المؤسسات التدريب المهني والتقني، ط01، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، 2001، ص 157.



بعضهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة، والبعض يعرف فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم<sup>1</sup>.

إذ تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل غير فعالة فالعلاقات تتميز بالثقة العالية والاحترام والتعاون والخلاف يعتبر طبيعياً ويرتكز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كل المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق. وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع أو لا يمكن أن تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعض مفاوضات كثيرة تكون منتقاة<sup>2</sup>.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق مايلي<sup>3</sup>:

1. المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في الأنشطة بصورة فعالة.
2. التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
3. المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لأراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

4. الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، ومدى رغبتهم لتكوين

جو نفسي مريح.

<sup>1</sup> احمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص11.

<sup>2</sup> احمد عيد الغني، إدارة وبناء العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة، ص 7-8.

<sup>3</sup> احمد محمد خميس السديري، مرجع نفسه، ص 13.

5. **تحمل المخاطرة:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها.

6. **الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق والتقسيم العادل للمهام بين أعضاء الفريق.

7. **التسيير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

8. **الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

وانطلاقاً مما سبق نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال والتي هي<sup>1</sup>:

- اللارسمية.
- وضوح الأهداف.
- التعاون بين أعضاء الفريق.
- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة الفعالة لنشاطات أعضاء الفريق، والتغلب على الصراعات.
- دعم الإبداع والابتكار والاتصالات المفتوحة.

ث. **الاتصال الفعال:** الاتصال هو أداة يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والمجموعات في المنظمة والاتصال

وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والمجموعات لغرض تحقيق أداء المنظمة،

<sup>1</sup> احمد عبد الغني، مرجع سابق، ص 09.

ولقد تم وضع العديد من التعاريف للاتصال والتي منها<sup>1</sup>:

- نقل الآراء والمفاهيم والأفكار وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام دقيق للتغذية الراجعة لغرض التوصل إلى تعديل سلوك معين.
- فن خلق التفاهم بين العاملين أي تبادل ونقل الأفكار والمعلومات ونشرها بين الأفراد والمجموعات.
- الاتصال الإداري هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهي وسيلة تبادل للأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء المنظمة، ويحقق الاتصال التعاون الذهني والعاطفي بين أفراد المنظمة، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، وهو عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الاتصال هو تبادل للمعلومات والاتجاهات والمشاعر بين

طرفين لتحقيق هدف معين، مع الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية<sup>3</sup>:

- الاتصال عملية ديناميكية حركية مرنة ومتغيرة ومستمرة تسعى إلى تحقيق هدف محدد.
- يتأثر الاتصال بالسلوك الفردي.
- ج. الحوافز: عرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أيضا أهداف المنظمة التي يعملون بها<sup>4</sup>. وهناك من ينظر إلى الحوافز على أساس ممارسة

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة، نظرية و استراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث و جدار للكتاب العالمي، الأردن ، 2009 ص 311.

<sup>2</sup> - ذياب سعد جبير المطرفي، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص 11.

<sup>3</sup> - عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 16.

<sup>4</sup> - عبد الله حمد محمد الحسائي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010-2011، ص 16.

إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

وعرف كل من برسلون وستاير الحوافز بأنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة<sup>2</sup>.

وبالتالي فإن الحوافز تشير في مجملها إلى أنها عبارة عن مجموعة مؤثرات خارجية تقوم بها المنظمة بهدف التأثير في سلوكيات العاملين للمساهمة في رفع كفاءتهم الإنتاجية.

### ثانياً: أساليب التمكين:

هناك عدة أساليب للتمكين الإداري كل منها تبنى وجهة نظر مختلفة عن الوجه الآخر، ويمكن تقديم

هذه الأساليب كالآتي<sup>3</sup>:

1. **أسلوب القيادة:** يعتبر تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد في تمكين العاملين، والأسلوب هذا يتضمن نطاق إشراف واسع، ويتضمن أيضاً منح سلطات أكبر للمستويات الإدارية الأدنى في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل كبير على تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل.
2. **أسلوب تمكين الأفراد:** هذا الأسلوب يركز على الفرد ويسمى تمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عند توجه إدراك الفرد نحو قبول السلطة وحرية التصرف مع تحمل مسؤولية ذلك.
3. **أسلوب تمكين الفريق:** رأى بعض الباحثين أن تمكين فريق العمل له أهمية كبرى وأن فوائده تتجاوز فوائد تمكين الفرد، وأسلوب التمكين هنا يقوم على بناء القوة وتطورها وزيادتها من خلال التعاون والعمل

<sup>1</sup> -صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط01، دار وائل، الأردن، 2007، ص 459.

<sup>2</sup> -روان حمدان، ياسمين الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2011، ص 18.

<sup>3</sup> -سجي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 51.

الجماعي.

4. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم الأسلوب هذا على الجمع بين الأبعاد السابقة للتمكين ويمنع تبني بعد واحد لتفسير التمكين، ولكي تكون عملية التمكين ناجحة وفعالة لا بد من أن يقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، وتحقيق التفاعل بينهم.

#### المطلب الرابع: نماذج التمكين الإداري.

لفهم التمكين وبلوغه يجب على كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وهناك نماذج تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين التالي<sup>1</sup>:

أولاً: نموذج كونغرو كانونغو (Conger and Kanungo): عرف Conger and Kanungo

التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان تعريف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

الأولى : يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً على تفويض السلطة. (الاتجاه الاتصالي).

الثانية :يمكن النظر للتمكين أيضا كمصطلح يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في

السلطة (الاتجاه التحفيزي).

<sup>1</sup> - شذى احمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية : دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد السابع، العدد 27، 2011، جامعة البصرة، ص 112، 113.

وحدد الكاتبان خمس مراحل لعملية التمكين الإداري وهي<sup>1</sup>:

**المرحلة الأولى:** العمل على إزالة العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان السلطة، كضعف الاتصالات ومحدوديته بين الرؤساء، ضعف التحفيز، وغياب الإبداع، عدم توفير التدريب، الروتين داخل العمل يؤدي إلى شعور العاملين بالعجز والضعف، لذلك على الإدارة أن تعمل على اكتشاف الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور والعمل على إزالتها وهذا يكون عن طريق تبني التمكين.

**المرحلة الثانية:** استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز.

**المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وهذا عن طريق التجارب والاستشارة.

**المرحلة الرابعة:** نتيجة تقديم المعلومات للمرؤوسين سيشعرون بالتمكين وهذا سيؤدي إلى الزيادة في الجهد المبذول وتحسين الأداء.

**المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة. ومنه يرى الكاتبان أن التمكين هو العملية التي يعتقد الفرد من خلالها أن فاعليته الذاتية في تحسن.

**ثانياً: نموذج توماس و فيلتهاوز (Thomas and Velthouse)**

قام الكاتبان Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزاه Conger and Kanungo فبيننا نموذج التمكين الإدراكي Cognitive Empowerment وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز. وأشارا أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف

<sup>1</sup> شذى احمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 114.

التمكين التي تطبق في المنظمة، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي<sup>1</sup>:

1. **التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of impact):** وهذا العنصر يشير إلى الدرجة التي ينظر عندها إلى السلوك على أنه مميز بمعنى أن العمل الذي يقوم به الفرد له تأثير على الآخرين وفي تحقيق أهداف المؤسسة (ويؤثر في القرارات التي تتعلق بعمله).
2. **المهارات (Competence):** فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدا، والشعور بالمهارات يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.
3. **إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness):** ويهتم بقيمة 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 مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بأن الفرد يؤدي رسالة ذات قيمة.
4. **الإختيار (Choice):** ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والإختيار هو أن يشعر الفرد بإختيار المهام ذات المعنى وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالإختيار يوفر شعورا بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

بالإضافة إلى النماذج السابقة هناك نماذج أخرى يمكن ذكرها كالآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> شذى احمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين : من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير ،

قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2008 ، ص 52-57

أولاً: نموذج دينس كينول (Dennis C Kinlaw): قدم دينس كينول نموذج لإدارة عملية التمكين

يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية

التمكين، ووفقاً للنموذج هناك ستة خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:

- تعريف وتوصيل مفهوم ومعني التمكين إلى كل فرد في المنظمة.
- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظمة.
- تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة، ومهامهم بطرق تتناسب مع أهداف المنظمة.
- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية.
- تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب، وغيرها لغرض دعم تمكين الأفراد.

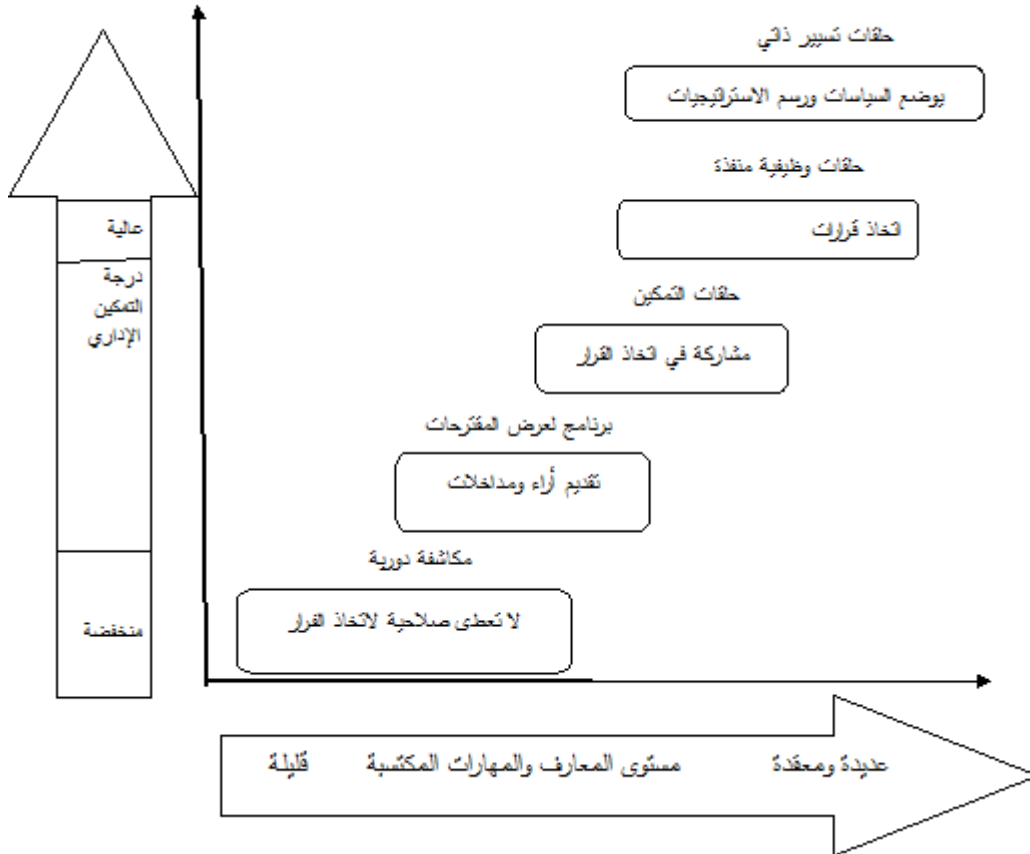
- تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك أفراد المنظمة للعملية.
- وترتبط هذه الخطوات الستة في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين في خطواتها الستة الماضية على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معنى التمكين والمكاسب والفوائد المتوقعة منه، وأهدافه واستراتيجياته، ونمطه الرقابي والأدوات والمهام الجديدة.

ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها: أنه يعرف الرؤساء والمرؤوسين بالخطوات الرئيسية لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين كما يساعد الرؤساء للأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها في منظماتهم.



ثانياً: نموذج ماركوردت (Marquardt): أكد ماركوردت على العلاقة الوثيقة والترابط الفعال بين التعلم التنظيمي والتمكين بقوله: أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم التنظيمي ويوضح الشكل التالي عناصر وخطوات نموذج ماركوردت في التمكين:

شكل رقم (02) : نموذج ماركوردت في التمكين.



المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 54.

ثالثاً: نموذج توم بيتر لعملية التمكين (Tom Peter): قدم توم بيتر (Tom Peter) نموذج

لعملية التمكين، ويقوم على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وتنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بتوفير

العوامل المساعدة الآتية:

- حسن الاستماع إلى الأفراد.

- تقدير جهود الأفراد.

- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.

- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.

- توفير نظام الأجور المحفزة .

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة الرؤساء للاستماع إلى الأفراد، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي، حتى ولو اختلفت آرائهم مع آراء الرئيس.

وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح بيتر بالتخلص من المعوقات الآتية:

- الهياكل التنظيمية المعقدة والجامدة.

- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية.

- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

**رابعاً: نموذج ديانا تريسي للتمكين:** يستند هذا النموذج على مجموعة من المبادئ، من أهمها:

- معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم.

- التخلي للأفراد على السلطات المساوية للمسؤوليات.

- وضع مستويات الانجاز المتميز.

- ضرورة تدريب الأفراد، وتمكينهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.

- تزويدهم بالمعارف والمعلومات.

- مدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.

- الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها.

- دعم الثقة فيهم.

- عدم لومهم في حالة الفشل.

- التعامل معهم بالاحترام.

وبيين الشكل رقم (03): تصورا لديانا تريسي للتمكين.

شُكل رقم (03): نموذج ديانا تريسي لتمكين



المصدر: مطر بن عبد المحسن الجهني، مرجع سابق، ص 55.

### المطلب الخامس: التمكين الإداري في الفكر الإداري.

إن التمكين ظهر نتيجة تراكم عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه

المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ومنه سنحاول التطرق إلى أهم

ملامح التطور في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال أهم المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا في تطوير النظريات التي ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر.

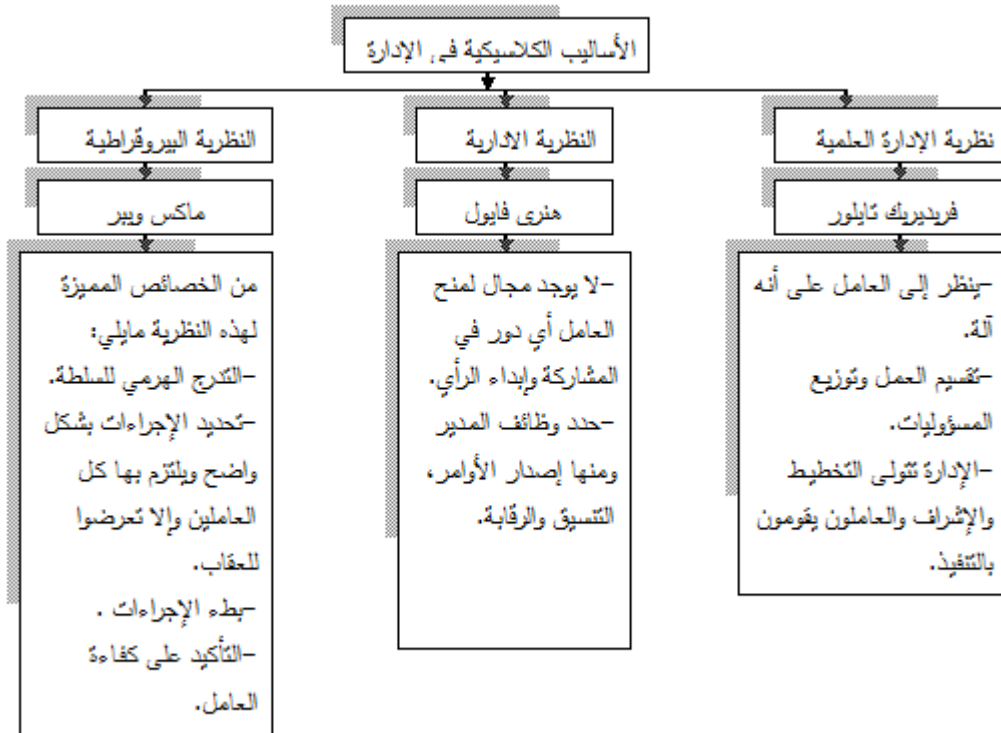
سوف نحاول دراسة أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري وعلاقتها بالتمكين<sup>1</sup>.

أولاً: الأساليب الكلاسيكية في الإدارة : وتنقسم إلى ثلاثة أقسام .

- ❖ نظرية الإدارة العلمية .
- ❖ النظرية الإدارية .
- ❖ النظرية البيروقراطية .

يمكن اختصار مميزات هذه النظريات في الشكل الموالي:

شكل ربح (04): الأساليب الكلاسيكية في الإدارة .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Jean François souterain, *Organisation et Gestion del'entreprise*, édition foucher, paris, 2006, p31-37.

<sup>1</sup> - يحي سليم ملحم ، مرجع سابق ، ص 13.

نلاحظ أن هذه النظريات ركزت على المركزية في اتخاذ القرار، وحدة الأمر، السلطة المركزية، الرقابة الصارمة، وبالتالي إهمال الجانب الإنساني لذلك فإن في هذه الفترة لم يعرف مصطلح التمكين الإداري لأن مبادئ النظريات كانت تتناقض مع مبدأ التمكين.

ثانياً: الأساليب السلوكية في الإدارة: وتنقسم إلى:

❖ النظرية السلوكية.

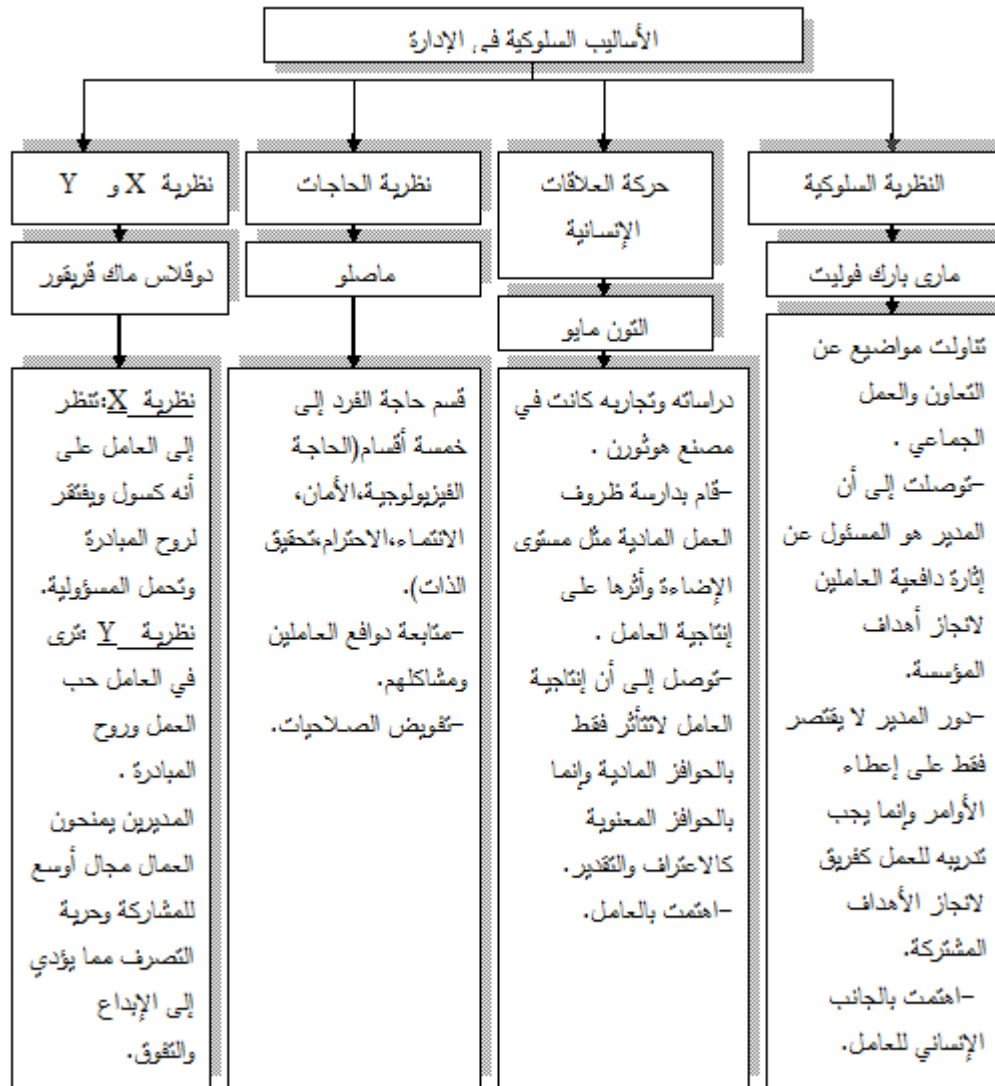
❖ نظرية الحاجات .

❖ نظرية العلاقات الإنسانية.

❖ نظرية X وY.

ويمكن اختصار مميزات النظريات في الشكل الموالي .

شكل رقم (05): الأساليب السلوكية في الإدارة .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على العديد من المراجع الخاصة بالإدارة.

هذه التوجهات ركزت على الجانب الإنساني للعاملين، تفويض السلطة، الحوافز المعنوية، بالإضافة إلى الحوافز المادية، فتح المجال لمشاركة العاملين، كل هذه الخصائص كانت ذات علاقة لظهور مصطلح تمكين العاملين فقد مهدت لظهور هذا المصطلح.

ثالثا : الأساليب الحديثة في الإدارة : ونذكر منها :

- ❖ نظرية النظم.
- ❖ النظرية الظرفية.

- ❖ نظرية Z .
- ❖ حركة الجودة .
- ❖ المنظمة المتعلمة.

يمكن اختصار مميزات النظريات في الشكل الموالي .

شكل رقم (06): الأساليب الحديثة في الإدارة .

الأساليب الحديثة في الإدارة				
المنظمة المتعلمة	حركة الجودة	نظرية Z	النظرية الظرفية	نظرية النظم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتساب معارف ومهارات جديدة.</li> <li>- التبادل المستمر للمعلومات بين أعضاء الفريق.</li> <li>- قرارات لامركزية.</li> <li>- قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها.</li> <li>- تقبل وجهات نظر مختلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاركة العامل في تحسين الجودة .</li> <li>- القدرة على تحمل المسؤولية .</li> <li>- تمكين العاملين.</li> <li>- توفير مناخ تنظيمي يساعد على تشجيع الإبداع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في اتخاذ القرارات .</li> <li>- الاهتمام بالعاملين .</li> <li>- تحمل المسؤولية.</li> <li>- التركيز على الفريق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية</li> <li>- لا توجد طريقة مثلى صالحة لكل مكان وزمان.</li> <li>- لكل ظرف قرار معين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظر إلى المنظمة على أنها نظام متكامل.</li> <li>- زادت أهمية الفريق الذي يعتمد على المعرفة والإبداع.</li> </ul>

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على العديد من المراجع الخاصة بالإدارة وتطور الفكر الإداري

نلاحظ من الشكل أن النظريات ركزت على المبادئ التالية: المشاركة في اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، تشجيع الإبداع، تبادل المعلومات، وكذلك في حركة الجودة كان هناك تمكين العاملين ولكن لم يحظى بالاهتمام كما هو الآن .

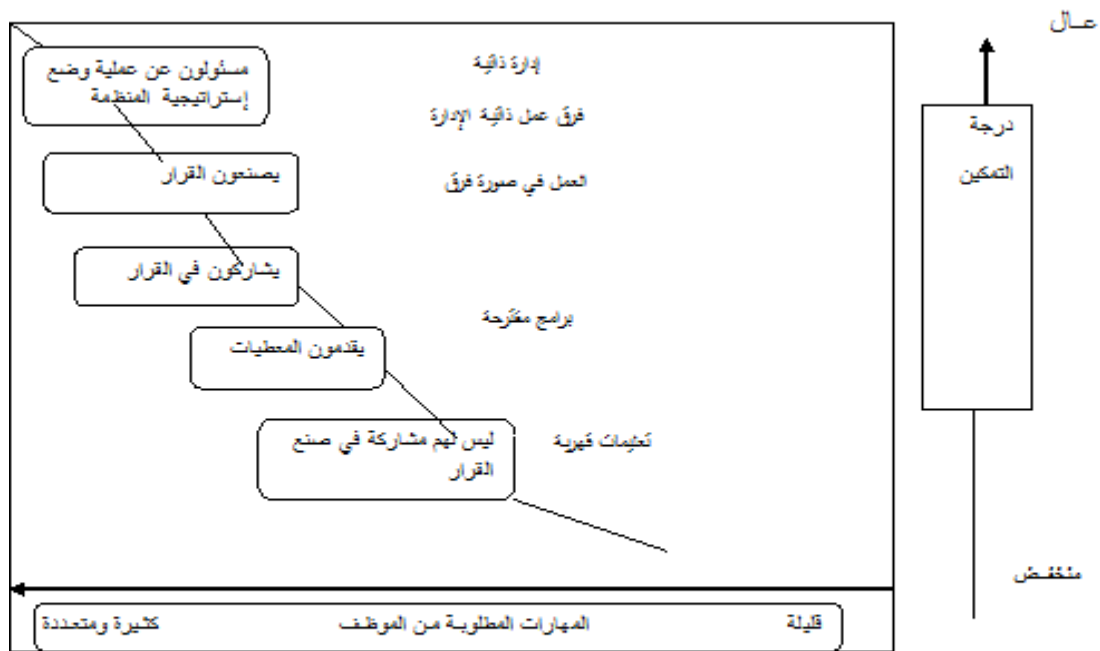
ومنه هذه المبادئ ساهمت بشكل كبير في ظهور مصطلح التمكين .

## المبحث الثاني: تطبيق التمكين الإداري داخل المنظمة

المطلب الأول: مستويات التمكين الإداري.

تطبق الكثير من المنظمات التمكين الإداري ولكن بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات التمكين هو تشجيع المرؤوسين على طرح أفكارهم، والسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار ترجع إلى الرئيس، بينما في منظمات أخرى التمكين يعني منح المرؤوسين السلطة والحرية الكاملة لاتخاذ القرارات في مجال عملهم. والتمكين الإداري يسير في تسلسل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): تسلسل التمكين الإداري



المصدر: عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتطوير المستمر - بحوث ودراسات - المنظمة العربية للتربية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 17.

من خلال الشكل يتضح أن تدرج التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين، حيث أن العاملين ليس لهم دخل في القرارات وأن القوانين قهرية ويتم تنفيذها إجباريا وتكون المهارات التي يمتلكون قليلة، وتليها فرصة للعاملين لتقديم اقتراحاتهم ولكن هذا لا يعني أن هذه الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار وهنا التمكين يكون منخفض. ثم درجة التمكين تكون في تزايد حيث يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، بعدها



العاملين هم الذين ينفذون القرارات وهذا عن طريق تشكيل فرق عمل، وأخيرا تكون درجة التمكين مرتفعة حيث فرق العمل تكون مدارة ذاتيا وهم المسؤولون عن نتائج قراراتهم وهنا المهارات التي يمتلكونها تكون متنوعة وكثيرة.

### المطلب الثاني: أسباب تبني التمكين الإداري.

توجد أسباب تدفع المنظمات إلى تبني مفهوم التمكين الإداري وهذه الأسباب هي كالآتي<sup>1</sup>:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وهذا راجع إلى حاجات الزبائن المتطورة.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، لأن الكثير من المشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
- إطلاق قدرات الأفراد المبدعة.

بالإضافة إلى الأسباب السابقة توجد أسباب أخرى أهمها<sup>2</sup>:

- لدى العاملين نظرة عملية اتجاه المشكلات التي يصادفونها ومن ثم يمكن أن يساهموا في حلها لأن العاملين هم من يقوموا بإنجاز الأعمال فليدهم الخبرة لحل المشاكل بسهولة.
- يصبح العاملون أكثر التزاما إذا شاركوا في القرارات لأنهم يحسون أنهم هم من صنعها.
- إذا انتشرت روح المشاركة لدى جميع الأفراد يسود مناخ من التعاون البناء نحو الهدف.

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية التمكين الإداري.

يعتبر التمكين الإداري عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها فهو يساهم في تنمية وتشجيع الإبداع،

<sup>1</sup> - عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، - بحوث ودراسات- ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص26.25.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن هيجان، نموذج إستراتيجية المملكة في إدارة التغيير، التمكين ، الأردن، 2013، تم تصفحه يوم 2013/11/12 متاح على الموقع [http:// www.jamahir.gov](http://www.jamahir.gov)

وللتمكين الإداري مجموعة من الأهداف وله أيضا أهمية كبيرة داخل المنظمة.

أولاً: أهداف التمكين الإداري: أهداف التمكين حسب Jean Brilman تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- توجيه المنظمات إلى زبائنها والمحافظة عليهم .
- الاستجابة لتغيرات المحيط .
- اختصار وقت اتخاذ القرار.
- التمكين ضروري لتحسين كل الطرق بمحاولة حذف أسباب الخطأ والتعطل، وهذا ما جعل اليابانيين يفتحون المجال للتمكين بما يسمح للعمال في سلسلة الإنتاج بإيقاف الأخطاء.
- زيادة سرعة رد الفعل من طرف المنظمة.
- إعطاء أحسن قرار ملائم.
- يجب أن يقود التمكين إلى إدماج وتحفيز الأفراد وإرضاء الزبائن.
- الإحساس بالمسؤولية.
- زيادة روح المبادرة.
- رفع القدرات للفرد والجماعة.
- بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى وهي:<sup>2</sup>
- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء .
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- تقليل الغياب ودورات العمل.

<sup>1</sup> - عطية حسن أفندي ، مرجع سابق، ص27.

<sup>2</sup> - شين نوال، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات ، جامعة بسكرة، 2006 - 2007 ، ص92.

- ثانيا: أهمية التمكين الإداري: يوفر التمكين الإداري مزايا عديدة<sup>1</sup>:
- التمكين يجعل العاملين يشعرون بأن لهم دور في نجاح المنظمة، بالإضافة إلى زيادة ثقة العاملين بقدراتهم في المساهمة إلى حد كبير في أهداف المنظمة، وسيكون ملتزمون لتحقيقها.
  - التمكين الإداري يبني الالتزام ويطور الشعور بالانتماء إلى المنظمة.
  - الأفراد الممكّنين يدركون بأن أعمالهم ذات معنى وهدف.
  - تقليل عدد المستويات الإدارية في المنظمة، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات واختصار وقت القرار.
  - زيادة التركيز والاهتمام حول القضايا المهمة من الإدارة العليا الإستراتيجية وترك الأمور يوم بعد يوم للمرؤوسين.
  - يوفر بيئة مناسبة لتنفيذ استراتيجيات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.
  - زيادة ولاء العاملين، والحد من وقت دوران العمل، الغياب والمرض.
- كما توجد مزايا أخرى أهمها<sup>2</sup>:
- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين العاملين والإدارة العليا.
  - تدعيم سلوك تحمل المخاطرة من جانب العاملين واعتبار أن الفشل هو تجربة للتعلم.
  - ارتفاع كفاءة العاملين.
  - تحسين مستوى الأداء .

<sup>1</sup> Said Shaban Hamed ,Op Cit ,p 70.71.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص48.

**المبحث الثالث: التمكين الإداري وأثره على المنظمة.**

لكي يتم تطبيق التمكين الإداري داخل المنظمة يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية وإتباع مراحل معينة لتنفيذه، والتمكين الإداري عند تطبيقه بشكل ناجح داخل المنظمة يحقق مجموعة من المزايا على مستوى المنظمة وعلى مستوى العاملين بها بالإضافة إلى الزبائن، وله معوقات تحد من تطبيقه .

**المطلب الأول: متطلبات وخطوات التمكين الإداري.**

لكي يتم تطبيق التمكين الإداري داخل المنظمة يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية وإتباع مراحل معينة لتنفيذه، والتمكين الإداري عند تطبيقه بشكل ناجح داخل المنظمة يحقق مجموعة من المزايا على مستوى المنظمة وعلى مستوى العاملين بها بالإضافة إلى الزبائن، وله معوقات تحد من تطبيقه .

**أولاً: متطلبات التمكين الإداري.**

لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين الإداري في المنظمات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين الإداري وهي<sup>1</sup>:

1- الثقة الإدارية: تعتبر الثقة المتطلب الأساسي في عملية التمكين الإداري وهذه الثقة تكون بين الرئيس ومرؤوسيه وبين المرؤوسين فيما بينهم، فهناك بعض الدراسات التي تناولت الثقة كمتطلب أساسي قبل عملية التمكين الإداري أي لابد أن تكون متوفرة، ودراسات أخرى ذكرت الثقة بأنها تنشأ وتتمو أثناء عملية التمكين، في حين بعض الدراسات ذكرت أن الثقة تكون بين الرئيس ومرؤوسيه أولاً وأنها مهمة لإنجاح التمكين، لان الرئيس هو الذي يبادر بتمكين المرؤوسين، وعليه يمكن القول أن الثقة كمتطلب أساسي للتمكين هي علاقة تبادلية بين الرئيس ومرؤوسيه.

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العنبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية، الرياض، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 أبريل 2005، ص 17.

2- الدعم الاجتماعي: لابد أن يشعر العاملون بالدعم والتأييد من طرف زملائهم ورؤسائهم وهذا سيزيد من شعور العاملين بالتمكين الفعلي وبالتالي زيادة الثقة وزيادة شعور الانتماء والولاء والالتزام اتجاه المنظمة التي يعملون فيها.

3- الأهداف والرؤية المستقبلية: لتحقيق درجة عالية من التمكين لابد على المنظمة أن تقوم بشرح وتوضيح أهدافها وإدراك العاملين لرؤية الإدارة العليا وذلك سيجعلهم يشعرون بالعاملين بقدراتهم على التصرف ذاتيا دون الرجوع إلى الإدارة العليا وانتظار الأوامر وتنفيذها.

4- فرق العمل: وهو : "مجموعة ممكنة تنظيميا للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافها، ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات والتشارك في المعلومات، وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية"<sup>1</sup>.

لتحقيق التمكين الإداري لابد على المنظمة أن تعمل على إعادة وتصميم العمل لكي يصبح بشكل جماعي، لان الأفكار والقرارات الصادرة عن الفريق أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، ولفرق العمل العديد من الفوائد من بينها: تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف، المرونة في الاتصال، مشاكل تحل بطرق إبداعية.

5- الاتصال الفعال: الاتصال هو: "عملية نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة حتى يتوحد الهدف وتنسق المفاهيم"<sup>2</sup>، وبعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي للتمكين الإداري، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لدى المنظمة وإنما لدى الأفراد المقربين من المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في حل المشكلة وإلا لن تحل وبالتالي يتحقق التمكين، ولابد من فعالية الاتصال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 261.

<sup>2</sup> - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات التخطيط الموارد البشرية، ط1، إيتراك، القاهرة، 2005، ص 319.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، القاهرة، 2009، ص 63.

6-التدريب المستمر: التدريب هو: "اكتساب العاملين مهارات محددة ومرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح انحرافات الأداء"<sup>1</sup>.

ويعتمد التمكين على التدريب من خلال اكتساب الخبرات والمهارات وبدون هذا العنصر لا يستطيع العاملون ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم والتدريب المستمر يمكن العاملين من حصولهم على المهارات الجديدة التي تؤهلهم على مزاولة نشاطاتهم وتحمل المسؤولية، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف وتنمية مهاراتهم لزيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، والمنظمات الحديثة أصبحت اليوم تتبع برامج تدريبية تواكب التطورات التقنية وبالتالي إتاحة مجال للعاملين لاكتساب المهارات والخبرات، ومن بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل.

7-مكافأة العاملين: وتعد المكافآت من أهم متطلبات التمكين الإداري، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال<sup>2</sup>. وقد أكد Jha Sumi وآخرون أن من متطلبات التمكين الإداري هو تأثير الرئيس على العاملين حيث يقوم الرئيس بتحديد الأدوار وتوضيح الأهداف، ووضع المكافآت وإيصال قيم المنظمة، ووضع هيكله للتفاعل بين فرق العمل، وتنسيق تصورات العاملين حول بيئة العمل، إضافة إلى أن العلاقة الجيدة بينهما تجعل العاملين يتحملون قدرا أكبر من المسؤولية ويساهمون أكثر في مجال عملهم<sup>3</sup>.

### ثانياً: خطوات التمكين الإداري.

أوضح الكثير من الباحثين أن عملية التمكين الإداري يجب أن تتفد على مراحل فالأخذ بالأسلوب

<sup>1</sup> - وسيلة حمدوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، 2004 ، ص186.

<sup>2</sup> - عثمان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات، الملتقى الدولي الرابع حول: إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، 27.26 ماي 2008 ، ص12.

<sup>3</sup> - Jha Sumi and all, **Influence of Locus of Control, Job Characteristics and Superior-Subordinate Relationship on Psychological Empowerment: A Study in Five Star Hotels**, Journal of management research, 8 (3), 2008, p 159 .

التدريجي هو من أفضل الطرق، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة، ومن ثم إشراك العاملين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين الإداري يمكن للإدارة متابعة تقدم العاملين لتقييم استعدادهم، ومستوى ارتياح المرؤوسين للتخلي عن السلطة .

وعليه يمكن تقديم الخطوات التالية كمفاتيح رئيسية لتنفيذ عملية التمكين الإداري<sup>1</sup>:

**الخطوة الأولى: تحديد الحاجة للتغيير:** أول خطوة يجب أن يقرر الرئيس لماذا يريد أن يتبنى التمكين الإداري، ومن بين الأسباب مثلاً: زيادة الإنتاجية، تحسين خدمة الزبون، رفع مستوى الجودة، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين....، وأياً كان السبب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، ويحتاج الرؤساء إلى تقديم أمثلة واضحة ومحددة للمرؤوسين عن ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات حيث لا بد أن يحدد الرئيس بشكل دقيق المستويات التي ستمنح لمرؤوسين من جراء هذا التمكين .

**الخطوة الثانية: التغيير في سلوك الرؤساء:** لإيجاد بيئة عمل ممكنة يجب على الرؤساء تعلم كيفية التخلي عن قدر معين من السلطة للمرؤوسين قبل تنفيذ التمكين .

وقد أشارت العديد من الباحثين أن من الصعب التغيير في سلوك الرؤساء ومن الصعب عليهم التخلي والتنازل عن سلطاتهم لمرؤوسيه لأن السلطة بالنسبة لهم هي القوة لذلك التغيير في سلوكيات الرؤساء يعد خطوة أساسية لتنفيذ التمكين الإداري.

**الخطوة الثالثة: تحديد القرارات للمرؤوسين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها الرؤساء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم فالرؤساء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي يكتسبونها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب

<sup>1</sup> - خطوات لتنفيذ تمكين العاملين ، 2010/12/02 ، سا 10:30 . http://www. sawslif. net.

تقديم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للرؤساء والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

**الخطوة الرابعة: الاهتمام أكثر بتكوين فريق العمل:** لا بد أن تتضمن عملية التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعمال الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا .

**الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، لذا يجب أن تتوفر للأفراد الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، وكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في المنظمة التي يعملون فيها.

**الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على الرؤساء اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد.

**الخطوة السابعة: توفير التدريب:** التدريب هو أحد المكونات الأساسية للتمكين الإداري حيث يجب توفير برامج تدريبية مثل التدريب على حل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل.

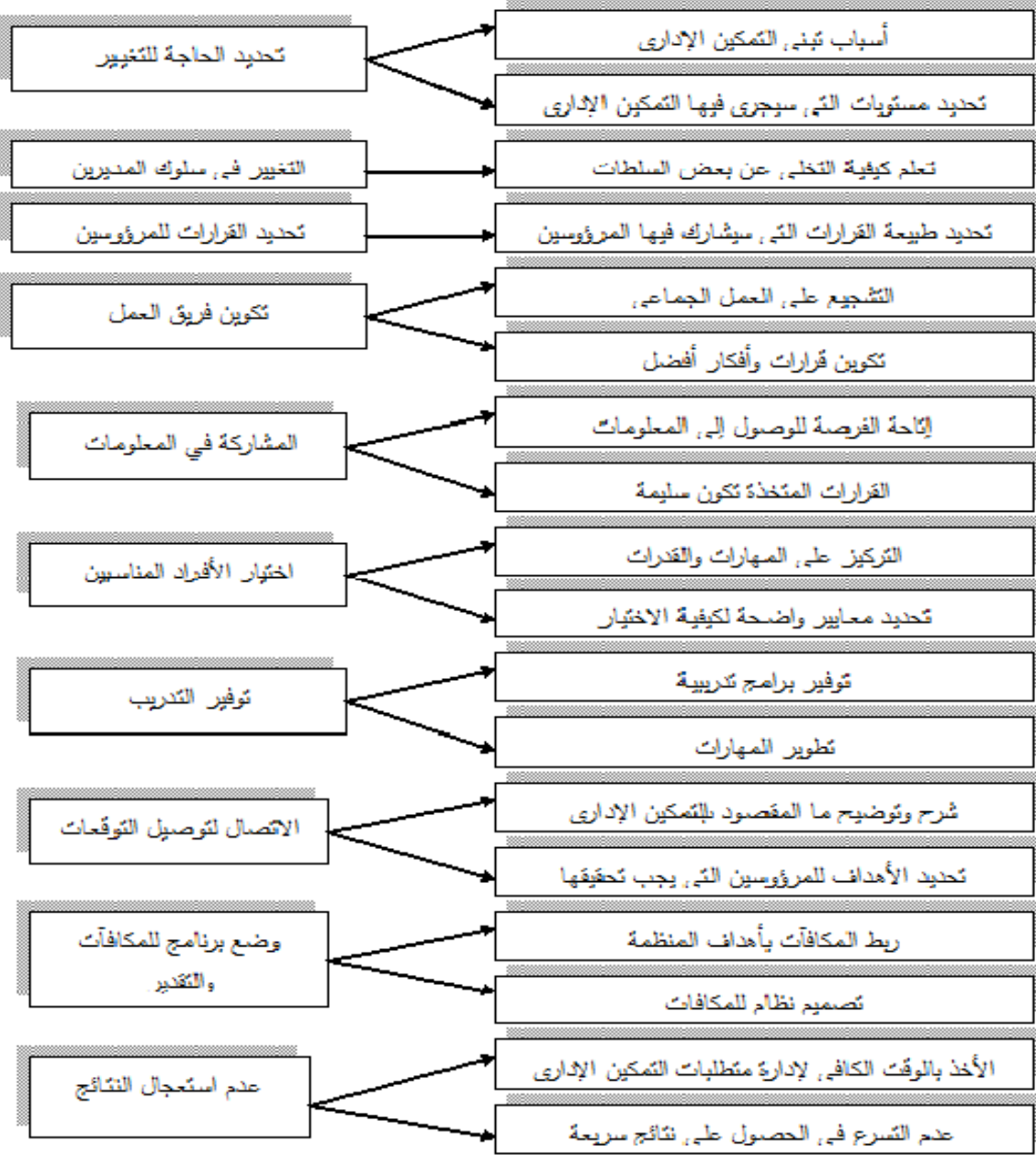
**الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين الإداري وماذا يمكن أن يعني فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، كذلك يحدد الرؤساء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها .



الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لابد من ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، كما يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو أداء العاملين.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: بما أن تبني عملية التمكين الإداري ستتضمن تغييرا في بيئة العمل فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والمنظمة وقتها لإدارة المتطلبات الجديدة لعملية التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة لذا تأخذ وقتا كافيا لذلك .  
من خلال الخطوات السابقة يمكن وضع الشكل الموالي.

شكل رقم (08): خطوات التمكين الإداري.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الخطوات السابقة.

المطلب الثاني: تأثير التمكين الإداري على أداء المنظمة وأداء الأفراد.

للتمكن الإداري عوائد كثيرة يمكن تصنيفها كما يلي:

أولاً: بالنسبة للمنظمة:

تأتي أهمية التمكين الإداري من خلال كونه ضرورة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة

بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع، فالتمكين هو أكثر من كلمة أو

تعريف إذ يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف للحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها<sup>1</sup>.

يمكن للتمكين الإداري أن يحقق المزايا التالية على مستوى المنظمة<sup>2</sup>:

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض التكاليف.
- ارتفاع درجة الرضا.
- تعزيز الولاء والانتماء.
- انخفاض نسبة الغياب.
- زيادة سرعة الاستجابة للتغيرات في المحيط (بما أن المحيط كثير التغير فيجب الاستجابة له وتكون سرعة الاستجابة إذا تم التخلي عن بعض السلطات للعاملين التي سوف تعزز سرعة اتخاذ القرارات لأن الإجابة عن الأسئلة والقرارات المتخذة تكون من طرف العاملين).
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- التحسين المستمر: أي الرقابة لكل مراحل العمليات دون انقطاع لتحديد الأخطاء وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب<sup>3</sup>.
- زيادة فاعلية الاتصالات: لأن تمكين العاملين يحتاج إلى فاعلية الاتصالات وهذا من خلال تبادل المعلومات بشكل مستمر بين جميع العاملين وبين كل المستويات الإدارية والاعتماد على الاتصالات غير

<sup>1</sup>-Greasley Bryman and all, **Employee perception of empowerment**, employee relation, 27(4), 2005, p 385.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 237.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 181.

الرسمية.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار .

ثانيا: بالنسبة للفرد: يحقق التمكين الإداري عددا من النتائج الايجابية للعاملين منها:

- زيادة الرضا الوظيفي وتقليل إمكانية ترك العمل، ومنح العاملين حرية التصرف والمشاركة والاستقلالية

يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالرضا، إضافة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الالتزام

التنظيمي.<sup>1</sup>

- زيادة الانتماء إلى المهام التي يقوم بها العامل، وزيادة الولاء للمنظمة وللفريق العمل الذي ينتمي إليه

العامل، ويساهم أيضا في رفع مستوى الفاعلية والمشاركة الايجابية، وبالتالي ينتج عنه تحسن في مستوى

الإنتاجية وتدني الرغبة في التغيب عن العمل وتناقص دوران العمل.<sup>2</sup>

- اكتساب المعارف والمهارات، حيث أن نجاح برامج التمكين يعتمد بشكل أساسي على توفر المعارف

والمهارات والقدرة لدى العامل، والمعارف والمهارات لا يمكن أن تتحقق بدون تنمية وتدريب وهذا يتطلب

في كثير من الحالات انخراط العامل بدورات تدريبية وندوات وورش عمل يكتسب من خلالها معارف

ثمينة تصبح ثروة يمتلكها حتى بعد مغادرته للمنظمة.<sup>3</sup>

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما

يشعر بوجود سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه

عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط

من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في

<sup>1</sup>-Gready Yeatts et all, **CAN Empowerment : Effect on job performance and work attitudes**, Journal of Gerontological Nursing , 34 (3), 2008, p 34.

<sup>2</sup> - ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص 121.

<sup>3</sup> - ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص 122.

تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة<sup>1</sup>.

ثالثا: بالنسبة للزبائن: هناك الكثير من الدراسات التي أظهرت أن هناك علاقة بين التمكين الإداري ورضا الزبائن فقد أشار Mayle إلى أن من فوائد التمكين الإداري مايلي<sup>2</sup>:

- سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن من خلال تقديم الخدمة، حيث أن الزبائن بحاجة إلى السرعة والمرونة في الاستجابة لاحتياجاتهم، وأن يكون بقدرة العامل التصرف بالطريقة أكثر فعالية عن الطرق المعهودة، فالتمكين الإداري يمكن أن يوصل إلى مستوى عال من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة التي من شأنها أن تحول الزبون غير الراضي عن الخدمة أو المنتج إلى زبون راض عن الخدمة أو المنتج، وهذا التمكين يكون قيما في حال عدم وجود وقت كاف للرجوع إلى السلطة العليا لاتخاذ القرار وهذا يتطلب من العامل أن يكون على ثقة تامة بأن يكون كل ما يحتاجه لتلبية احتياجات الزبائن تحت سيطرته وسلطته.
- سرعة الاستجابة بإصلاح أو إعادة الخدمة أو المنتج للزبائن غير الراضين عن الخدمة أو المنتج، حيث خدمة الزبائن في حال وجود زبون غير راض، وبالتالي عامل ممكن لإصلاح هذه الخدمة أو المنتج بطريقة سريعة ووقت قصير وبدون إجراءات كثيرة يساعد على جعل الزبون راضيا بشكل كبير.
- من الممكن أن يكون العامل الممكن مصدرا هاما في إيجاد أفكار جديدة هامة لخدمة الزبائن حيث أن العاملين في الخطوط الأمامية أكثر علما بما يحتاجه الزبون وما يرضيه أكثر وذلك لتواصلهم معه بشكل دائم.

- بناء سمعة جيدة للمنظمة والحفاظ على الزبائن.

<sup>1</sup> - ملحم يحي سليم ، مرجع سابق ، ص 122.

<sup>2</sup>-Silvia C. Peters ,The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations (A Case study of Länsförsäkringar Bank AB), Mälardalen University, 2008 , Silvia , p 3332

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري.

- هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري والتي هي<sup>1</sup>:
- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين على تحمل المسؤولية .
- إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين .
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على فعالية التطبيق .
- بالإضافة إلى هذه المعوقات توجد معوقات أخرى وهي<sup>2</sup> :
- تخوف المديرون من فقدان السلطة والنفوذ الذين يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة.
- الاعتقاد الخاطئ من الإدارة بان تمكين العاملين هو الحل السريع والأكيد لكل المشكلات التي تواجه المنظمة.
- عدم الرغبة في التغيير<sup>3</sup>.
- السرية في تبادل المعلومات .
- ضعف نظام الحوافز .
- عدم الثقة الإدارية .

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2012، ص 323.

<sup>2</sup> - هشام كيلاني، تمكين العاملين، جامعة الملك سعود السنة التحضيرية، ص 10:50 ، 2010/12/20 ، <http://www.arabham.com>.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن تيشوري، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، ص 10:40، تاريخ 2010/12/20، متاح على الموقع

<http://www.arabham.com>.

### الخلاصة:

من خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:

- التمكين الإداري من الأساليب الحديثة المستخدمة في الإدارة الذي يهتم بالعنصر البشري، حيث يتمحور حول إعطاء العاملين سلطة أوسع وتحملهم المسؤولية، فهو يزيد من درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها .
- يتم تطبيق التمكين على عدة خطوات التي تبدأ بتحديد الحاجة للتغيير، تغيير سلوك المديرين، ثم تحديد القرارات للمرؤوسين، والمشاركة في المعلومات واختيار الأفراد المناسبين، ثم وضع برنامج للمكافآت وفي الأخير عدم استعجال النتائج .
- مفهوم التمكين كغيره من المفاهيم يحتوي على العديد من المزايا منها منح السلطات للعاملين، تحسين مستوى الأداء، المساهمة في تطوير المهارات، تشجيع الإبداع، زيادة الرضا، يدفع بالعاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف، كما أنه لا يخلو من بعض العيوب منها عدم رغبة بعض الرؤساء في التخلي عن بعض سلطاتهم، عدم الثقة، افتراض أن التمكين الإداري لا يمكن تطبيقه في كل المنظمات.

الفصل الثاني: المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة.

المبحث الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة.



### تمهيد:

المنظمة هي نظام مفتوح على البيئة الخارجية تتأثر وتتوثر فيها، وتختلف درجة الاستجابة للتغيرات ومواجهة التحديات التي تعيشها البيئة الداخلية والخارجية من منظمة إلى أخرى، ومدى التزامها بالوفاء اتجاه زبائنها بتقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية والمطلوبة منها، لذلك دعت الضرورة إلى الاتجاه نحو مصطلحات إدارية حديثة ومن هذه المصطلحات مصطلحان اثنان تزداد أهميتها بمرور الزمن لإحداث التحسن في مستويات الأداء وهما التعلم التنظيمي Organizational Learning والمنظمة المتعلمة Learning Organization، حيث ساد خلط بين المصطلحين في المراحل الأولى. والمنظمة المتعلمة هي القادرة على الاستمرار والتنافس في بيئة سريعة التغير، كذلك توليد أفكار جديدة التي تحقق لها التميز.

المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات وتقدم التكنولوجيا وإنتاج المعارف والاهتمام أكثر بالرأسمال البشري.

### المبحث الأول: التعلم التنظيمي.

احتل موضوع التعلم التنظيمي Organizational Learning اهتماما واسعا من قبل الباحثين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة ونتج عن ذلك تعدد الرؤى و تباين الزوايا والمحاور والأبعاد التي قدمها العلماء والباحثون لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وفلسفاتهم والفترة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم.

### المطلب الأول: تعريف التعلم التنظيمي.

أولاً: التعلم لغة Learning: في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف، واستعلم، أعلم، أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير، أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف<sup>1</sup>.

ثانياً: التعلم التنظيمي اصطلاحاً: يعد التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 من قبل Schon , Argyris في كتابهما "Organizational Learning" إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟ ومنذ ذلك السؤال بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة<sup>2</sup>.

وفيما يلي نقدم أهم ما جاء به الباحثون في تعريفهم للتعلم التنظيمي:

عرف Argyris et Shon التعلم التنظيمي بأنه: " العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال نظريات العمل لديهم"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ليث علي الحكيم وآخرون : دور أدوات التعلم في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد 2، مجلد 11، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص98 .

<sup>2</sup> - شريفي مسعودة ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة ، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009 ، ص7.

<sup>3</sup> - Chris Argyris et Donald A. Schon, **Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique**, 1ere edition, de boeck université , American, 2002.p24.

كما عرفاه بأنه: " تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة ( التقنيات والممارسات)<sup>1</sup> .

عرف Child التعلم التنظيمي بأنه " الاكتساب والاحتفاظ وخلق المعارف التي تهدف إلى تسهيل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة "<sup>2</sup> .

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص كتعريف شامل للتعلم التنظيمي بأنه عملية يتم خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها بهدف تعديل السلوك واكتساب المعارف المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة".  
المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي.

يمكن ذكر أهم الأنماط للتعلم التنظيمي التي جاء بها أهم الباحثين والتي يمكن أن تطبقها المنظمات.

أولاً: التعلم الاعتيادي ( Normal Learning ) والتعلم العالي (الاستثنائي) (High Learning)<sup>3</sup>

قدمه توماس، فالتعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار، أما التعلم الاستثنائي أو العالي فيظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة.

ثانياً: التعلم المعرفي ( Cognitive Learning ) والتعلم السلوكي (Behavioral Learning)<sup>4</sup>

المعرفي الذي يترجم من خلال تغيرات إدراكية ونماذج التفكير التي تطبق في الطريقة التي تنظر بها للمنظمة والمحيط. أما التعلم السلوكي يعتمد على تغيير الإجراءات والروتينيات التنظيمية في تطبيق طرق العمل ونشاط المنظمة.

يعتبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم السلوكي، فأثناء عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك،

<sup>1</sup>-Chris Argyris et Donald A. Schon, Op Cit ,p24.

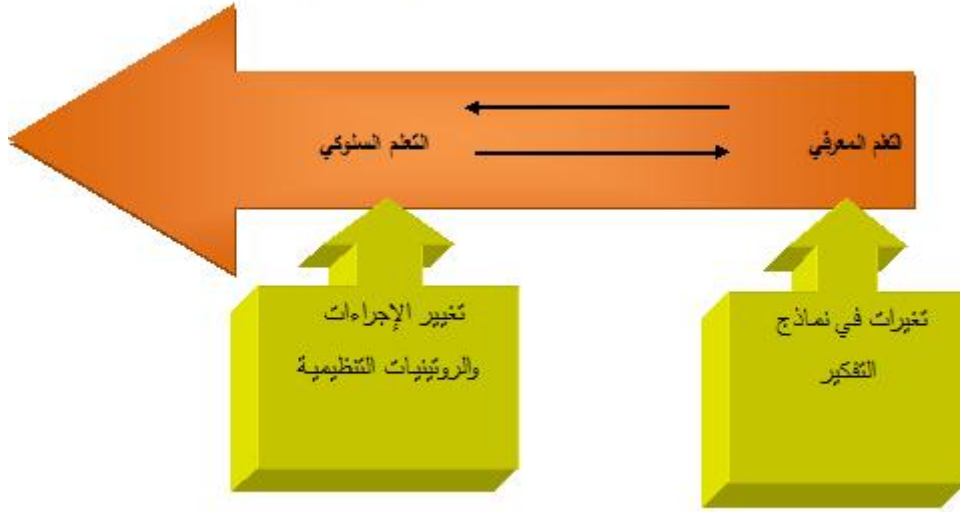
<sup>2</sup> -Adeline Leblanc et al, **Application des principes de l'apprentissage organisationnel au projet MEMORAE**, Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain, Lausanne, 2007 ,p37.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط 1 ، مؤسسة الوراق، الأردن، 2005، ص 258، 259، 298.

<sup>4</sup> Hefer et al, **Management : Stratégie et rganisation**, 4 eme édition, Librairie Vuibert, 2002. , p397.

ففي المنظمة المسير يتخذ قرارات من خلال ادراكاته و تجاربه. إذن يوجد تداخل ما بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي للتعلم. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): التعلم المعرفي والسلوكي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ماسق.

### ثالثاً: التعلم التكيفي "Adaptive Learning" والتعلم التوليدي **Generative Learning**<sup>1</sup>

قدمه "Peter Senge"، فالنوع الأول يحدث عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها هذا ما يفرض عليها التأقلم للاستجابة للأحداث، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ أي التعلم من الآخرين من ممارساتهم الأفضل.

أما النوع الثاني هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة، أي يقوم على الإبداع وتحقيق النجاح للمنظمة. وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة.

رابعاً: حسب (Schoun et Argyris) التعلم التنظيمي ينقسم إلى ثلاثة أقسام، التعلم الأحادي الحلقة

الثنائي والثلاثي الحلقة.

<sup>1</sup> Peter Senge and al , **The Fifth Discipline Field Book : Stratégies and Tools for Building a Learning Organization**, Doubleday Dell Publishing Group Inc , New York,199 4.

1. **التعلم الأحادي الحلقة Signal- Loop- Learning** : يعرف على أنه: " عملية تعديل للإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الممارسات والسياسات والمعايير وعلى المعلومات المرتدة من التجارب السابقة، فهو تعلم روتيني يعمل على تعديل في الإجراء(السلوك) دون تعديل مصاحب في القيم والمتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد"<sup>1</sup>.

2. **التعلم الثنائي الحلقة Double- Loop Learning**: هو التعلم الذي يستلزم تغيير القيم في المنظمة بالإضافة إلى تغيير في إستراتيجيات ونماذج ومخططات المنظمة<sup>2</sup>، إذن هو على عكس التعلم الأحادي الحلقة، ويعني تغيير في نماذج التفكير وأطر التفسير، وهو يعتبر تعلماً أكثر إستراتيجية لأنه لا يعتمد على المعارف الموجودة سابقاً في المنظمة وإنما يوجد خلق للمعارف ومصدراً للميزة التنافسية للمنظمة المتعلمة<sup>3</sup>.

يعد هذا النوع من التعلم أكثر تأثيراً في المنظمة من التعلم الأحادي الحلقة، حيث يتجه العاملون إلى إثارة تساؤلات عميقة حول الأوضاع الخاطئة التي تمس النظام، صلاحية القيم والبناء التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة وبعبارة أخرى التعلم الثنائي الدورة يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم مستقبلي أكثر منه انعكاسي أو انفعالي<sup>4</sup>.

3- **التعلم ثلاثي الحلقة Triple Loop Learning**: يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمنظمة. يأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها التي ربما تقودها إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية وثقافتها وكذا في بيئتها الخارجية وقد أطلق الباحثان Argyris et Schon على هذا النوع من التعلم باسم تعلم التعلم Deutro- Learning أي التعلم الثلاثي الحلقة يهدف إلى مساعدة المنظمة في

<sup>1</sup>Dunphy et al, **Organizational Learning as The Creation of Corporate Compétencies**, Journal Of Management Development ,vol 16,N 04 ,1997,p 233.

<sup>2</sup> Ibid,p 233.

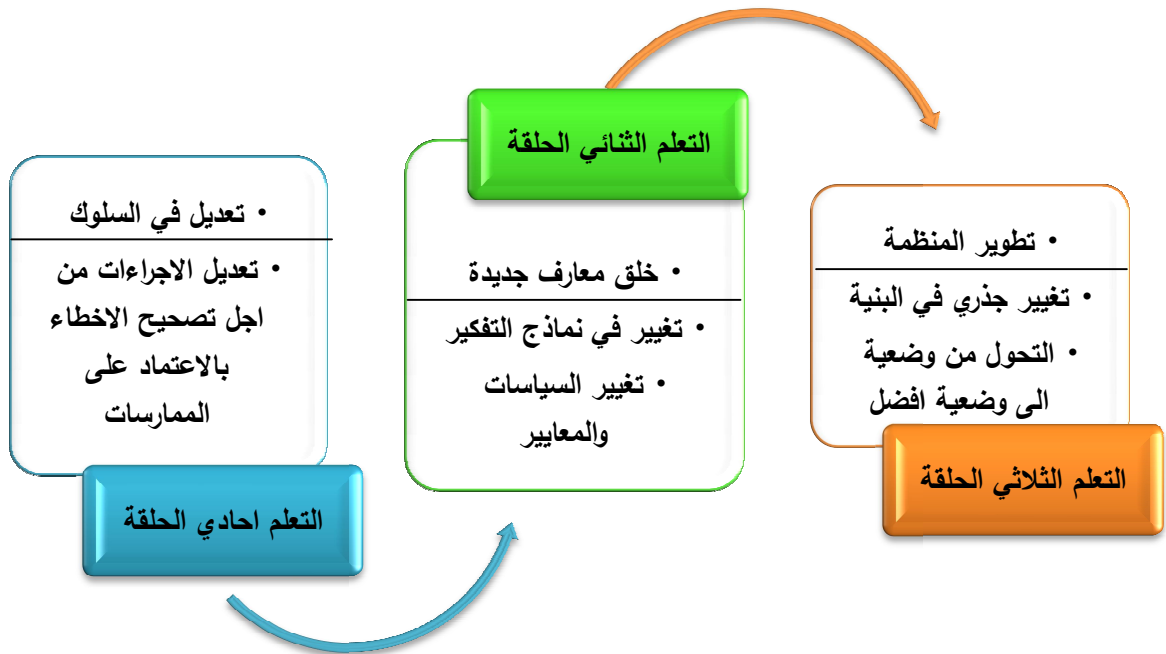
<sup>3</sup> Hefer et al, Opcit, p 398.

<sup>4</sup> Hefer et al, Opcit, p 398.

التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم<sup>1</sup>.

وهذا النوع من التعلم يترتب عليه اكتساب المعرفة وإعادة تقويم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها دراسة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم<sup>2</sup>. والشكل التالي يوضح الفرق بين الأنواع الثلاث.

الشكل رقم(10): الفرق بين التعلم الأحادي والثنائي والثلاثي الحلقة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ماسبق.

<sup>1</sup>Ben Ramalingam, *Apprentissage organisationnel et Organisations Apprenantes*, le journal capacity, N° 33, 2008 ,p4.

<sup>2</sup>Chris Argyris et Donald A. Schon, Op Cit ,p24.

### المبحث الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة

يتطلب تحقيق تقدم وتطور المنظمات بذل العديد من الجهود التي تهدف إلى تدعيم مفهوم المنظمات القابلة للتعلم والتي برزت بشكل واسع في منتصف عقد التسعينيات من القرن الماضي، منظمة التعلم هي واحدة من المنظمات التي تبحث لخلق مستقبلها وهذا يستوجب التعلم وبصورة مستمرة لأعضائها. ولم يكن ظهور المنظمة المتعلمة إلا نتيجة فقدان الاستقرار في المنظمات وإن مقياس نجاحها أصبح يتحدد بقدراتها على التكيف مع بيئتها وهذا من خلال التعلم.

#### المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها.

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمة التي تشجع التعلم وتوسع إليه، إلا أن هذا المفهوم ينتابه نوعاً من الغموض بسبب حدائته لذلك اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة ومن جوانب مختلفة كل بحسب وجهة نظره، كما استخدم الباحثون أكثر من مصطلح للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة "Knowing Organization" والمنظمات المفكرة "Organization Thinking" والمنظمات المؤهلة "Qualified Organisation" والمنظمات الساعية إلى التعلم.

يعتبر الباحث الأمريكي Peter senge أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه " The Fifth Discipline " البعد الخامس سنة 1990 .

#### أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة.

بيتر سينج Peter Senge هو من ابرز العلماء الذين تناولوا هذا النوع من المنظمات، فهو الذي أشار إلى مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة. ويرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر،

واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار التجديد والتفاعل مع عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها<sup>1</sup>. وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول تعريف المنظمة المتعلمة وهذا راجع إلى تباين وتعدد تخصصاتهم وتنوع تجاربهم، وفيما يلي تقديم لأهم التعاريف التي قدمها الباحثين في هذا المجال:

بيتر سينج Peter Senge عرف المنظمة المتعلمة في كتابه البعد الخامس (The Fifth Discipline) بأنها: " المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها بدقة، ويتم فيها تشجيع الأفكار الجديدة ومنح العاملين الحرية في التفكير مما يدفعهم إلى التفكير بشكل جماعي وبالتالي يتعلمون معا وباستمرار"<sup>2</sup>.

يركز هذا التعريف على تعلم الأفراد بشكل مستمر وبالتالي تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة.

وعرف David Garwin المنظمة المتعلمة بأنها: " المنظمة الماهرة في خلق واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل سلوكها لتظهر معارف جديدة"<sup>3</sup>.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن هذا النوع من المنظمات لا يقف عند إنشاء المعرفة ونقلها ثم اكتسابها فقط وإنما تغيير السلوك الفردي والجماعي لإنتاج معارف جديدة.

كما عرفت بأنها: " المنظمة التي تمتلك ثقافة تشجع التعلم والإبداع معا عن طريق الأفراد وعن طريق المنظمة نفسها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> كمال محمد الحوارة، المنظمة المتعلمة و الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم إنسانية السنة السابعة، العدد 45، 2010، ص4.

<sup>2</sup>-Peter M.Senge, **THE FIFTH DISCIPLINE: THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION**, London, 1990, p 08.

<sup>3</sup> -David Garwin, **Building a Learning Organization**, Harvard business, Review, 71, Issue 4, 1993, p19.

<sup>4</sup> Lena Aggestam, **LEARNING ORGANIZATION OR KNOWLEDGE MANAGEMENT – WHICH CAME FIRST, THE CHICKEN OR THE EGG?**, ISSN 1392 – 124X INFORMATION TECHNOLOGY AND CONTROL, Vol.35, No.3A, Sweden, , 2006, p 296.



ركز هذا التعريف على أن المنظمة المتعلمة تشجع عاملها على التعلم والسماح لهم بطرح أفكارهم الجديدة وبالتالي تشجيع الإبداع.

وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها: " المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة"<sup>1</sup>.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تتيح فرصة للعاملين بتبادل الآراء وهذا يجعلهم يكتسبون معارف جديدة ويتكيفون معها.

ويعرفها Bersenaite & Saparnis بانها: "منظمة تمتلك أهدافا تنظيمية محددة تتطلب مشاركة العاملين في تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم"<sup>2</sup>.

ركز هذا التعريف على المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تقوم بمشاركة عاملها في وضع أهدافها وهذا من خلال تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم.

يرى Marsick & Watkins مارسك و واتكنز بانها: "المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر"<sup>3</sup>.

ركز هذا التعريف على أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تقوم بالتحويل باستمرار ويكون ذلك عن طريق التعلم وبالتالي تحقيق النمو.

<sup>1</sup> هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي دمشق، السورية، 2003، ص 130.

<sup>2</sup> محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013، الأردن، ص 125.

<sup>3</sup> عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر، 2009، ص 04.

كما يعرف Neo وآخرون المنظمة المتعلمة بأنها: " تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة"<sup>1</sup>.

نستنتج من هذا التعريف أن المنظمة المتعلمة تتيح فرصة لعاملها بتعلم واكتساب معارف ومهارات جديدة وتطبيق تلك المعارف للاستفادة منها.

أما بيدلر (Pedler) مؤلف كتاب الشركة المتعلمة The Learning Company فيرى أن: "هذه المنظمات تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكيف نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات"<sup>2</sup>. من خلال هذا التعريف نجد انه تضمن نقطتين أساسيتين هما:

- تطوير قدرات العاملين من خلال التعلم المستمر.
- ربط تعلم العاملين بإستراتيجية وأهداف المنظمة وتطوير هذه الأخيرة لكي تتمكن من التكيف وفق هذا التغيير.

ويشير Gorelick إلى أن المنظمة المتعلمة تمثل النتيجة التي يمكن الوصول إليها بالأساليب الرسمية وغير الرسمية التي تتضمنها عملية التعلم التنظيمي"<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف نجد انه يمكن بناء منظمة متعلمة من خلال عملية التعلم وهذا عن طريق إتباع العلاقات الرسمية أو غير الرسمية.

وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغير، تحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم

<sup>1</sup> ليث سعد الله حسين ، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة دراسة نظرية تحليلية، مجلة البحوث المستقبلية، العدد 13، 2006، بغداد، ص 16.

<sup>2</sup> مؤيد السالم، إدارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم، بحث قدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية ، الأردن، 26- 27 نيسان، 2006، ص 03.

<sup>3</sup> شاكر جاراالله الخشالي، أياذ فاضل محمد التميمي، اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني- ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد2، 2008، الأردن، ص 196.

وانجاز أغراضها"<sup>1</sup>.

نستنتج من هذا التعريف أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تمتلك عاملين لديهم القدرة على تشخيص المشاكل ويمتلكون المهارات اللازمة لحلها. وبالتالي تكون قادرة على تجريب ما تعلموه فتغير ثم تحسن وهذا يكون بشكل دائم.

ويرى آخرون بأن المنظمة المتعلمة هي التي تقدر الدور الذي يمكن أن يلعبه التعلم في تطوير فعالية المنظمة يتضح هذا من خلال وجود رؤية ملهمة للتعلم والتي من شأنها أن تدعم المنظمة في تحقيق أهدافها المستقبلية<sup>2</sup>.

بالرغم من تباين المفاهيم واختلاف وجهات نظر الباحثين التي قدمت للمنظمة المتعلمة، يمكن القول أن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها على التنبؤ والتكيف مع طبيعة بيئتها، وحل مشاكلها من خلال زيادة قدرات العاملين في اكتساب ونقل المعرفة مما يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة، ومنحهم قدرا من الحرية في التفكير وابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير بما يعكس الرؤى الجديدة للمنظمة.

### ❖ العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي.

يوضح ماركردت العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء. فالتعلم التنظيمي يركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في المحيط المتغير، أما المنظمة المتعلمة فهي تركز اهتماماتها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2، الوراق، عمان، 2008، ص 259، 260.

<sup>2</sup> Olivier Serrat, **Building a Learning Organization**, Knowledge Solutions, 2009, P 46.

الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. وهذا يجعل من التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة<sup>1</sup>.

ويفترض أن يتجسد التعلم التنظيمي في مختلف مستوياته وخصائصه بالجوانب المختلفة للعمل لتبدو المنظمة المتعلمة قادرة للتعامل مع المشاكل مهما يكن حجمها ونوعها وحدائتها. فلم تعد أسس المنافسة تقليدية مرتبطة بجوانب خفض الكلف فقط، ولا يمكن اختزال مناخ العمل بعناصره المادية الملموسة. هكذا فإن التعلم يمثل المحرك والباعث للحياة والنشاط والتغير في مختلف مجالات وعمل المنظمة<sup>2</sup>.

ويمكن القول أن الارتباط بين مفهوم التعلم التنظيمي ومفهوم المنظمة المتعلمة ينبغي أن ينظر إليه على أساس أنه ارتباط السبب بالنتيجة، وهذا يقودنا على التعرف على المنظمة المتعلمة. هذا ما طرحه Munford وزميله Honey في هرمهما الذي سمي باسمهما والذي يعكس مستويات التعلم وفقاً

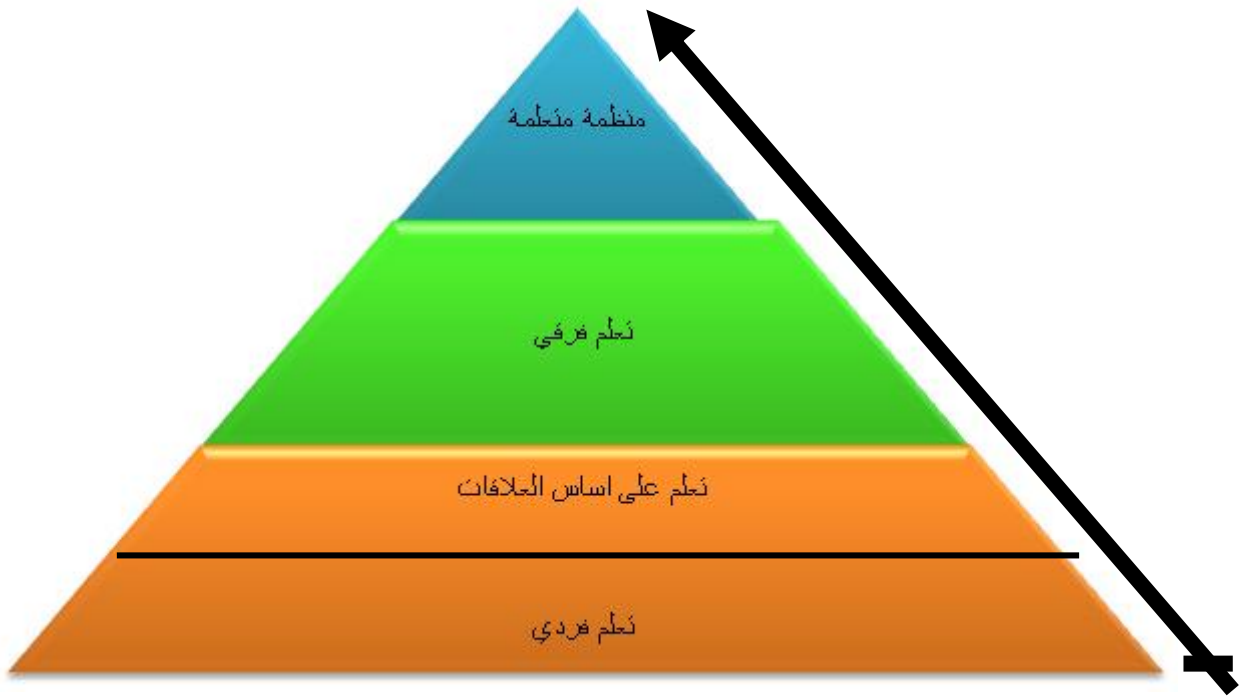
لمستويات التنظيم الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي لمنظمة متعلمة وكما في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، قسم

العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 57، 61.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي، نظريات المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 213.

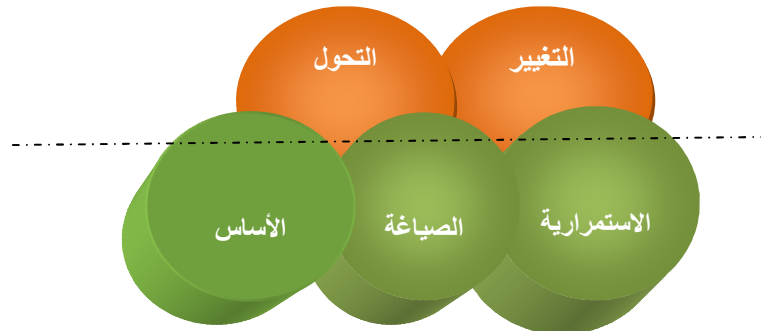
الشكل رقم(11): هرم Honey & Munford لمستويات التعلم التنظيمي.



Source: Agarwal Ajay., Learning Organization(1999): www.hrfolks.com.

واتساقاً مع هرم التعلم أعلاه فإن التعلم التنظيمي بكل مستوياته يشكل المستوى الذي تنطلق منه المنظمة لكي تسمى منظمة متعلمة على أن هذا التقسيم لمستويات التعلم لا يعني عدم وجود تداخل وتفاعل بينهما فقد عرض كلاً من Jones & Hendry في نموذج أوجه التفاعل والتطور لمنظمة التعلم والذي يوضحه الشكل التالي .

الشكل رقم (12): أوجه التطور للمنظمة المتعلمة



Source: Story et al, Human Resource Management: A strategy introduction 2le USA Black well. 2000.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن: الدوائر الثلاث السفلى تمثل المراحل الأولية للتعليم الشخصي التنظيمي إذ تظهر مرحلة الأساس التي تزود الشخص بالتقاليد الجديدة والحماس للتعليم بشكل متزايد فضلاً عن تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتحفيز وبناء الثقة للتعليم الإضافي ثم تأتي مرحلة تعلم الذات وتطويرها من خلال الصياغة لينتقل الأشخاص إلى مرحلة الاستمرار ليصبح المتعلم والمنظمة أكثر استقلالاً وابتكاراً أما الدائرتين الأخرتين العليا فهي دليل التغيير الكامل في شكل مظهر وشخصية المنظمة هذه وهذا يتطلب منها تغيير الهياكل والبنى والأنظمة من خلال تأثير التكنولوجيا، التغيير الاجتماعي والتغييرات العالمية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هناك اختلافاً بالرغم من التفاعل والعلاقة والتأثير والتأثر بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة حيث أن الأول يعتبر الخطوة الأساسية الأولى لتحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة .

### ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة<sup>1</sup>.

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، حيث معظم الباحثين أجمعوا على أن الميزة الأساسية التي تميز المنظمة المتعلمة على غيرها هي السرعة في التعلم، حيث قدم ماكينزي S-7 كوجهة نظر لوصف الاختلافات الرئيسية بين النظرة التقليدية للمنظمة ومنظمة التعلم، هذه S-7 هي سبعة عناصر رئيسية للمنظمة، وهم: الهيكل the structure، ونظام القياس measurement system، أسلوب الإدارة management style، مميزات العمل staff characteristics skills، المهارات المميزة للعمل distinctive staff skills، إستراتيجية /خطة العمل strategy/action plan والقيم المشتركة shared values ، ومع ذلك يضيف Hitt العنصر الثامن

<sup>1</sup> بدون صفحة [www.hrfoles.com](http://www.hrfoles.com), THE LEARNING ORGANIZATION, Rohan Nagwekar

- Synergistic teams - والتي يسميها الحلقة المفقودة، هذا هو العنصر الذي يعتبره Hitt يجري في صميم المنظمة المتعلمة. و Synergistic teams توفر لأعضاء المنظمة التعلم معا، وتنمية الذكاء الجماعي هو أفضل من مجموع الخبرات الفردية، أما However Hitt فأجمعها في ثمانية عناصر وهي جوهر المنظمة المتعلمة، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم(04): يوضح المقارنة بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

العنصر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
shared values القيم المشتركة	الفعالية	التميز
management style النمط الإداري	رقابي	مشاركة
strategy/action plan إستراتيجية / خطة عمل	أعلى إلى أسفل الخريطة مرسومة	التشاور مع كل العاملين خريطة تعلم
the structure الهيكل	التسلسل الهرمي	هيكل شبكي وديناميكي
staff characteristics مميزات العمل	الأفراد يتعلمون	المعرفة هي قوة الأخطاء المتحكم فيها كجزء من عملية التعلم
distinctive staff skills المهارات المميزة للعمل	التعلم التكيفي	التعلم التوليدي
measurement system نظام القياس	قياس مالي	كلا القياسين مالي وغير مالي
Teams فرق العمل	فرق العمل فاصلة بين الأقسام	فرق عمل متفاعلة

Source : Rohan Nagwekar, THE LEARNING ORGANIZATION, [www.hrfolks.com](http://www.hrfolks.com) بدون صفحة

وهناك تباين أيضا للآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية

حيث ويؤكد بعض الباحثين أن المنظمة المتعلمة ينبغي أن تتصف بالسمات التالية<sup>1</sup>:

- توفير فرص التعلم المستمر.
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- تشجيع الاستفسار والحوار.
- تقبل التوتر الإبداعي كمصدر من مصادر الطاقة والتجديد.
- كما أن للمنظمة المتعلمة خصائص تم تحديدها في الأتي<sup>2</sup>:
- المنظمة المتعلمة تعلم عامليها وتشجعهم على ذلك.
- ترك المجال لتبادل المعلومات فيما بين العاملين مما يولد لهم قوة عمل أكثر معرفة وتميز.
- العاملون بالمنظمة المتعلمة يكونون أكثر تقبلا للأفكار الجديدة ويتم تبادلها فيما بينهم.
- رؤية العاملين بمستقبل المنظمة تكون رؤية مشتركة.

### المطلب الثاني: مبررات تزايد الاهتمام بالمنظمات المتعلمة.

هناك العديد من الأسباب التي تجعل المنظمات تسعى لتجعل من نفسها منظمة متعلمة، ويمكن إيجاز

أبرز هذه الأسباب بمايلي:

- **العولمة:** بفضل تطور وسائل الاتصال والمواصلات اشتدت المنافسة مما أدى الكثير من المنظمات إلى تبادل سلعتها وخدماتها بين مختلف الدول وهذا يعكس قدرتها على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة

<sup>1</sup> علي حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية كلية الإدارة و الاقتصاد، المجلد 10، العدد 1، 2008.

<sup>2</sup> هدى صقر، مرجع سابق، ص 2.



بالإضافة إلى قدرتها على التعلم من تجارب المنظمات الأخرى والتكيف مع هذا العالم الذي يتميز بالسرعة وسرعة التغيير<sup>1</sup>.

- 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<sup>2</sup>.
- 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 يمثلون مورد بشري يمتلكون مختلف المعارف والمهارات ويمكن تقديم الأفضل للمنظمة وبإمكانهم تقديم أفكار جديدة والقيام بالتغيير المستمر<sup>3</sup>.
- 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 وتخفض لها التكاليف وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على التعلم المستمر<sup>4</sup>.
- 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<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن الغامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2007، ص 41.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملڪاري، إدارة المعرفة- الممارسات والمفاهيم-، ط 1، دار الوراق، عمان، 2007، ص 171.

<sup>3</sup> أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 17، 18.

<sup>4</sup> أسماء سالم النصور، مرجع نفسه، ص 18.

<sup>5</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 95.

- تطور أدوار وتوقعات العاملين: إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم العاملين تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة، وهذا يؤدي إلى اكتسابهم معارف جديدة وبالتالي ستتطور معارف العاملين وتنمو قدراتهم وبالتالي تتطور أدوارهم وتوقعات للمستقبل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: 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<sup>2</sup>:

- 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 معنويًا.
- 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.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر احمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، الأردن، بدون سنة نشر، ص 177.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 8.

- 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 سابقا فإنه يوجد مميزات أخرى تحققها المنظمة المتعلمة<sup>1</sup>:

- ضرورة سرعة التكيف مع التغيرات بالبيئة الخارجية.
- أن تعمل دوما على تعزيز قدرتها على التكيف والتغيير.
- 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 لتعزيز الإنتاج والتعلم.
- التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.

<sup>1</sup> ميسرة محمد صباح، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010 - 2011، ص 23.

### المبحث الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة.

ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة، بعد أن تأكدت حاجة المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات تعلم، وبعد أن برزت أهمية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة تعلم. فقد تنبّهت المنظمة التقليدية إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، وتبني وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء، ومن خلال البحث تم العثور على بعض النماذج التي شاعت في أدبيات إدارة المعرفة والتي نقوم بتوضيحها فيما يلي.

#### المطلب الأول: نموذج بيتر سنج Peter senge model

وضع بيتر سنج senge عام 1990 هذا النموذج الذي حدد فيه مجموعة من مبادئ المنظمة المتعلمة ويعتقد أن هذه المبادئ التي تم تحديدها هي ضرورية لبناء منظمة متعلمة والتي هي كالتالي<sup>1</sup>:

**أولاً: التفكير النظامي System Thinking** : وفقاً لسينج يشير التفكير النظامي إلى إطار العمل الذي يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات المتبادلة التي تربط بين أجزاء النظام، والأعضاء في المنظمة يجب أن يفكروا في العمليات التنظيمية، الأنشطة، الوظائف والتفاعلات مع البيئة كجزء من النظام.

**ثانياً: البراعة الشخصية personal mastery**: وهي توضيح الانضباط باستمرار وتعميق الرؤية الشخصية، والتركيز على الطاقة، تطوير وتطبيق الرؤية إلى الواقع ويكون هذا بموضوعية، هذا ينطبق على كل عضو من أعضاء المنظمة بأكملها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Baiyin Yang et al , **The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation**, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, vol 15, no 1, 2004, Copyright, p 32 .

<sup>2</sup> peter senge, **the learning organization and the theory and practice of the learning organization**, 2006, p 6.

ثالثا: النماذج الذهنية **Mental Models**: هو الصورة الداخلية التي تؤثر في الأفراد وفهمهم للأسس التي تقوم عليها المنظمة، وان الفرد الذي لديه النموذج الذهني الواضح يتم تحليله وتبادلته فيما بين العاملين بدون خوف من الانتقاد من طرف الآخرين بهدف تقديم ما هو جديد<sup>1</sup>.

رابعا: الرؤية المشتركة **Shared Vision**: ويقصد بالرؤية المشتركة بأنها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية<sup>2</sup>.

خامسا: **تعلم الفريق (التعلم الجماعي) Team Learning**: هو عملية مواءمة وتطوير قدرات الفريق لإنشاء النتائج التي يرغبون فيها حقا، وأنها تنطوي على إتقان ممارسات الحوار والمناقشة، وتعلم الفريق يقوم بدوره بتحقيق الرؤية المشتركة للمنظمة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: نموذج ماركردت<sup>4</sup> Marquardt Model

توصل ماركردت عام 1996 بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة. والأنظمة الفرعية هي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتكنولوجيا. وينطلق في نمودجه من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع جميعا مع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، وكما هو موضح بالشكل التالي.

<sup>1</sup> Gökhan Torlak, **Learning Organizations**, Journal of Economic and Social Research 6 (2), 87-116, <http://www.alriyadh.com/2010/01/25/article492711.htm>

<sup>2</sup> عبدالله بن عايش الحربي، المنظمة المتعلمة مفهوم يجب تفعيله، جريدة الرياض، العدد 15190، 2010، بدون صفحة، متاحة على الموقع: <http://www.alriyadh.com/2010/01/25/article492711.html>.

<sup>3</sup> Baiyin Yang et al , Op Cit, p 32.

<sup>4</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization:—A Systems Approach to Quantum Improvement** , Palo Alto, California: Davies-Black Publishing, 1996.

الشكل رقم(13): نموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة



Source :Marquardt, M. J., **Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning**, Palo Alto,USA: Davies- Black Inc. Publishing, 2002, p 24.

سيتم شرح هذا الشكل كمايلي<sup>1</sup>:

أولاً: النظام الفرعي للتعلم: نظام التعلم يتكون من ثلاث أبعاد متكاملة<sup>2</sup>:

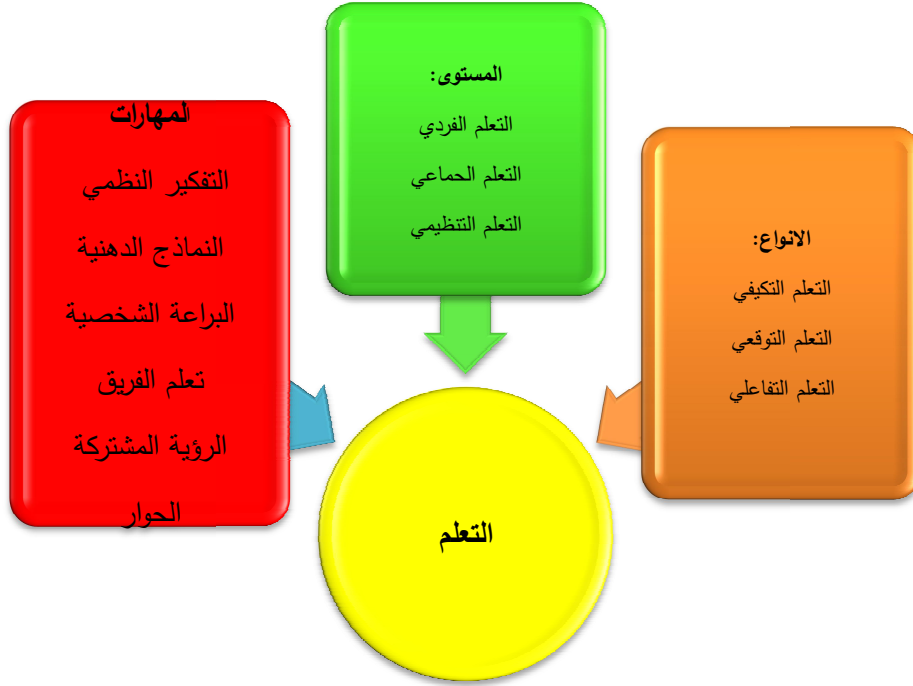
1. مستوى التعلم (الفردى، الجماعى والتنظيمى).
2. أنواع التعلم (التعلم التكويفى، التعلم التوقعى، التعلم التفاعلى).
3. مهارات التعلم (التفكير النظمى، النماذج العقلية، البراعة الشخصية، فرق التعلم، الرؤية المشتركة والحوار.

والشكل التالى يوضح الأبعاد التى يتضمنها نظام التعلم:

<sup>1</sup> Michael J. Marquardt, Op Cit , p24.

<sup>2</sup> Michael J. Marquardt, Op Cit. 25.

الشكل رقم(14): أبعاد النظام الفرعي للتعلم.



Source : Michael J. Marquardt, Op Cit. 25.

ويمكن توضيح الشكل كالآتي<sup>1</sup>:

1. المستوى: التعلم في المنظمة يتحدد على ثلاث مستويات:

أ/ التعلم الفردي Individual learning : ويقصد به التغيير الحاصل في معارف ومهارات الأفراد من خلال ما يكتسبونه في حياتهم. أو كما يؤكد سينج senge "المنظمة تتعلم إلا من خلال الأفراد الذين يتعلمون". العوامل التي يمكن أن تسهم في التعلم الفردي بالمنظمة تشمل مايلي:

- المساءلة الفردية والجماعية للتعلم.
- التعلم يجب أن يكون مطبق في العمل.
- تقنيات التعلم السريع.
- منح الفرص للتطوير المهني.

<sup>1</sup> -Michael J. Marquardt, , Op Cit 24.25.26.

ب / تعلم الفريق أو التعلم الجماعي Group/team learning: تعلم الفريق يضمن تبادل المعارف والخبرات فيما بين الفريق ومع المجموعات الأخرى في المنظمة، وأن يكون قادر على التفكير والإبداع والتعلم.

ج / التعلم التنظيمي Organizational Learning: العمل على زيادة وتعزيز قدرات المنظمة الفكرية والإنتاجية من خلال الالتزام بعمليات وفرص التحسين المستمر.

### 2. الأنواع: هناك ثلاث أنواع للتعلم في المنظمة<sup>1</sup>:

أ / التعلم التكيفي Adaptive learning: يحدث عندما يتعلم الفرد أو المنظمة من الخبرة والعمل.  
ب / التعلم التوقعي Anticipatory learning: ينشأ عندما تتعلم المنظمة من توقع المستقبل أي الرؤية بمعنى تحويل الرؤية إلى واقع ملموس ومحاولة اكتساب المعارف من خلال هذه الرؤى.

ج / التعلم التفاعلي Active learning: يقصد به التعلم الذي يحدث من خلال ممارسة الأفراد لمهامهم وواجباتهم العملية، والتعامل مع المشاكل الحقيقية وتنفيذ الحلول في الواقع.

### 3. المهارات: هذه المهارات ضرورية وأساسية لتفعيل التعلم في المنظمة، وقد أضاف ماركردت

Marquardt الحوار لمهارات التعلم التنظيمي التي حددها بيترسينج peter senge، والتي هي<sup>2</sup>:

أ / التفكير النظامي Systems thinking: إطار لرؤية العلاقات المتبادلة بدلا من السبب والنتيجة، فهم التغييرات التي تحدث في جزء واحد من المنظمة وكيف يمكن لها أن تؤثر على الأجزاء الأخرى.

ب / النماذج العقلية Mental models: هي الافتراضات والصورة التي تؤثر في تصور الأفراد للعالم المحيط بهم وبالتالي تؤثر على تصرفاتهم وقراراتهم.

ج / البراعة الشخصية Personal mastery: امتلاك الفرد لمستوى معين من المهارات ويلتزم بصورة

<sup>1</sup> Michael J. Marquardt, , Op Cit 24.

<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 102.



مستمرة لتحسينها، والانضباط ومحاولة تعميق الرؤية.

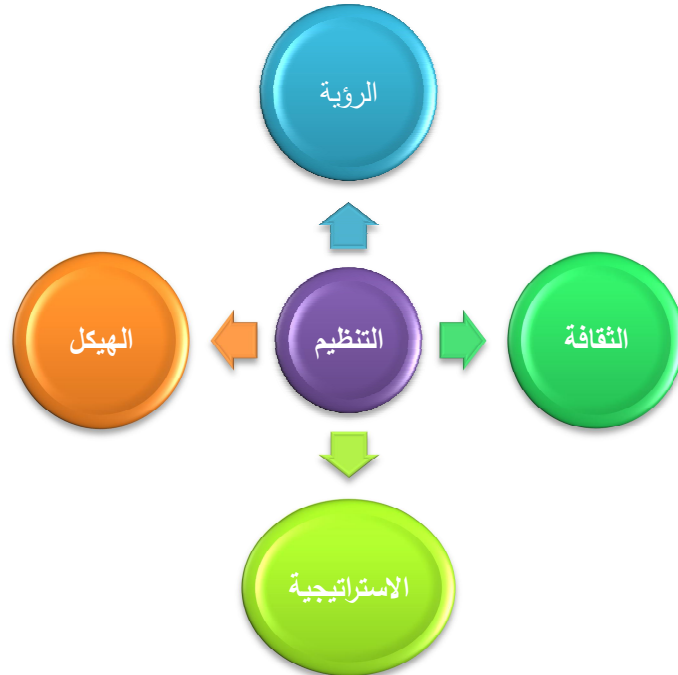
د / تعلم الفريق Team learning: عملية موازنة وتطوير قدرات الفريق لإنشاء التعلم وتحقيق النتائج التي يسعى الأعضاء إلى تحقيقها.

هـ / الرؤية المشتركة Shared vision: وتكون من خلال التركيز والتوجيه بين أعضاء المنظمة، والتعلم هو الوسيلة لتحقيق تلك الرؤية.

و / الحوار Dialogue: يعزز التفكير الجماعي والاتصال.

ثانياً: النظام الفرعي للتنظيم: النظام الفرعي للتنظيم الذي يحدث فيه التعلم يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: الرؤية، الثقافة، الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(15): أبعاد النظام الفرعي للتنظيم.



Source: Michael J. Marquardt, , Op Cit p. 27.

يمكن توضيح هذا الشكل كالآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>– Michael J. Marquardt, , Op Cit p.27.

1. **الرؤية Vision:** هي صورة مستقبلية ترسمها المنظمة لنفسها ثم تنقلها إلى أفرادها، وأنه ما لم تصبح المنظمة منظمة متعلمة فإنه لا يمكن تحقيق رؤيتها، وتوفر الرؤية المشتركة التركيز من أجل التعلم.
2. **الثقافة Culture:** هي مجموع العادات والتقاليد والقيم والممارسات السائدة في المنظمة، وأن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تمتلك ثقافة تعلم ناجحة ولديها نظام من القيم التي هي داعمة للتعلم.
3. **الهيكل Structure:** في كثير من المنظمات نجد أن الهيكل المتبع يمنع من التعلم، إما يكون جامد أو يكون هرمي، وأن شكل الهيكل في المنظمة المتعلمة يكون شبكي.
4. **الإستراتيجية strategy:** عشر استراتيجيات للتحويل إلى منظمة متعلمة<sup>1</sup>:
  - عقد مؤتمر بحث لتطوير الرؤية في المنظمة المتعلمة.
  - كسب الدعم الإداري لتصبح المنظمة متعلمة ومساندة مشاريع التعلم (تحتاج إلى موارد مالية وبشرية لجعل الرؤية تتحقق في الواقع).
  - خلق مناخ مناسب للتعلم المستمر داخل المنظمة.
  - الحد من السياسات والهيكل التي تعيق عملية التعلم لأن المعرفة والأفكار يمكن أن تتحرك بسرعة داخل وخارج المنظمة.
  - الاعتراف والمكافأة الفردية والجماعية (ينبغي أن تشمل المكافآت تطبيقات التعلم مثل خطر المهام، الالتزام بالتعلم والبراعة الشخصية، العمل الجماعي، تشجيع التجارب والأفكار الجديدة، كل هذا يمكن الاستفادة منه سواء على مستوى الفريق أو على مستوى المنظمة ككل).
  - جعل التعلم جزء من كل السياسات والإجراءات.
  - إنشاء مراكز للتميز.

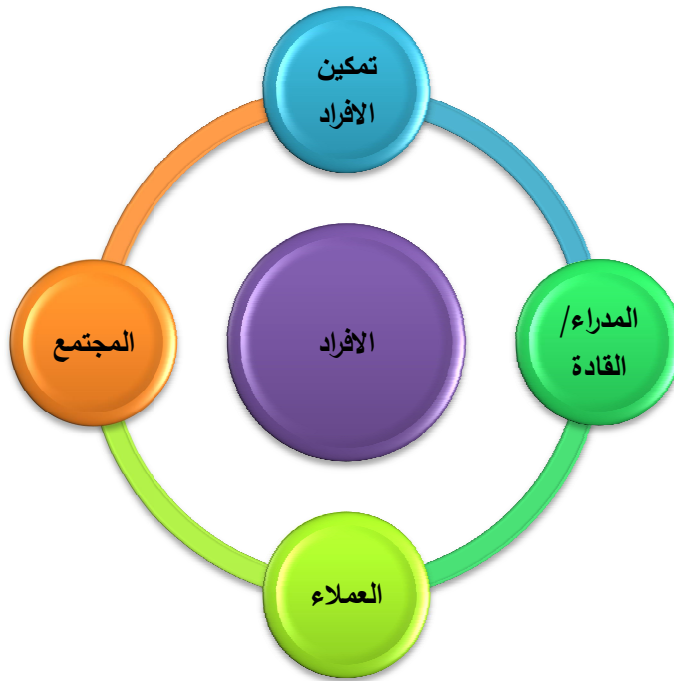
<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 105.

- خلق المكان والزمان والبيئة المادية للتعلم (الأفراد بحاجة إلى وقت للتخطيط فهم بحاجة إلى المساحة المادية والاجتماعية والنفسية للإصغاء والإبداع).

- جعل التعلم المقصود في جميع الأوقات وفي جميع المواقع.

ثالثا: النظام الفرعي للأفراد **People Subsystem** : الأفراد هم الجزء المحوري في المنظمة المتعلمة باعتبارهم أداة التعلم، ويشمل النظام الفرعي للأفراد العاملين، المدراء/ القادة، العملاء، المجتمع. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(16): عناصر النظام الفرعي للأفراد.



Source: Michael J. Marquardt , Op Cit p. 28.

يمكن توضيح هذا الشكل كالآتي<sup>1</sup>:

1. تمكين الأفراد: هناك عدة مبادئ للنظر في تمكين الأفراد:

- معاملة العاملين معاملة جيدة.

<sup>1</sup> - Michael J. Marquardt, Op Cit p.28.

- منح العامل الحرية، وتشجيعه.
  - تعظيم تفويض السلطة والمسؤولية.
  - إشراك العاملين في وضع الاستراتيجيات والمشاركة في التخطيط.
  - تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد والمنظمة (منظمات التعلم واعية لضغوط العمال والتزامات العمل).
2. **المدراء/ القادة:** هم بحاجة إلى الانتقال من السيطرة إلى التمكين. والأدوار الجديدة للقائد والمهارات المطلوبة هي كالاتي: مدرب، معلم، مدير المعرفة، مصمم، منسق، بناء رؤية مشتركة، الانخراط في النظام التفكيرى تشجيع الإبداع والابتكار، والرغبة في المخاطرة.
3. **العملاء:** بالنسبة للعملاء فإنهم يشاركون في التعلم من خلال تكوين علاقات معهم مما يوفر المطلوب في المنظمة حول احتياجاتهم.
4. **المجتمع:** إشراك المجتمع (المنظمات، الموردين، شركاء العمل، المتحالفين) كجزء من عملية التعلم يجلب العديد من الفوائد فانه يساهم في تزويد المنظمة بالتعلم وتلقي النتائج المترتبة عليه في شكل خدمات ومنتجات تواكب احتياجاته المتطورة، على سبيل المثال إعداد القوى العاملة المستقبلية المحتملة وتعزيز صورة الشركة.
- رابعاً: النظام الفرعي للمعرفة<sup>1</sup> Knowledge Subsystem:** يشير النظام الفرعي لإدارة المعرفة إلى عملية اكتساب، خلق، تخزين ونقل واستخدام المعرفة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup>Michael J.Marquardt OpCit .p 30.

الشكل رقم(17): عناصر النظام الفرعي للمعرفة

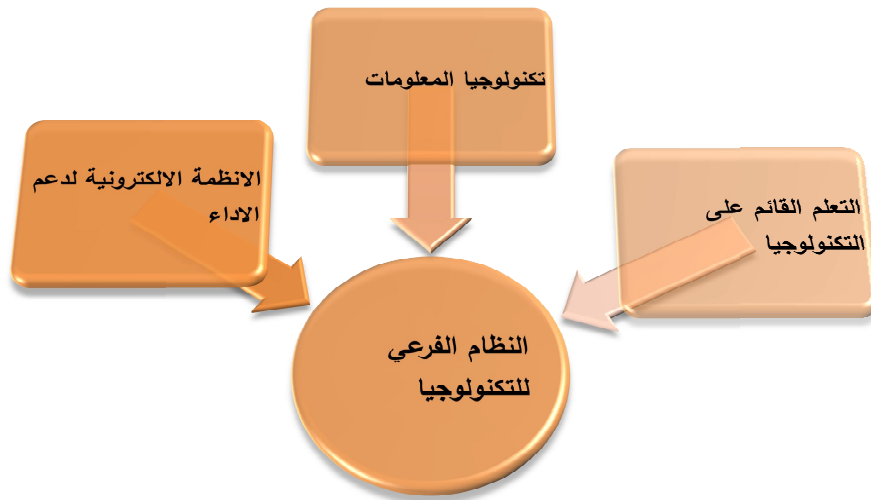


Source: Michael J. Marquardt, , Op Cit p. 29.

1. **اكتساب المعرفة Acquisition**: ويكون من مصادر داخلية (الأفراد، الخبرات السابقة، الذاكرة التنظيمية...) وخارجية (مؤتمرات، استشاريين....).
2. **خلق المعرفة Creation**: ماركوردت يشير إلى عمل نوناكا وتاكوشي حول إنتاج المعرفة (الضمنية والصريحة) والمعرفة الفردية والمشاركة، التجريب والتعلم من التجارب السابقة بما في ذلك الفشل، وحل المشاكل الحالية.
3. **التخزين والاسترجاع Storage and retrieval**: من أجل تخزين المعرفة يجب على المنظمة أولاً تحديد المعارف المهمة والإبقاء عليها ثم البحث على أفضل كيفية للاحتفاظ بها، وتخزين المعرفة يتم عن طريق السجلات، قواعد البيانات ..) وبالتالي تكون سهلة الحصول عليها.
4. **نقل المعرفة واستخدامها Knowledge transfer and utilisation**: ويقصد به التبادل الإلكتروني والشخصي للمعلومات والمعارف سواء كانت تلك العمليات تتم بقصد أو بدون قصد.

خامسا: النظام الفرعي للتكنولوجيا <sup>1</sup>Technology Subsystem: يتألف النظام الفرعي للتكنولوجيا من شبكات التكنولوجيا المتكاملة والمعلومات، الأدوات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات وتبادلها والتعلم، وهناك ثلاث عناصر رئيسية للنظام الفرعي للتكنولوجيا هي تكنولوجيا المعلومات، والتعلم القائم على التكنولوجيا، والإلكترونية نظم دعم الأداء.

الشكل رقم(18) : النظام الفرعي للتكنولوجيا



Source: Michael J. Marquardt , Op Cit p. 29.

1. تكنولوجيا المعلومات **Information technology** : هي التكنولوجيا المستندة إلى الكمبيوتر

المستخدمة لجمع، ترميز ومعالجة وتخزين، نقل، وتطبيق البيانات بين الأجهزة، والأفراد، والمنظمات.

2. **التعلم القائم على التكنولوجيا Technology-based learning**: يشير إلى الفيديو

والصوت والوسائط المتعددة للتدريب القائمة على الحاسوب لتبادل المعارف والمهارات بعيدا عن

موقع العمل. التعلم القائم على التكنولوجيا يتكون تحت سيطرة العامل، وذلك لأن معظم

<sup>1</sup> أسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص224.

الوظائف أصبحت أكثر تعقيداً أو تتطلب مستويات أعلى من المهارات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المهارة والمعرفة المطلوبة مزيج يكون في حالة تغير مستمر.

### 3. الأنظمة الإلكترونية لدعم الأداء Electronic performance support systems: استخدام قواعد

البيانات وقواعد المعرفة لالتقاط وتخزين، وتوزيع المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، وذلك لمساعدة العمال للوصول إلى أعلى مستوى الأداء في أسرع وقت ممكن.

### المطلب الثالث: نموذج ريدينج Redding Model

تمكن جون ريدينج عام 1997 من إعداد نموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة انطلاقاً من مقولة تومس Thomson وكيند Kind التي تشير إلى أن: "معرفة الشيء عندما تتم تستطيع قياس خصائصه وتعبّر عنها كمياً، وعندما يصعب قياس تلك الخصائص والتعبير عنها كمياً فإن معرفة الشيء تكون قليلة وغير مقنعة". نموذج جون ريدينج يقترح دليل لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة الذي استند فيه على مركز التعلم الاستراتيجي بأمريكا الذي قام بمسح العديد من المنظمات، وتم الاعتماد في هذا المسح على أدوات قياس متنوعة، واقترح عدم تطبيق هذه الأدوات على كل المنظمات، بل اختيار مقياس معين للتقويم ثم تنفيذ الاجراءات وفق دليل التقويم وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

- المنظمة تصبح منظمة متعلمة عندما تبني قدرتها على التعلم كنظام كلي في جميع المجالات (الرؤية، الإستراتيجية، القيادة والإدارة، الثقافة، النظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية.
- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بخلق معارف جديدة، وعلى إعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.

<sup>1</sup> Redding, J., *Hardwiring the Learning Organization*, Training And Development, 1997, p 62- 66.

- أن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.
- ويتضمن النموذج خطوات هي<sup>1</sup>:
- تحديد الهدف والفائدة.
- اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج.
- تطوير إستراتيجية المنظمة المتعلمة.
- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.
- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.
- أن الغاية الرئيسية لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح المنظمة منظمة متعلمة، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة التدخل وتنفيذها وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة.
- ومن أهم تلك المجالات<sup>2</sup>:
- توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة.
- تفعيل التجديد والابتكار.
- تشجيع الحوار والفهم المشترك.
- المشاركة في الرؤى التي تحددها المنظمة المتعلمة للنجاح والمنافسة.

<sup>1</sup> Redding, J, Op Cit. P65.

<sup>2</sup> Redding, J, Op Cit. p66.



### المطلب الرابع: نموذج أدلسون Addleson Model.

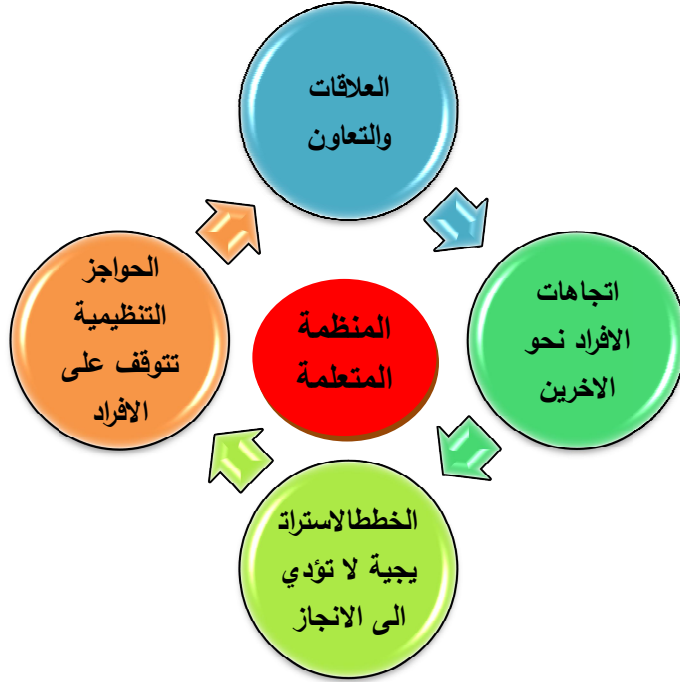
توصل أدلسون عام 1998 إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الخمس

The Four Axioms وانطلق أدلسون في نمودجه بعدد من المسلمات هي<sup>1</sup>:

1. أن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات.
  2. إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي وتنشأ هذه المنظمة من خلال التعاون.
  3. إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات.
  4. أن العمل بشكل جماعي أفضل بكثير من العمل الفردي.
- الشكل رقم 19 يوضح نموذج أدلسون للمنظمة المتعلمة.

<sup>1</sup>- Addleson, M, **What is a Learning Organization**, 1998.  
<http://pos.gmu.edu/home/perspective.ns>.

شكل رقم(19): نموذج أدلسون للمنظمة المتعلمة



Source :Addleson, M, **What is a Learning Organization**, 1998.  
<http://pos.gmu.edu/home/perspective.ns>.

سيتم شرح هذا الشكل كمايلي<sup>1</sup>:

- المنظمة هي العلاقات والتعاون: المنظمات تتجز أعمالها من خلال الجهد التعاوني المشترك لمجموعة من الأفراد، وتوفر العلاقات بينهم، والمنظمة المتعلمة تتكون من أفراد يدركون أن أساس التعلم هو التفاعل فيما بينهم وهذا يكون من خلال الاتصال والتعاون لتبادل المعارف والمهارات.
- اتجاهات الأفراد نحو الآخرين: البديهية الثانية في النموذج هي الاهتمام بالأفراد، ففي المنظمة المتعلمة نجد أنها تعتبر الأفراد يمتلكون مهارات ومعارف ويجب الاهتمام بهم بطرق مختلفة ذات معنوية، فهم يعيشون في علاقات مع الآخرين وهذا يتوقف على اتجاهات وسلوكيات الآخرين نحوهم.
- إن اتجاهات الأفراد نحو الآخرين هي القوة المؤثرة في المنظمة، فالأفراد لا يحتاجون إلى التحفيز لان لديهم الدافعية وأن أهم ما يهمهم هو ظروفهم الاجتماعية.

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص113.

- البناء والخطط الإستراتيجية لهم تأثير قليل على الأداء: إن العوامل الاجتماعية، التقاليد، المسؤولية نحو الآخرين والرغبة في السلطة كلها أسباب تجعل الأفراد ينجزون المهام، أما الخطط الإستراتيجية والقرار التنفيذي فان لهم تأثير قليل على تنفيذ النشاطات الإدارية. (توجد أسباب أخرى لرفع الأداء وليس فقط المشاركة في وضع الإستراتيجية).

- الحواجز الإدارية تعتمد على علاقات الأفراد: إن المنظمة التي تضع حدود تنظيمية تؤدي إلى تقليص فرص التعاون بين الأفراد، وهذه الحدود قد تكون حدود جغرافية أو بين الأقسام، أو حدود وظائف كمناطق الإنتاج ومناطق التوزيع فان قدرة الأفراد في المنظمة على تحقيق الأهداف يتوقف دائما على قدرتهم على تجاوز الحدود.

وتتميز المنظمة المتعلمة بأنها تستخدم المعرفة وإمكاناتها وإمكانات المنظمة بفعالية أكبر لتتعلم من الآخرين، وتطوير فرص جديدة معهم، ويتم ذلك من خلال العلاقات المتسعة بين الأفراد، ففي المنظمة المتعلمة يكون الأفراد على وعي بوجود الحواجز في مفاهيمهم، ويكونون على استعداد لتغيير مفاهيمهم عن الحدود من أجل تكريس اهتمامهم بالتعاون والذي يؤدي إلى اكتساب الفرص الجديدة والمتنوعة.

### المطلب الخامس: نموذج جيمس James Model<sup>1</sup> .

أعدت كونستانس جيمس C. James عام 2003 نموذج للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة بعد توجيه الانتقادات إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي يعتمد على السلطة وإصدار الأوامر، التركيز على التخصيص وبطء التكيف مع البيئة الخارجية التي تمتاز بالتغير السريع وشدة المنافسة بين المنظمات.

التصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة يهتم بالتحويل أكثر من الإجراءات، والمنظمة التي تطبق هذا

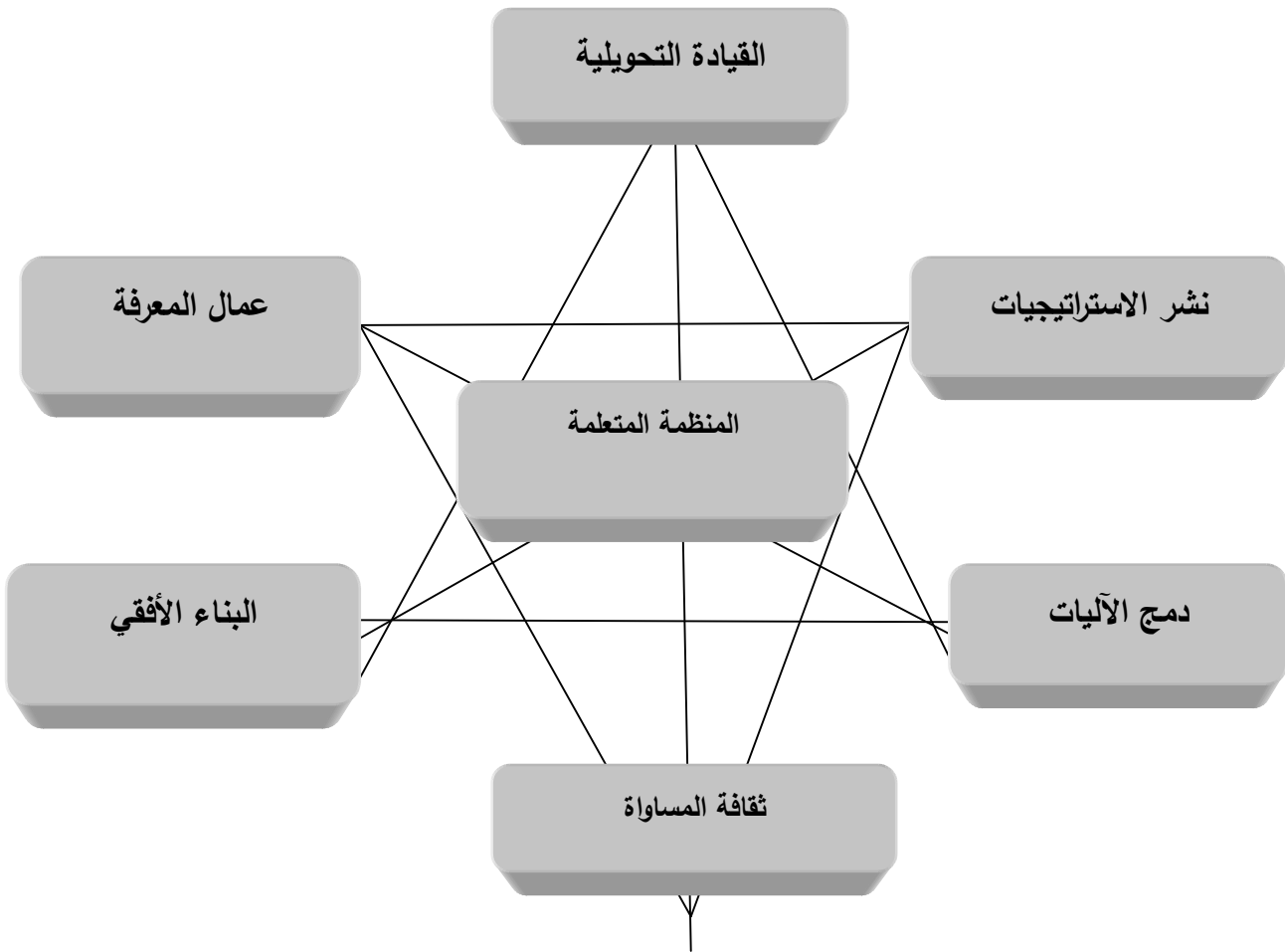
<sup>1</sup> James C, **Designing Learning Organization**, Organizational Dynamics, Vol 32, No1, 2003. P 46.

التصميم تقوم باكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في مختلف المستويات التنظيمية بالمنظمة والعمل على تطويره.

يركز تصميم نموذج المنظمة المتعلمة على مكونات التي تضمن ( القادة، الثقافة، والاستراتيجيات، والنظم، البناء، وعمال المعرفة) وعلى الاتصالات الفعالة التي تؤثر في التعلم التنظيمي.

والشكل التالي يوضح شبكة المنظمة المتعلمة.

الشكل رقم(20) : شبكة التصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة.



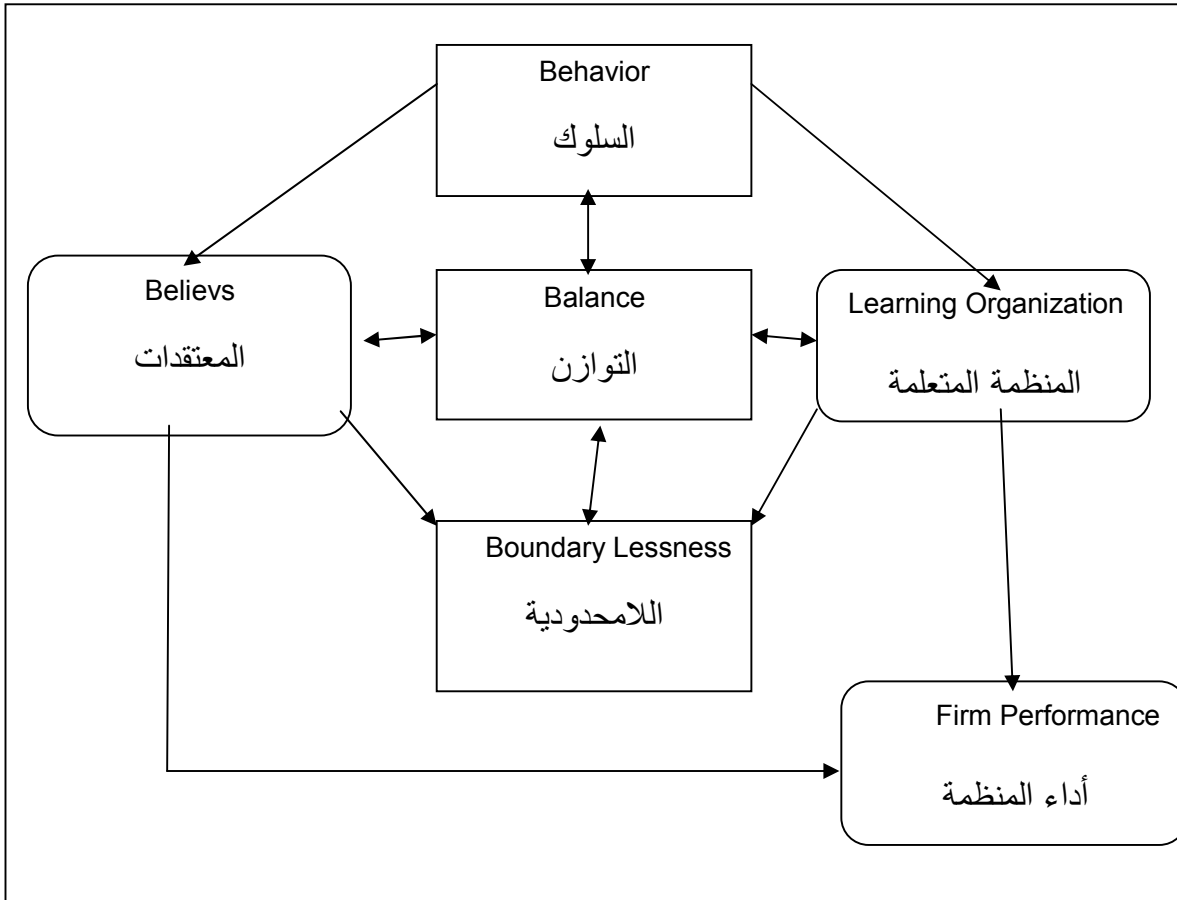
Source: James C, **Designing Learning Organization**, Organizational Dynamics, Vol 32, No1, 2003.p 48.

سيتم شرح هذا الشكل كمايلي<sup>1</sup>:

1. القيادة التحويلية: توجد القيادة بأي مستوى تنظيمي بالمنظمة المتعلمة، وتركز القيادة على التعلم والتعليم وتحويل المنظمة وتهتم بتوفير رؤية في المنظمة.
  2. ثقافة المساواة: المنظمات المتعلمة تتصف بثقافة قوية للمساواة لأن هذا يسهل التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد ثقافة المساواة بالمنظمة المتعلمة في العدالة في المكافآت.
  3. نشر الاستراتيجيات: تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم إذ لم تعد صياغة السياسات من مهام الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجيدة من الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا بل وحتى من عمال المعرفة.
  4. دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات الأعمال والأفراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.
  5. البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء شبه مستقل ترتفع فيه التقارير من الوحدات إلى المدير العام الذي يمارس دوره كمسهل ومنمي للمعرفة.
  6. عمال معرفة: يتحول العاملون في المنظمة المتعلمة إلى عمال معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراد مهمين.
- إن هذه الخصائص الست للمنظمة المتعلمة تعد عناصر أساسية في التصميم الذي يتم تنفيذه من خلال إطار من المعتقدات والتوازن واللامحدودية والسلوك الذي يطلق عليه B 4 Beliefs المعتقدات، Balance التوازن، Bounded اللامحدودية، Behaviour السلوك) يوضحها الشكل رقم 21.

<sup>1</sup> محمد بن علي الرشودي، مرجع سابق، ص 121

شكل رقم (21) : إطار المنظمة المتعلمة



Source: James C, Opcit,p 52.

إن نموذج شبكة المنظمة المتعلمة يركز أولاً على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن، مما يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي. كما أن التفاعل والتداخل بين العناصر الست التي يتضمنها نموذج شبكة المنظمة المتعلمة يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإجراء التجارب، التحسين المستمر للمنظمة.

❖ من خلال عرض النماذج السابقة لتحول المنظمات إلى منظمات متعلمة يمكن استخلاص النقاط التالية:

- يعتبر نموذج بيتر سينج وماركردت من أشهر النماذج وأكثرها شيوعاً وتم تطبيقها في الكثير من المنظمات.
- كل النماذج السابقة تتفق حول العمل على إيجاد استراتيجيات للتعلم على اختلاف أنواعه.
- نموذج بيتر سينج حدد خمس مبادئ ضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، بينما انفرد نموذج ماركردت عن باقي النماذج بوجود نظام للتكنولوجيا أي استغلال التكنولوجيا في تفعيل عملية التعلم بالمنظمة.
- تم تبني نموذج بيتر سينج للمنظمة المتعلمة حيث يتميز عن غيره بالشمولية والواقعية وأن مبادئه ضرورية لبناء منظمة متعلمة.

### الخلاصة:

إن ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية كل من المنظمة المتعلمة باعتبارها من أحد الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين، حيث أن المنظمة المتعلمة جاءت لتعالج عدد كبير من نقاط القصور والخلل في المنظمات.

إن المنظمة المتعلمة تعمل على تحويل التركيبة الهرمية التقليدية للمنظمة إلى تركيبة متقاربة المستويات التنظيمية حيث يسهل تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد ومختلف المستويات في المنظمة، وتشجيع التعلم المستمر والسعي نحو خلق ميزة تنافسية.

لا بد أن نشير إلى ضرورة إتفات منظماتنا إلى مفهوم المنظمة المتعلمة وتبنيه وهذا بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات، بيئة تسود فيها روح التعاون وروح الفريق، تركز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والسعي نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي.



الفصل الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري وبناء المنظمة المتعلمة

المبحث الأول: بناء المنظمة المتعلمة عن طريق تفويض السلطة وتحمل

المسؤولية.

المبحث الثاني: التدريب ودوره في بناء المنظمة المتعلمة.

المبحث الثالث: بناء المنظمة المتعلمة عن طريق فرق العمل.

المبحث الرابع: بناء المنظمة المتعلمة عن طريق الاتصال.

المبحث الخامس: دور التحفيز في بناء المنظمة المتعلمة.

## تمهيد:

يتم تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة من خلال وضع عدة استراتيجيات تؤدي إلى تبني وتطبيق التعلم التنظيمي كونه العنصر الأساسي في بناء المنظمة المتعلمة، وتشير العديد من الدراسات إلى أنه لا توجد إستراتيجية أو نموذج محدد أو ثابت يمكن أن تتبناه كل المنظمات في كل الظروف من أجل تفعيل عملية التعلم بها لتصبح المنظمة متعلمة، وإنما هناك العديد من الإستراتيجيات والنماذج التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتطبيق المنظمة المتعلمة.

لذلك سوف نحاول إبراز دور التمكين الإداري الذي يتمثل في تفويض السلطة للعاملين وتحملهم

المسؤولية، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال والتحفيز في بناء المنظمة المتعلمة.

## المبحث الأول: بناء المنظمة المتعلمة عن طريق تفويض السلطة وتحمل المسؤولية.

يرى بعض الباحثين على أن المنظمة المتعلمة هي ناتج من عملية التفويض، فعملية تطوير قدرات الأفراد على المشاركة في الأدوار القيادية يعتبر في غاية الأهمية. فهو يعتبر في ضوء بناء المنظمة المتعلمة أسلوباً للتعلم، يستطيع من خلاله العاملون تنمية مهاراتهم ومعارفهم، لذلك فإن العاملين عندما يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات وحرية التصرف والتفكير واختبار الوسائل والأساليب المحققة للأهداف التنظيمية فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة وتحصيلها وتبادلها ونشرها وتوظيفها وتحصيل العمليات التطويرية للمنظمة، وتنمية قدراتهم ومساراتهم الوظيفية، لذا تتطلب عملية التعلم التنظيمي تفويض العاملين بالصلاحيات اللازمة وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لممارسة أعمالهم وواجباتهم وتعلمهم. ويشار لدور التفويض في بناء المنظمة المتعلمة بأنه يجعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة ويزيد من قدرتهم على التعلم.

ويتطلب التفويض إعطاء العاملين الصلاحيات اللازمة، وتوفير مصادر القوة لهم ومنها المعرفة والمعلومات والمهارة والخبرة والثقة بالنفس والمشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

إن التفويض أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تنتهجها المنظمات بهدف زيادة درجة المشاركة والانتماء، بواسطة مجموعة من الحوافز تتمثل في الثقة والتدريب والدعم المعنوي مما يؤدي إلى إعطاء العاملين مزيداً من المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات. وتشجيع العاملين على حل المشكلات، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة والحصول على المعلومات والحقائق ذات العلاقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيمان بنت سعود أبو خضير ، إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، درجة دكتوراه في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005، ص 70.

<sup>2</sup> القبلان يوسف محمد، بيئة العمل الإيجابية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2012، ص 100.

المطلب الأول: التفويض وتحمل المسؤولية والسماح بنسبة الخطأ أساس التعلم.

إن التمكين الإداري إنما يتضمن في الواقع ركيزتين أساسيتين هما<sup>1</sup> :

1- المسؤولية Responsibility : تعرف بأنها قدرة الموظف واستعداده للقيام بالأنشطة الوظيفية.

2- المساءلة Accountability : والتي يمكن اعتبارها الوسيلة التي تمكن المدير من التأكد من أن العامل

المسؤول عن تنفيذ بعض المهام إنما يقوم بذلك بطريقة صحيحة، وهما يشيران إلى أن يقبل العامل

المفوض إليه بتحمل المسؤوليات التي تتطوي عليها الصلاحيات الممنوحة له، وفي المقابل فإن على

العامل أن يخضع للمساءلة في حال ارتكابه لأخطاء جسيمة لا تسمح الإدارة بقبولها، وتكون أخطاء ذات

أثر مباشر وكبير في المنظمة.

وبالتالي النظر لمثل هذه الأخطاء على أنها جزء من التجارب العملية التي يكتسبها العاملان، أو بمعنى

آخر السماح لهم بالتعلم من أخطائهم. إلا أن ذلك لا يعني أن يتمتع العامل المفوض إليه بمطلق

السلطات الممنوحة له لتنفيذ المهام أو اتخاذ القرارات دون قيد، بحيث يكون مسؤولاً عما تنتج عنه أفعاله

وتصرفاته والقرارات التي يتخذها.

فالأفراد يتعلمون بسرعة أكبر عندما يملكون الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم، كما أن

من يملك مصيره بيده هو الوحيد القادر على التعلم.

المطلب الثاني: فوائد التفويض للرئيس "المفوض" .

تتمثل أهم فوائد التفويض للمفوض فيمايلي<sup>2</sup>:

- أن التفويض يوفر للرؤساء فرصاً لتحقيق أهدافهم الشخصية المتمثلة في التطور والنمو الذاتي مما ينعكس

إيجابياً على العمل.

<sup>1</sup>Butcher David R, **Employee Empowermen** : Eliminate'Us versus Them. <http://new.Thomas.net.com/IMT/archives/2006/10/employee.Empowerment>.

<sup>2</sup> المغربي كامل، أساسيات في الإدارة، دار الفكر ، الأردن، 382، ص2006.

- يساعد التفويض في توسيع مقدرة الرئيس مما يمكنه من مباشرة الأعمال الرئيسية والحساسة ومراقبة الأعمال الجارية.
  - يمكن الرئيس من الحصول على معلومات جيدة ومتطورة من خلال مراقبة القرارات التي تتخذ من قبل المرؤوسين المفوضين.
  - إن المهام المسنودة إليه تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً.
  - كما أنه يساعد الرئيس (المدير) على إعداد مساندين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه.
  - إتمام العمل بشكل أفضل: مع إن بعض المديرين يترددون بالاعتراف بذلك فإن تفويض مهمة ما يعني غالباً أنها ستتم بشكل أفضل، يحدث هذا لأن المرؤوسين أقرب إلى القرار وعواقبه ولهذا يمكن أن يكون لديهم معرفة دقيقة أكثر من الرئيس.
  - استحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج ومواكبة التقدم والتطور: فالتفويض يفتح باباً واسعاً أمام المفوض وأمام غيره إلى الإنتاج وإلى المراكز الأعلى.
  - تحقيق السيطرة، حيث إن التفويض وممارسته بشكل جيد مع متابعة التقويم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة.
- المطلب الثالث: فوائد التفويض للمرؤوسين " المفوض إليهم .**
- إن عملية التفويض تحقق فوائد عديدة منها<sup>1</sup>:
- تطوير أداء العاملين، حيث إن التفويض يسهم في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات ما يسهم في تطوير وتعديل الأداء.

<sup>1</sup> -فاروق فليح وعبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 332.

- ممارسة قدرًا من حرية التصرف دون ضغوط تحكمية والإحساس بالمسؤولية مما يعطيه حرية التصرف والمرونة في التعامل مع المواقف والأشخاص.
  - إتاحة الفرص للعاملين للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.
  - لا بد أن يحقق الأداء الجيد للموظف الذي تفوض له بعض الصلاحيات بعض المزايا مهارات جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات.
- المطلب الرابع: فوائد التفويض بالنسبة للمنظمة المتعلمة.**
- إن عملية التفويض تحقق فوائد عديدة للمنظمة المتعلمة منها<sup>1</sup>:
- على مستوى المنظمة ككل فإنها ستجني بالمحصلة ثمرات تطور الرؤساء والمرؤوسين باعتبارهم أهم العناصر الإنتاجية فيها وينعكس ذلك في عدة أشكال كما يلي:
  - تبادل أفضل للمعلومات وتعليم العاملين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل، فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن خدمة الجمهور والمنتفعين بشكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسؤول الذي يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها.
  - يساعد التفويض على استثمار المعرفة والخبرة الخصوصية لأعضاء الفرق.
  - يساعد التفويض على تقدم وتطور القدرات، المبادرة، الاعتماد الذاتي، وكفاءة أعضاء الفريق وتطويرها.
  - يمكن اعتبار التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة توفر معلومات قيمة عندما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة.
  - كما انه يزيد من اهتمام المرؤوسين بالنتائج كونهم الذين اتخذوا القرارات أو ساعدوا في اتخاذها.

<sup>1</sup> -فاروق فليه وعبد المجيد محمد ، مرجع سابق، ص332.

### المبحث الثاني: التدريب ودوره في بناء المنظمة المتعلمة.

المنظمات المعاصرة تركز كل جهودها لتدريب عاملها بشكل مستمر ودائم وهذا لتعليمهم واكتسابهم مهارات ومعارف جديدة ومتنوعة وكذلك تدريبهم على كيفية تطبيق ما تعلموه في الواقع، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والسماح بالوقوع في الأخطاء.

والتدريب يمنح للعاملين مهارات متعددة يمكن من خلالها العمل في مواقع مختلفة وكذلك القدرة على أداء مهام متنوعة. ومن خلال التدريب يتم التعلم من الآخرين ويتبادلون المعارف والخبرات. ويدل هذا على البحث عن المعرفة الجديدة، وكل الوسائل والطرق المستخدمة في هذا المجال تهدف إلى الانتقال بالمعرفة السطحية إلى المعرفة المعمقة التي تصل إلى الممارسة.

والتدريب يعد إحدى الاستراتيجيات التي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة ويستهدف جعل التعلم جزءاً من الوظيفة التي يؤديها الفرد، وأن عليه أثناء تأديته هذه الوظيفة أن يتعلم كيف يقوم بمهامها بشكل أفضل، إذن التدريب يعد وسيلة فعالة تحفز عملية تعلم المورد البشري التي تهدف إلى تطوير قدراتهم باستمرار.

كما يعد التدريب أحد الطرق التي تضمن التعلم المستمر والذي يمثل مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال عمله على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وتطوير أنماط السلوك الذي يستخدم في أداء أعمالهم.

والتدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد العاملين بمجموعة من المعلومات والمهارات والدافعية التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم وزيادة تعلمهم.

وللتدريب أهمية كبيرة نظراً لأنه يعمل على تغيير الجوانب التالية :

– تغيير المعارف والمهارات.

– تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.

– تغيير القدرة على الإبداع.

#### المطلب الأول: تنمية المعارف والمهارات.

إن بقاء المنظمات ونجاحها يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمة متعلمة، تمارس التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها، وذلك من خلال تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات تستطيع من خلالها المنافسة. فالمنظمات المتعلمة هي التي تتضافر فيها الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوفير الوسائل المساعد على توزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها والمستفيدين منها<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: تشجيع الاتجاهات الايجابية.

إن التدريب بصفته سلوكاً فعالاً يمثل أحد أفضل الطرق التي تتضمن تطوير العاملين، حيث تركز العملية على الفعل أو السلوك الصحيح للأفراد، وعلى الطرق التي يمكنهم الاستفادة منها للتطوير بنقاط أكثر فأكثر، وعليه فإن التدريب يهدف إلى أمرين أساسيين هما<sup>2</sup>:

– الارتقاء بمستوى المهارات.

– تحديد السلوك من خلال نبذ السلوكات غير المرغوبة واكتساب سلوكيات أكثر فعالية.

وللانطلاق نحو تحقيق التغييرات التي تؤدي إلى بناء منظمة متعلمة يلزم استخدام كافة الوسائل المساهمة في إحداث تغيير في اتجاهات وسلوكيات الأفراد في المنظمة ليتعلموا التفكير الايجابي، ويكونوا أكثر ايجابية في سلوكياتهم اتجاه بعضهم البعض وعادة تبدأ هذه الخطوة بإعادة صياغة السلبيات الموجودة في المنظمة وتحديد الاتجاه الايجابي لبناء المنظمة المتعلمة.

<sup>1</sup> محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سابق ، ص139

<sup>2</sup> بثينة زياد حمد العبيديين، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية(دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، 2004، ص32.



إن خلق ثقافة التفكير الايجابي يتطلب تمسك العاملين بعمل الأشياء الايجابية، وهذا يعني التركيز على نقاط القوة وتعلم كيفية التغلب على العراقيل التي تواجههم واعتبار الأخطاء أساس التعلم لا يتم معاقبتهم عليها.

لابد من تشجيع الايجابيات وإعادة صياغة السلوك وتدريب الفرق على إعادة صياغة اتجاهات أكثر فاعلية وممارسة الأنشطة التي يمكن استخدامها في تعزيز الاتجاهات الايجابية. وهناك أربع مبادئ تساعد في بناء المناخ التنظيمي الايجابي ويسهم في بناء المنظمة المتعلمة وهي<sup>1</sup>:

- القبول بالتغيير وتحمل المخاطر والمسؤولية والمحاسبة عن الأفعال.
- احترام جميع العاملين وتشجيع الثقة والفخر برسالة المنظمة والإخلاص لها.
- انجاز مستوى للعمل من خلال مشاركة جميع الأعضاء في بيئة تتسم بالصراحة والنزاهة وتعامل الجميع بالاحترام والأمان.
- تشجيع الاتصالات الجيدة بين جميع العاملين في مناخ ايجابي يتسم بالصراحة وحرية التعبير والثقة.

#### المطلب الثالث: القدرة على الإبداع.

التدريب يسعى إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد، ويعمل على تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتزويدهم بمختلف المعارف والخبرات التي تكون لهم رصيد وقاعدة فكرية تجعلهم أكثر استعدادا للإبداع والابتكار، لان التواصل مع الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم يعد من أهم عناصر النجاح في تحقيق بيئة محفزة على الابتكار والإبداع خاصة إذا تعلق الأمر بتطوير منتج، كما يحتاج الأفراد المبدعون إلى التدريب والتنمية المستمرة لقدراتهم ومهاراتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة- دراسة حالة : سونلغاز فرع الأغواط 200 - 2008 ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع : إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2009، 2010. 114.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص115.

أولاً: تعريف الإبداع وخصائصه.

عرفه Vande Ven بأنه: "إنتاج أو تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها"<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك بأنه: "الرغبة في استخدام قدرات العقل في تطبيقات جديدة لإيجاد وتنفيذ أفكار، عمليات، ومنتجات وخدمات جديدة ويكون على مستوى الفرد أو المنظمة"<sup>2</sup>.

أما Amabil فعرفت الإبداع على أنه: "تشخيص المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة"<sup>3</sup>.

تتصف العملية الإبداعية (أي أن الإبداع عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار) بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي<sup>4</sup>:

- القدرة على اكتشاف أفكار جديدة.
- الربط بين الأفكار الجديدة والأفكار القديمة.
- توظيف الأفكار الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- يوجد الإبداع عند كل الأفراد بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة.
- يعتمد الإبداع على التفكير الذي يقدم أكثر من حل للمشكلات.
- وتوجد خصائص أخرى للإبداع أهمها<sup>5</sup>:
- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين.
- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بما هو جديد كلياً أو جزئياً.
- الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط 1، دار صفاء، عمان، 2000، ص358.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، عمان، 2003، ص20.

<sup>3</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع نفسه، ص358.

<sup>4</sup> - جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط 1، دار أسامة، عمان، 2009، ص18.

<sup>5</sup> - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص49.48.

المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه.

ثانياً: التدريب على الإبداع.

يمكن أن يتناول التدريب على الإبداع عدة عناصر منها:<sup>1</sup>

1. **المرونة والتكيف:** وتعني القدرة على التحول السريع في مواجهة التحديات، وتعتبر المرونة في التفكير سمة لحل المشاكل بإبداع من طرف العاملين، لأنها تمكنهم من تحمل البيئات المتقلبة والتكيف الإيجابي مع التغييرات، كما تسمح للفرد بتحمل التباين والاختلاف مع الآخرين.
2. **الرغبة في الاستقلالية:** تعني التحرر والابتعاد عن تقليد الآخرين.
3. **الإحساس بالمشكلات:** أي قدرة العاملين على رؤية المشكلات من مختلف الجهات وإدراك سبب المشكلة.
4. **التفكير المستقبلي:** الفرد المبدع دائماً يفكر في المستقبل وطرق حل المشكلات بشكل جديد، كما أن احتمالات الفشل لديه قليلة هذا ما يجعله يتخطى كل المراحل الصعبة بسهولة.
5. **الإصرار والمثابرة:** يجب على المبدع أن يصر على تحويل أفكاره إلى الواقع وعليه بالإصرار والمثابرة وان لا يتخلى عن أفكاره لأن المثابرة تدفعهم إلى إكمال مشروعه.
6. **وفرة وأصالة الأفكار:** يقصد بها "التجديد أو الانفراد بالأفكار، أي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة (غير مكررة) وعليه كلما قلت درجة شيوع الفكرة، زادت درجة أصالتها ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير أهمها: أن تتسم بالعمق، وأن يكون لها مغزى ودلالة.
7. **الفضول:** ويعني التشوق لمعرفة الأشياء الغامضة والجديدة، وهذا يتطلب من المبدع التحرر من الخوف والثقة في قدراته والإصرار لمواجهة الصعاب، والجرأة في إبداء الآراء والاقتراحات التي يفتنح بها، ومناقشة

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة، مصر، 2002، ص 55، بتصرف.

التعليمات والقرارات الصادرة له إذا لم يقتنع بها، أي أن المبدع لا يتقبل كل ما يقال دون مناقشة، وحتى يقتنع بها يطرح الأسئلة أكثر مما يجيب عنها.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين التدريب والمنظمة المتعلمة.

إن التدريب صفة هامة من صفات المنظمة المتعلمة، وتقوم بين عملية التدريب والتعلم علاقة ترابط فالتدريب يؤدي إلى معارف جديدة ومن خلاله يتم بناء المنظمات المتعلمة، أي تحتاج الأفكار إلى عنصر يغذيها ويجدها باستمرار يتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب.

ويؤكد بودلير (Boudler) هذه العلاقة بقوله أن العامل الإبداعي والذي يلعب دور كبير في بناء المنظمة المتعلمة يحتاج إلى جو مناسب يساعد على بث الإلهام لدى الأفراد، كما أن هذا الإنتاج الفكري لا ينتج فجأة وإنما هو نتيجة للتدريب المستمر<sup>1</sup>.

ومن هنا يمكن القول أن التدريب يرتبط بصورة مباشرة بالتعلم، فالمدربون يخلقون جو مناسب من خلاله يشعر العاملون بقدرتهم على تعلم أشياء جديدة واتخاذ قرارات بأنفسهم وارتفاع الثقة بالنفس وبالتالي هذه الممارسة تؤدي إلى أداء أفضل والوصول إلى منظمة تتبنى التعلم وبالتالي بناء منظمة متعلمة.

#### ❖ مجالات التدريب في المنظمة المتعلمة: يعمل التدريب في خمسة مجالات أساسية هي<sup>2</sup>:

- 1-المعرفة knowledge : مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر المعلومات والمبادئ.
- 2-المهارات skills : هي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل تشغيل الحاسب الآلي وغيرها.

<sup>1</sup> -سلوى مهدي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الأول:أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر، 2003 ، ص08.

<sup>2</sup> جمال إبراهيم محمد ننتيل، دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007،

- 3- الأساليب **techniques**: يتضمن الأسلوب عادة تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي، ونقصد به طريقة التفكير والسلوك .
- 4- **الاتجاهات attitudes** : ونقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها وهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله.
- 5- **الخبرة Experience**: ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

### المبحث الثالث: بناء المنظمة المتعلمة عن طريق فرق العمل.

فرق العمل موضوع تناولته العديد من الدراسات وأصبح في غاية من الأهمية كونه يعتبر من الوسائل الهامة في ترسيخ الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذا حل المشكلات وتنمية الأفكار الإبداعية وتحمل المسؤولية بشكل جماعي.

ولقد تحدث أدلسون في الكثير من المساهمات عن التعلم التنظيمي وعن فرق العمل ويرى أن بناءها من الأمور الأساسية للمنظمة المتعلمة فعندما لا تكون ثقة ولا احترام في المنظمة من الصعب الحفاظ على الأداء ولا على خلق الشعور بروح العمل الجماعي<sup>1</sup>.

إذن يعتبر العمل ضمن الفريق مصدرا من مصادر التعلم ويمكن توضيح ذلك من خلال نموذج نوناكا وتاكيشي (Nonaka–Takeuchi) حول كيفية خلق المعرفة ونقلها ومشاركتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Peter senge. All. Op cit.

<sup>2</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم الادارة العامة، جامعة يرموك، اربد، الاردن، 2008، ص41، 42.

1- من معرفة ضمنية إلى ضمنية **Tacit TO tacit** : ويتم انتقالها بشكل مباشر من فرد إلى فرد آخر، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة والقدرة على العمل الجماعي، وهي تعتبر من افضل عمليات التعلم في الفريق حيث يتم تعلم من غيرهم أساليب التفكير وأنماط السلوك والاستفادة من أخطائهم وهذا يكون من خلال العمل الجماعي<sup>1</sup>.

2- من معرفة ضمنية إلى ظاهرة **Tacit To Explicit**: وهي العملية التي تتحول فيها المعرفة الضمنية إلى تقارير أو سياسات تنظيمية أو تصميم للمنتجات أو الخدمات، ويعتبر هذا البعد هام في الاستفادة من طاقات الأفراد الضمنية ومشاركتها وتطبيقها.

3- من معرفة ظاهرة إلى ظاهرة: **Explicit To Explicit**: وهي تشمل على المعرفة التنظيمية المكتوبة أو الرسمية والتي قد تظهر في قوانين المنظمة أو سياساتها أو إجراءاتها.

4- من معرفة ظاهرة إلى ضمنية: **Explicit To Tacit** : وهي عندما يبدأ الأفراد بتعلم أشياء جديدة ويعطونها اهتمامهم مع مرور الوقت تصبح هذه جزء من عملهم.

#### المطلب الأول: أنواع فرق التعلم وتأثيرها على المنظمة.

إن الاهتمام لا يكون على فرق التعلم في المستوى التنفيذي فقط بل امتد ليشمل الفرق التي تتشكل في المستويات الإدارية العليا والتي تعمل على صياغة إستراتيجية المنظمة وأهدافها وتوجه المنظمة إلى التعلم واكتساب المعرفة.

ومن هنا يمكن تقسيم فرق العمل التي تتعلم بناء على المستوى التنظيمي إلى قسمين رئيسيين<sup>2</sup>:

أولاً: فرق تعلم الإدارة التنفيذية: يقصد بهذا النوع من الفرق بالفرق التي تتكون في المستويات الإدارية التنفيذية، وهنا المنظمة تعمل على بناء ثقافة تنظيمية تشجع فرص التعلم الجماعي، وتسعى إلى تشكيل

<sup>1</sup> عيسى حيرش، محاضرة في: تسيير المعارف ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، جوان 2003 .

<sup>2</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق، ص42-44.

مجموعة من الأهداف والقيم والرؤى المشتركة لدى أعضاء الفريق. والعمل على خلق شعور الإحساس بالمسؤولية الجماعية كحافز لتحقيق النتائج.

ولفرق التعلم في الإدارة التنفيذية أهمية كبيرة تظهر في علاقتها مع المنظمة والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

1- تأثير فرق تعلم الإدارة التنفيذية على المنظمة: من خلال التفاعل الفردي تتشكل هوية المنظمة وهذا من

خلال القيم والأهداف والمصالح والقدرات الشخصية التي يحملها الأفراد بداخلهم والتي تمثل هوية الفرد

المستقلة، ومن خلال التفاعل الجماعي بين أعضاء الفريق والعلاقات التي تربط بينهم يتكون للفريق هوية

أخرى مستقلة، ومن هنا تتشكل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل المشترك والعلاقات التي تربط بين

الفرق المختلفة في المستويات الإدارية.

2- تأثير المنظمة على فرق تعلم الإدارة التنفيذية: تتأثر فرق العمل بالنظام الكلي الذي يضم ثقافة المنظمة

واستراتيجياتها وسياساتها التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى تأثيرها بأنماط القيادة.

وحتى يتم الاستفادة من فرق التعلم من الواجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق استقلالية الفرق في إدارة

وتنظيم ذاتها Self-Managed Teams وفي تحديد أهدافها وثقافتها وطريقة عملها، مع وجود التناسق

والتوازن مع الاتجاهات التنظيمية الأخرى. وكلما زادت درجة استقلالية الفريق في حل المشكلات واتخاذ

القرارات وتحمل المسؤوليات كلما نجحت في عملية التعلم بشكل أفضل. كما يقول تيجسفولد Tjssvold لا

تستطيع المنظمة بأي حال تعليم أفرادها مدة طويلة إنما تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية تهدف إلى منح

الفرص لتطوير القدرات الذاتية التي تشجعهم على التعلم المستمر، ويقول داي Day أنه من أكثر

الأخطاء شيوعاً في تكوين فرق التعلم الإبقاء على نفس القدرات والسياسات التنظيمية الموجودة دون

السعي إلى تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع أوضاع الفرق الجديدة.

<sup>1</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق، ص 43.

ثانياً: فرق تعلم الإدارة العليا **Top Management Learning Teams**: وهي الفرق التي تتواجد في الأقسام التنظيمية مثل قسم البحث والتطوير وقسم المالية وقسم المبيعات والموارد البشرية وغيرها، ويختلف مفهوم هذا الفريق عن غيره بسبب السلطة التي يتميز بها ولدوره في قيادة المنظمة وتحديد اتجاهاتها، وعلى مستوى التقدم الداخلي في خلق ثقافة التعلم ولذا فهي تؤثر على قدرة المنظمة ككل على التعلم.

ومن أهم مسؤوليات هذا الفريق<sup>1</sup>:

- تشكيل وتوضيح الرؤية التنظيمية.
- وضع الاتجاهات الإستراتيجية.
- تحديد سياسات المنظمة وأنشطتها الرئيسية.
- تحديد السلوك التنظيمي والنمط الفكري الذي يمثل ثقافة المنظمة الداخلية .
- تهيئة البنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية من خلال إدارة المعلومات.

**المطلب الثاني: أهمية التعلم الفرقي في بناء المنظمة المتعلمة.**

هناك طرق عديدة تتعلم بها المنظمات ومنها توليد المعرفة من خلال تحليل القضايا المعقدة، وحل

المشكلات بأسلوب جماعي. والخطوات التالية سوف تدعم تعلم الفريق<sup>2</sup>:

- تحديد مسؤولية الفريق عن التعلم.
- مكافئة الفرق على التعلم الذي ساهموا به في المنظمة.
- تطوير أنشطة تعلم الفريق وممارستها.
- فتح باب الحوار، فالحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخاً للتفاهم المشترك يتصف بالهدوء، ويشمل على

<sup>1</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق، ص 42، 43.

<sup>2</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق، ص 44.



الاستفهام والتأمل، ويؤدي إلى فهم الافتراضات الجماعية والوصول إلى المعاني العقلية.

أولاً: فوائد التعلم الفرقي: ومن الفوائد المترتبة عن التعلم الفرقي مايلي<sup>1</sup>:

- التعاون هو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتواجدون مع الفريق ويريدون له أن ينجح وبذلك تقل المنافسة الفردية. كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق ويقدم كل مشارك معارفه وخبراته للفريق.
- ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض بحرية ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية، كما تتدفق المعلومات بحرية من الأسفل إلى الأعلى (من العاملين إلى الإدارة)، ومن الأعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى العاملين)، وبين الإدارة والوحدات وبالتالي يكون للتعاون فائدة أخرى في تحسين أداء المنظمة.
- الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل في معلومة محددة، أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك من يقوم بسد هذه الثغرة، كما أن العمل يكون أكثر تحفيزاً ويدفع إلى المنافسة لتحقيق الأهداف.
- اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث أن كل عضو يستخلص ويقدم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد، فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل وتتخذ القرارات جماعياً، كما تكون الاقتراحات والتوصيات المقدمة من أعضاء الفريق أكثر سهولة.
- المرونة التنظيمية، فكل فرد يمكنه تغيير وتبديل وظيفته داخل نطاق الفريق كما يمكن إعادة تنظيم العمل وإعادة توزيع الأعضاء طبقاً لاحتياجات الأنشطة والخدمات وذلك بمرونة كبيرة وهذا ما يجعل للتعلم

<sup>1</sup> -خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة\_دراسة حالة مؤسسة سونطراك\_، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 109، 110.

الفرقي فائدة تتمثل في سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية وتفويض فعال للصلاحيات وتحسين مستوى مهارات الأعضاء.

ثانياً: نجاح تعلم الفريق داخل المنظمة المتعلمة<sup>1</sup>: ويبدأ ذلك بالحوار وقدرة أعضاء الفريق على إيقاف الافتراضات والدخول إلى تفكير مشترك حقيقي وذلك يسمح للمجموعة بالتفكير في أمورٍ لا يمكن تحقيقها بشكل فردي.

ويؤكد سينج بأن نجاح تعلم الفريق يكون في إتقان ممارسات الحوار والنقاش، وهما أمران تخطط بينهما الفرق. ففي الحوار يكون هناك مجال استكشاف حر للقضايا المعقدة والدقيقة، حيث يستمع الأفراد لبعضهم البعض بشكل عميق، ويتم التخلي عن وجهات النظر الغير مرغوبة على مستوى الفرد، وعلى العكس في النقاش يتم تقديم وجهات نظر مختلفة ويتم الدفاع عنها ويتم البحث عن أفضل الوجهات من أجل دعم النقاش الذي يجب أن يكون في ذلك الوقت. ويضيف سينج Senge أن الحوار والنقاش متكاملان لكن معظم الفرق لا تمتلك القدرة على التمييز بينهما والتحرك بوعي بينهما.

- ويشير سينج Senge إلى ثلاثة أبعاد رئيسية لتعلم الفريق داخل المنظمة وهي<sup>2</sup>:

1- ضرورة التفكير بعمق في القضايا المعقدة: فعلى الفرق تعلم كيف يجعلون الطاقة الذكائية للجماعة أكبر من المجموع الجبري لذكاءات الأفراد، وهذا من شأنه أن يعزز التعلم المتبادل بين أعضاء الفريق، حيث يتطور إدراك كل فرد يحتاج إلى الآخرين لتحقيق هدف متبادل ومتفق عليه عبر تطوير مهاراتهم معا.

2- ضرورة التجديد والمشاركة التي تقودها الثقة.

3- يلعب أعضاء الفريق الدور نفسه مع أي فريق آخر: أي إذا اجتمع فريق عمل آخر فإنهم يتشاركون التعلم معاً ليصبحوا فريقاً واحداً موسع.

<sup>1</sup> شادي إبراهيم محمد البنا، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 30.

<sup>2</sup> -Senge, 2004 Op cit, p 220, 221

المطلب الثالث: إنشاء مجتمعات الممارسة.

إن المعرفة من أهم موارد المنظمة المتعلمة هذا ما أدى إلى الاهتمام المتزايد بأشكال مختلفة بتقاسم المعرفة وإنشائها، لذلك تعتبر جماعات الممارسة المشتركة Communities of Practice شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات تساهم في إنشاء المعرفة.

ويعرفها المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة APQC بأنها: "مجموعة من الأفراد الذين يقومون سوياً بتقاسم المعرفة والتعلم من بعضهم البعض، وإنها تشترك بالاهتمامات المشتركة بالمعرفة والتي تنتج عن الرغبة والحاجة لتقاسم المشكلات، الخبرات، والممارسات الأفضل"<sup>1</sup>.

❖ **مجتمعات الممارسة والمنظمة المتعلمة:** المشاركة في مجتمعات الممارسة توفر لكل فرد التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها ويتم التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

المشاركة في مجتمعات الممارسة تسمح بتبادل المعارف بين كافة العاملين بغض النظر عن كفاءتهم وخبرتهم فهي تشجع على إنشاء ذاكرة مشتركة ورسمية في المجال من أجل تسهيل انتقال المعلومات بين كل الأفراد حتى الجدد منهم. والتشجيع على التعلم المستمر وتحليل التجارب التي تمر بها المنظمة المتعلمة والاستفادة منها.

وتجدر الإشارة إلى أن الفرق بين فرق العمل ومجتمعات الممارسة، الأولى جماعات عمل رسمية والثانية غير رسمية. هذا ما جعل الباحثين يصنفوا مجتمعات الممارسة ضمن الوسائل التنظيمية التي تساعد في بناء المنظمة المتعلمة، واعتبروها أحد الوسائل التي تساعد في تشجيع عملية التعلم.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 426.

### المبحث الرابع: بناء المنظمة المتعلمة عن طريق الاتصال.

الاتصال بين العاملين هو شيء جوهري وحيوي لدعم التعلم في المنظمة فالإتصال بين الإدارة والعاملين بمختلف أنواعه يسمح بتطوير المعرفة والخبرة داخل المنظمة إضافة إلى أن الإتصال يوفر الربط بين سلوك الإدارة والأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

والهدف من الإتصال هو وجود اتصالات فعالة ترمي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية ويتم من خلال فتح قنوات الإتصال بين مجموعات العمل حتى تتساب الأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الأفراد بالقيام بأعمالهم وفي حل المشكلات دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية التعلم التنظيمي.

**المطلب الأول: الدقة في المعلومات المقدمة:** إن المنظمات الناجحة هي التي تعمل دائما على صيانة وتعزيز المعلومات والخبرات الموجودة في ذاكرتها باعتبارها تمثل رصيد المنظمة من التعلم الذي يبرهن على قدرة ونجاح المنظمة. وهذا من خلال<sup>2</sup>:

**أولاً: اكتساب المعرفة:** من أجل تمكين المنظمات من التعلم ينبغي أن تكون لديها القدرة التي تمكنها من البحث باستمرار عن معلومات جديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية، فالمعلومات الجديدة تساهم في إثراء وتدعيم ذاكرة المنظمة. كما أن رصيد المنظمة من المعلومات يؤثر في قدرتها على اكتساب المعلومات الجديدة والاستفادة منها في المواقف الصعبة.

إن اكتساب المعلومات الجديدة والاستفادة منها في المنظمة يتوقف على عدة عوامل من أبرزها مايلي<sup>3</sup>:

— استعداد المنظمة للقيام بمحاولات وتجارب كثيرة تتيح لها فرص التعلم.

<sup>1</sup>-Senge. Op cit. p63 .

<sup>2</sup>-هيجان عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لبناء نموذج المنظمات القابلة للتعلم ، مجلة الإدارة العامة، العدد 4 ، المجلد

37 ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 689- 692.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 692.

– كلما زادت قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات المتنوعة وتدريبها ودمجها في ثقافة المنظمة وتشجيعها على التعبير عن وجهة نظرها كلما أدى ذلك إلى توسيع قاعدة المعلومات التي يمكن إضافتها إلى ذاكرة المنظمة وحدوث التعلم التنظيمي.

– سهولة وصول المعلومات إلى كافة العاملين فالاتصال سوف يؤدي إلى تبادل المعلومات وإثرائها، وجعل المنظمة تتغلب على الكثير من المشكلات التي تواجهها. وتعزيز إمكاناتها في التعلم والتعامل مع الأحداث الحالية والمستقبلية.

**ثانياً: سهولة وصول المعلومات إلى ذاكرة المنظمة:** تأتي أهمية اكتساب المعلومات في تصنيفها وتنسيقها والاحتفاظ بها في ذاكرة المنظمة وسهولة وصولها واسترجاعها والاستفادة منها.

تتيح المنظمة لكافة أعضائها حرية الوصول إلى المعلومات الموجودة بها من خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية حيث تزود هذه القنوات الأعضاء بالتوجيهات الضرورية والدروس المستفادة من خبرات المنظمة السابقة، لذا يجب إتاحة الفرصة لكافة عامليها للوصول إلى هذه المعلومات ونشرها بينهم وتطبيقها في شكل ممارسات منتظمة.

**ثالثاً: تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة:** تتأثر عملية اكتساب المعلومات والوصول إليها في ذاكرة المنظمة بطبيعة المعلومات المتوفرة في هذه الذاكرة ودرجة تعديلها والتنقيح الذي تخضع له هذه المعلومات، وربما عدم تنقيح المعلومات لن يؤدي إلى زيادة في المعلومات أو إضافتها إلى الذاكرة التنظيمية. لذا تعد مراجعة المعلومات الموجودة بالذاكرة وتنقيحها بصفة مستمرة جزء رئيسي في عملية التعلم التنظيمي.

وعملية مراجعة الذاكرة التنظيمية وتنقيح المعلومات الموجودة بها ليست عملية عشوائية وإنما هي عملية منتظمة يتم الاستفادة من خلالها على المعلومات القديمة والمنقحة وبالتالي تصبح المنظمة أكثر تعلمًا وأكثر فعالية في تحقيق أهدافها.

تتسم عملية الاتصال غير الرسمية بقاء أعضاء الفريق بشكل عضوي وبشكل طبيعي وتطوعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وقد تتشكل الدافعية لديهم والرغبة القوية لحل المشاكل التي يواجهونها بسبب الشعور بالمسؤولية والتمكّن، وهذا الأمر هو الذي يدفعهم تطوعاً وعفويّاً للشعور بالحاجة الماسة للاتقاء والتواصل من أجل حل المشاكل وتقديم أفكار جديدة، ومن أجل التعلم والمساعدة الجماعية لحل المشاكل وتقديم إبداعات جديدة.

### المطلب الثالث: الكفاءات الجماعية.

تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال للمنظمات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.

وتطوير الكفاءات البشرية باعتباره جهداً استثمارياً، يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: دور الحوار في بناء المنظمة المتعلمة.

الحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخاً للتفاهم المشترك يتصف بالهدوء، ويشتمل على الاستفهام والتأمل، ويؤدي إلى فهم الافتراضات الجماعية والوصول إلى المعاني العقلية، وقبول الأفكار المشتركة، لذا أضحت ضرورياً في المنظمات المتعلمة لأنه يؤدي إلى زيادة تعلم الفريق وتوفير مجالات هادئة للاتصالات، وصياغة رؤى جديدة للمنظمة تؤدي إلى التعامل بنجاح مع التغييرات الداخلية والخارجية في بيئة

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 09. 10. 2004، ص 04.

المنظمة، ويرى Marquardt أن أعضاء المنظمة المتعلمة يستطيعون تطوير البيئة التي تجعل الحوار التنظيمي إستراتيجية فعالة من خلال رؤية بعضهم البعض كزملاء واستخدام مهارات الاستفهام والتأمل<sup>1</sup>. والمنظمة المتعلمة تتيح الفرصة لأعضائها لممارسة المحادثة وخاصة بارتفاع مستوى الشعور بالمساواة بين المشاركين، وزيادة الخصائص التي تجعل منهم مشاركين مؤثرين في المنافسة، وتوفير تكافؤ الفرص للمشاركة والاستكشاف، ويرى ماركردت أن النقاط التالية مهمة جدا في الارتقاء من مستوى الحوار التنظيمي في المنظمة المتعلمة<sup>2</sup>:

- كيفية تجنب العوامل التي تمنع المحادثة (الدفاع، القلق، المنافسة).
- كيفية توفير القناعة بدلا من ممارسة الصراع.
- كيفية بناء وجهات نظر مشتركة التفكير عن العالم.
- كيفية تنمية مهارات الملاحظة والاستماع والاتصال.
- كيفية استخدام التغذية الراجعة في تقليل تشويش المعلومات.
- كيفية تحقيق التوازن بين التأييد والاستفسار للتغلب على الطرق المسدودة.

#### المبحث الخامس: دور التحفيز في بناء المنظمة المتعلمة.

التحفيز لدى العاملين هو أحد العناصر الخاصة بدافعية العاملين نحو الانجاز، فهو شعور ودافع داخلي ايجابي يتولد لدى الأفراد نحو عملهم ويتمثل هذا الشعور في أربعة مجالات وهو إدراك الفرد بأهمية عمله والقدرة على التأثير، وامتلاكه المهارات وأن لديه القدرة على الاختيار (الاستقلالية)، وهذه المجالات تكمل بعضها البعض .

<sup>1</sup> - Marquardt ,Op Cit, p66-67.

<sup>2</sup> - Marquardt, Op Cit, p67.

**المطلب الأول: أهمية الوظيفة في بناء منظمة متعلمة.**

وهي أن المهام التي يقوم بها العامل ذات قيمة بالنسبة له وبالنسبة للمنظمة<sup>1</sup>، وهذا الشعور يدفع الفرد إلى إطلاق قدراته وطاقاته الإبداعية وتوظيفها في عمله وبالتالي تعلمه، وأهمية العمل بالنسبة للفرد تجعله يكتسب الخبرة، كذلك أهمية العمل تجعله شخص يتعلم ويفكر في تقديم أفكار جديدة. ومنه أهمية الوظيفة تقوي لدى العاملين دوافع الانجاز وتوظيف المعرفة لرفع الكفاءة وتحسين الجودة وتحقيق الأهداف كما تساهم في تقوية الثقة بالنفس والتحرر من الخوف والإقبال على المبادرات والمخاطر ويعزز سلوك البحث والتجريب والإبداع<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني: القدرة على التأثير.**

بما أن العمل الذي يقوم به الفرد مهم بالنسبة له وبالنسبة للمنظمة فإنه يجعله قادر على التأثير في القرارات التي تخص عمله، ولديه مساهمة في أهداف المنظمة من مشاركته في تحديدها والعمل على تحقيقها وهذا يجعله يقدم مقترحات تستفيد منها المنظمة، ولدى العامل التأثير في أعضاء الفريق من خلال التفكير الجماعي والوصول إلى اتفاق حول الآراء المقدمة من قبل الفريق الذي تسود بينهم روح التعاون والثقة. والمنظمة المتعلمة ترى أن علاقات الأفراد هي التي تحدد للمنظمة كيف تنجز مهامها وقدراتها للمستقبل، وأن اتجاهات الأفراد نحو الآخرين هي القوة المؤثرة في المنظمة، فالأفراد لا يحتاجون إلى التحفيز لان لديهم الدافعية وأن ما يحفزهم هو ظروفهم الاجتماعية وأن أهم ما يميز المنظمة المتعلمة هو تقوية المسؤولية نحو الآخرين والثقة بينهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي - ، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 19 نوفمبر 2010 .<http://www.elotibi.net>.

<sup>2</sup> محمد بن مسفر الشمراني، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض)، اطروحة دكتوراه الفلسفة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص 125.

<sup>3</sup> مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014. ص 29،30.



### المطلب الثالث: المهارات ودورها في بناء منظمة متعلمة.

تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في رأسمالها البشري استثمارا فعالا، فهي تهتم بأفرادها لأنهم وسيلتها في التعلم وتحقيق الأهداف. ويستدعي الاستثمار الفعال لرأسمالها البشري تمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم. وتنمية معارفهم ومهاراتهم وتطوير استراتيجيات التعلم والتدريب حتى يتسنى للمنظمات أن تتعلم.

فالعاملون بحاجة إلى تعلم مستمر لجميع أساليب وطرق العمل الجديدة والمتطورة، فضلا عن استخدام الأجهزة والتقنيات التي تساعد على سرعة إنجاز العمل، ومن ثم غرس مهارات تحمل المسؤولية، والالتزام بقدر من المخاطرة، وتحمل الوقوع في الخطأ، حيث يعد ذلك من أهم أساليب التعلم<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: القدرة على الاختيار.

وتتمثل في إعطاء العامل الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهام المسندة إليه ومنحه فرصة الاختيار تجعله حر في اختيار أسلوب عمله، وبالتالي إطلاق قدراته الكامنة. وأن أفضل مواقف التعلم التنظيمي والتعلم الفردي تحدث مباشرة بعد ارتكاب خطأ وقد تكون هذه هي أهم الفرص التعليمية لدى المنظمة. حيث تشير واحدة من مبادئ سيجما الستة للتحسين المستمر إلى "ثقافة التعلم من الأخطاء". كما نجد أن هناك الكثير من الطرق لبناء المنظمة المتعلمة، مثل بناء ثقافة إعطاء الأفراد وقتا للتفكير وتطوير وتبادل الخبرات، والبقاء على مقربة من العملاء.

كما أن القناعة بقدراتهم المفيدة والتركيز على حاجاتهم والسعي إلى تطوير قدراتهم، وزرع الثقة والاحترام في نفوسهم يعد أمرا مهما في التعلم. فالتحفيز هو مفتاح التعلم داخل المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن مسفر الشمرائي، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة -دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 19.

## الخلاصة:

أثناء دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن للتمكين الإداري دور في بناء المنظمة المتعلمة وهذا من خلال أبعاده الخمسة المتمثلة في تفويض السلطة وتدريب العاملين، فرق العمل والاتصال الفعال، التحفيز، فتفويض السلطة يعتبر أسلوباً للتعلم يستطيع من خلاله العاملون من تنمية مهاراتهم ومعارفهم، ويشار لدور التفويض في بناء المنظمة المتعلمة بأنه يجعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة ويزيد من قدرتهم على التعلم.

بالإضافة إلى أن التدريب يمنح للعاملين مهارات متعددة يمكن من خلالها العمل في مواقع مختلفة وكذلك القدرة على أداء مهام متنوعة. ومن خلال التدريب يتم التعلم من الآخرين ويتبادلون المعارف والخبرات. والتدريب يساهم في بناء المنظمة المتعلمة ويستهدف جعل التعلم جزءاً من الوظيفة التي يؤديها الفرد،

كما يعد التدريب أحد الطرق التي تضمن التعلم المستمر.

في حين نجد فرق العمل من الوسائل الهامة في ترسيخ الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل من الأمور الأساسية في بناء المنظمة المتعلمة إذ يعتبر العمل ضمن الفريق مصدراً من مصادر التعلم.

أما الاتصال بين العاملين هو شيء جوهري وحيوي لدعم التعلم في المنظمة وفي الأخير التحفيز لدى العاملين أحد العناصر الخاصة بدافعية العاملين نحو التعلم، فهو شعور ودافع داخلي إيجابي يتولد لدى الأفراد نحو عملهم ويحفزهم على بناء منظمة متعلمة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسة المنهجية.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة

المبحث الرابع: تحليل ومناقشة عبارات الاستبانة.

المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

**تمهيد:**

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة وكذا تحديد العلاقات الرابطة بينهما، يأتي هذا الفصل الميداني بهدف اختبار الفرضيات المقترحة لتحديد دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة، من خلال عرض وتحليل لمستوى التمكين الإداري ومدى وجود خصائص المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة، بعد عرض التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الإطار المنهجي للدراسة بالإضافة إلى تطبيق الدراسة الكمية على الاستبيان الموزع على عينة الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها.

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.**

المجال الجغرافي للدراسة هو جامعة محمد خيضر بسكرة، والتي تعتبر مصدر الإشعاع العلمي لمنطقة الزيبان ومعلم من أهم معالمها، تقع جنوب شرق العالية التي تبعد عن مركز المدينة بكيلومتريين (2كم)، يحدها من الشمال طريق شتمة بالإضافة إلى المباني، ومن الجنوب الإقامة الجامعية للنبات، ومن الشرق الطريق المقابل للمركب الرياضي ومن الغرب طريق سيدي عقبة.

وتتولى جامعة بسكرة كغيرها من جامعات الوطن مهام تكوين الطلبة والإطارات والمساهمة في نشر إنتاج، تحصيل العلم والمعارف، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل، كما تضطلع الجامعة بمهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال تامين نتائج البحث العلمي والتقني وتبادل المعارف وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية.

**المطلب الأول: نشأة و تطور جامعة محمد خيضر بسكرة.**

وقد مر إنشاء جامعة محمد خيضر - بسكرة - بثلاث مراحل :

**\*المرحلة الأولى : مرحلة المعاهد ( 1984 - 1992).**

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية الثلاثة التالية :

- المعهد الوطني للري ( المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في 18/08/84).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية ( المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/84).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية ( المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/86).

**\*المرحلة الثانية : مرحلة المركز الجامعي ( 1992 - 1998).**

كانت المعاهد السابقة الذكر تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، وقد تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في

1992/07/07 وخلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى هي: ( معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الإقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

**\*المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة ( من 1998 إلى يومنا هذا ):**

تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد وذلك بموجب المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 98/07/07 وهذه المعاهد هي: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الإقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الإجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، معهد الكهرباء التقنية ).  
في إطار سياسة إصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/387 المؤرخ في 98/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة والمتمم للمرسوم النموذجي رقم 83-544 المؤرخ في 83/09/17 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى ثلاث كليات : (كلية العلوم وعلوم الهندسة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية).

ويصدر المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر - بسكرة - المعدل أصبحت الجامعة تتكون من 04 كليات هي :

-كلية العلوم وعلوم الهندسة : تضم 14 قسم .

-كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية : تضم 08 أقسام .

-كلية الحقوق والعلوم السياسية : تضم قسمين .

-كلية العلوم الإقتصادية والتسيير:تضم 03 أقسام.

**\*الوضعية الحالية:**

جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

-كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

-كلية العلوم والتكنولوجيا.

-كلية الحقوق والعلوم السياسية.

-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-كلية الآداب واللغات.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع (04) نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة.**

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالملحق رقم (03) نلاحظ أن الجامعة تسيير بهيكل إداري متكون

من:

1-مديرية الجامعة .

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي :

أ-نيابات مديرية الجامعة.

التي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة ، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة. وتتمثل هذه النيابات في :

«نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

«نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعادلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

«نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

لا تشمل نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون إلا على مصطلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتمثين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

«نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

تشتمل هذه النيابة على كل من مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة .

ب-الأمانة العامة.

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:



-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، بالإضافة إلى مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

وتتكون هذه المديرية بدورها من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، ومصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

هذه المديرية هي الأخرى تتكون كذلك من ثلاثة مصالح؛ مصلحة الوسائل والجرد مصلحة النظافة والصيانة، والمصلحة الثالثة هي مصلحة الأرشيف.

-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تتكون المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ج-المصالح المشتركة للجامعة.

تتكون المصالح المشتركة للجامعة من عدة مراكز هي:

- مركز التعليم المكثف للغات.
- مركز الطبع والسمعي البصري.
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- البهو التكنولوجي.

د-المكتبة المركزية للجامعة.

إن المكتبة المركزية للجامعة تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصاحبة البحث الببليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

#### هـ- الكليات والأقسام .

الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة، وتشكل الحلقة الأكاديمية الأوسع في مجال العلم والمعرفة ومن تخصصاتها، تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس اللجنة العلمية بمساعدة مساعدين.

يكون عميد الكلية مسؤول عن سير الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمادية بمساعدة نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، أمين عام للكلية، رؤساء الأقسام، مسؤول مكتبة الكلية.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتم المرسوم

التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

-كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

-كلية العلوم والتكنولوجيا.

-كلية الحقوق والعلوم السياسية.

-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-كلية الآداب واللغات.

#### المبحث الثاني: الدراسة المنهجية.

تضمن هذا المبحث شرح لأداة الدراسة الميدانية التي اعتمدت لاختبار الفرضيات والأدوات الإحصائية

المستخدمة في ذلك.

## المطلب الأول: منهج الدراسة.

ككل دراسات العلوم الإنسانية فإن هذه الدراسة اعتمدت في جانبها النظري على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية والمقالات بنوعها الورقية والإلكترونية المنشورة، واختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة المدروسة بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة الذي يستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات، كما وقد يستعمل طرق كيفية أو كمية باستخدام اثنين أو أكثر من أدوات جمع المعلومات الأخرى (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، التجريب، تحليل المحتوى، وتحليل بعض الإحصائيات). ويمكن الإستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في الاستبيان،

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث قمنا بحصر شامل لجميع مفرداته، وبالتالي استهدفت الدراسة جميع الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة البالغ عددهم 88 أستاذ إداري.

وتبعاً لعدد الأساتذة تم توزيع الاستبانة على جميع مفردات العينة. فاسترجعت 84 استبانة وتم استبعاد استبانتين لعدم اكتمالها واستيفائها شروط التحليل، وبذلك نجد أن عدد الاستبانة المقبولة هو 82 استبانة.

## المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية.

تمت الإستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS V 19 في تحليل البيانات واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية في التحليل:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach . وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

✓ أساليب الإحصاء الوصفي، وتمثلت في التكرارات والنسب المئوية إضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية. وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة.

✓ معامل الارتباط بيرسون Pearson لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

✓ تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): لإختبار ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

✓ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لإختبار دور كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) في بناء المنظمة المتعلمة.

✓ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

✓ اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test): ويستخدم لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة التي تعزى لإختلاف متغير الجنس.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة.

المطلب الأول: اداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات.

تم الإعتماد في جمع بيانات الدراسة الميدانية على الاستبيان الموجه للأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة، وخضع اعداده لمجموعة من التعديلات شملت عبارات القياس وهذا كان باستشارة جملة من الأساتذة والباحثين الذين كان لهم دراية واهتمام بالموضوع وكيفية اعداد الاستبيان.

كما تم الإستعانة في اعداد الاستبيان بمجموعة من الدراسات السابقة والبحوث ومختلف المقالات المرتبطة بالموضوع. وتضمن الاستبيان مقياس ليكارت الخماسي الدرجات وتعطى لكل درجة من درجات الموافقة لمقياس ليكارت المتوسطات الموزونة التالية:

**جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي**

المجالات (المتوسط الموزون)	درجات السلم	المستوى
(1,79-1)	1	غير موافق تماما
(2,59-1,80)	2	غير موافق
(3,39-2,60)	3	محايد
(4,19-3,40)	4	موافق
(5-4,20)	5	موافق تماما

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ، عمان، ص 541.

ومنه جاء الشكل النهائي للاستبيان في قسمين رئيسيين نذكرهما في الاتي:

**القسم الأول:** ضم البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان لتساعد على تفسير بعض النتائج التي يعزى الاختلاف فيها إلى الخصائص العامة، كما تساعد على فهم بعض التغيرات في اجابات أفراد عينة الدراسة.

**القسم الثاني:** ضم هذا القسم محورين:

**المحور الأول** تضمن عبارات القياس الخاصة بالتمكين الإداري من خلال خمس أبعاد بمجموع (24) عبارة، تهدف إلى توضيح دور كل بعد من أبعاد التمكين الإداري بالمنظمة موضوع الدراسة وهي موزعة كمايلي:

(06) عبارات

البعد الأول تفويض السلطة

البعد الثاني التدريب	(04) عبارات
البعد الثالث فرق العمل	(05) عبارات
البعد الرابع الاتصال الفعال	(04) عبارات
البعد الخامس التحفيز	(05) عبارات

**المحور الثاني:** تضمن عبارات القياس الخاصة بالمنظمة المتعلمة من خلال خمس أبعاد بمجموع

(22) عبارة، تهدف إلى كيفية بناء منظمة متعلمة بالمنظمة موضوع الدراسة وهي موزعة كمايلي:

البعد الأول التفكير النظامي	(05) عبارات
البعد الثاني البراعة الشخصية	(04) عبارات
البعد الثالث النماذج الذهنية	(04) عبارات
البعد الرابع الرؤية المشتركة	(04) عبارات
البعد الخامس التعلم الجماعي	(05) عبارات

**المطلب الثاني:** اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

لإختبار صدق الاستبيان وثباته تم استعمال مقياس ألفا كرونباخ (Cronbaches Alpha) والذي

يعتبر واحدا من الإختبارات الأكثر شيوعا واستعمالا في مثل هذه الدراسات، حيث كانت نتائج التحليل

كالآتي:

**الجدول رقم(06) اختبار معامل الثبات والصدق لمحور التمكين الاداري**

الأبعاد	عدد عبارات القياس	معامل الثبات Cronbaches Alpha	معامل الصدق
تفويض السلطة	06	0,79	0,88
التدريب	04	0,61	0,78
فرق العمل	05	0,88	0,93
الاتصال الفعال	04	0,84	0,91

التحفيز	05	0,90	0,94
محور التمكين الاداري	24	0,93	0,96

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور التمكين الاداري مقبولة في مجملها، وهي أعلى من 0,60 سواء بالنسبة لكل بعد أو المحور ككل حيث حصل بعد التحفيز على أعلى قيمة قدرت بـ(0,90) يليها بعد فرق العمل بـ0,88 أما معامل الثبات لكل المحور فيعتبر جيد حيث كان (0,93) وهي نسبة جد مقبولة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور التمكين الإداري بكل أبعاده وتبين أن العبارات تقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم(07) اختبار معامل الثبات والصدق لمحور المنظمة المتعلمة

الأبعاد	عدد عبارات القياس	معامل الثبات Cronbaches Alpha	معامل الصدق
التفكير النظامي	(05)	0,82	0,90
البراعة الشخصية	(04)	0,77	0,87
النماذج الذهنية	(04)	0,85	0,92
الرؤية المشتركة	(04)	0,73	0,85
التعلم الجماعي	(05)	0,92	0,95
محور المنظمة المتعلمة	22	0,95	0,97

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لبعد التعلم الجماعي جاء مرتفع بنسبة 92% وهي النسبة التي تعتبر جيدة في هذا المقياس، تليها عبارات بعد النماذج الذهنية بنسبة 85% في حين سجل بعد الرؤية المشتركة أضعف النتائج قدرت بنسبة 73% ، أما معامل الثبات للعبارات ككل فقد تعدى نسبة 90% وهي نسبة مرتفعة وجيدة في هذا المقياس.

الجدول رقم(08) اختبار معامل الثبات والصدق لكل عبارات القياس

الأبعاد	عدد عبارات القياس	معامل الثبات Cronbachs Alpha	معامل الصدق
محور التمكين الإداري	24	0,89	0,94
محور المنظمة المتعلمة	22	0,93	0,96
مجموع محاور الاستبيان	46	0,918	0,958

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق حيث تجاوز معامل الثبات نسبة 90% التي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس، وتعكس درجة الإتساق الداخلي والتجانس بين العبارات المختارة لقياس كل محور ولكل الاستبيان، ومعامل الصدق بلغ 95 % وهي نسبة جيدة جدا.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

إن وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة تهدف إلى توضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، والجدول التالي يبين تفصيل لهذه الخصائص.

الجدول رقم(09):البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة%
الجنس	ذكر	78	95,1
	انثى	04	4,9
العمر	من 20-29سنة	0	0
	من 30-39سنة	33	40,2
	من 40-49سنة	38	46,3
	من 50فاكثر	11	13,4
المؤهل العلمي	بكالوريا	0	0
	تقني سامي	0	0



0	0	ليسانس
0	0	ماستر
3,7	03	مهندس
32,9	27	ماجستير
63,4	52	دكتوراه
6,1	05	الوظيفة الحالية أعمال إدارية قيادية
12,2	10	أعمال إدارية إشرافية
26,8	22	أعمال إدارية غير إشرافية
54,9	45	أعمال إدارية
9,8	08	سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات
36,6	30	من 5 الى 9 سنة
25,6	21	من 10 الى 14 سنة
28	23	من 15 سنة فاكثر

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، كالجنس والسن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة، ويتضح من نتائجه أن 95% من المستجوبين ذكور ونسبة الأناث لاتتعدى 4,9% مما يعني محدودية تواجد المرأة في المناصب الإدارية وتقلدها لمناصب المسؤولية مما يدل على أن جامعة بسكرة تعتمد على الذكور أكثر.

بالنسبة للعمر نجد مانسبته 40,2% أعمارهم بين 30-39 سنة، 46,3% أعمارهم من 40-49 سنة، و13,6% أعمارهم أكبر من 50 سنة، مما يدل أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من فئة الكهول وهذا راجع إلى أنهم هم من يمتلك الخبرة والمعارف التي يمكن الإستفادة منها.

في جانب آخر نجد أن غالبية المستجوبين بجامعة محمد خيضر بسكرة بحوزتهم شهادات جامعية، حيث بلغت نسبة حملة شهادة دكتوراه التي جاءت في المرتبة الأولى (63,4%) تليها شهادة ماجستير بنسبة (32,9%) ثم شهادة مهندس بنسبة (3,7%) مما يدل أن جامعة محمد خيضر بسكرة تسعى إلى أن يكونوا هؤلاء قد حصلوا على مناصبهم بحكم مؤهلاتهم العلمية وليس أعمارهم أو خبراتهم.

يتبين من جدول أن ما نسبته 9,8% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 05 سنوات،

36,6% تتراوح ما بين 05-09 سنوات، و 25,6% تتراوح ما بين 10-14 سنة

28% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم 15 عام فأكثر مما يدل أن النسبة العظمى من

العينة تتمتع بخبرات لا بأس بها من المهارات الإدارية والفنية التي يتمتع بها أفراد العينة والتي تجعلهم يؤدون عملهم على أكمل وجه.

#### المبحث الرابع: تحليل ومناقشة عبارات الاستبانة.

سنقوم بتحليل محاور الاستبانة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة وهذا من خلال استعمال التحليل

الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 19 V. حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج

التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات

الإستابنة المتعلقة بالمحورين،

#### المطلب الأول: التمكين الإداري بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

تشير أسئلة الدراسة في النموذج إلى:

✓ ما مستوى التمكين الإداري لدى الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟

للإجابة على السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): البعد الأول: تفويض السلطة

العبارة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
البعد الأول: تفويض السلطة						3,959	493,	موافق
يتم منح السلطة لإنجاز عملي.	التكرار	01	00	07	64	10	,567	موافق
	النسبة%	1,2	00	8,5	78	12,2		
التزم بتحمل مسؤولية منحي السلطة.	التكرار	01	00	03	53	25	,634	موافق بشدة
	النسبة%	1,2	00	3,7	64,6	30,5		
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	التكرار	01	01	00	55	25	,639	موافق بشدة
	النسبة%	1,2	1,2	00	67,1	30,5		
التزم بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذها	التكرار	01	00	51	00	30	,610	موافق بشدة
	النسبة%	1,2	00	62,2	00	36,6		
أتصرف بحرية في أداء مهامي.	التكرار	01	01	11	45	24	,764	موافق
	النسبة%	1,2	1,2	13,4	54,9	29,3		
اتخذ قرارات عملي بمفردتي.	التكرار	05	25	31	19	02	,931	محايد
	النسبة%	6,1	30,5	37,8	23,2	2,4		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

نلاحظ من الجدول(10) أن كل عبارات تفويض السلطة تكتسب طابع الموافق بشدة من وجهة نظر عاملها، باستثناء العبارة التي تنص على "اتخذ قرارات عملي بمفردتي" التي كانت اتجاه اجابتها نحو محايد حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,85) بإنحراف معياري(931,) وهي تبين أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لا يتم اتخاذهم القرارات بمفردهم، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة " التزم بتحمل نتيجة القرارات

التي اتخذها. " بمتوسط حسابي(4,33) وانحراف معياري(610,) التي تركز على تحمل المسؤولية نتيجة اتخاذ القرارات وأن العاملين يلتزمون بذلك وأن لديهم القدرة والمهارة الكافية لتحمل مثل هذه المسؤوليات. كما تعكس العبارة " تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي." أهمية ثقة الإدارة في عملها حيث أنها تثق في قدرتهم على أداء أعمالهم بصورة جيدة حيث بلغ متوسطها الحسابي(4,24) وبنفس المتوسط الحسابي تقريبا عكست هذه الأهمية العبارة "التزم بتحمل مسؤولية منحي السلطة" من خلال أن العاملين بالجامعة نتيجة الثقة الممنوحة لهم وتفويضهم للسلطة سوف يلتزمون بتحمل مسؤولية ذلك. وفي الأخير نلاحظ أن مجموع عبارات تفويض السلطة جاءت بدرجة الموافقة من وجهة نظر العاملين بالجامعة وهم مدركون لذلك، حيث كان المتوسط الحسابي(3.959) وبنحرف معياري(493,) وهو مايفسر تركيز إجابات أفراد العينة بين "موافق" و"موافق بشدة" ممايدل على أن العاملين بالجامعة يتم منحهم السلطة ويلتزمون بتحمل مسؤولية ذلك.

الجدول رقم(11): البعد الثاني: تدريب العاملين

العبارة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
البعد الثاني: تدريب العاملين									
يعرف العاملون ساعات التدريب والتعلم التي سينلقونها سنويا.	التكرار	06	11	04	36	25	3,77	1,230	موافق
	النسبة%	7,3	13,4	4,9	43,9	30,5			
يتاح لي فرص اكتساب مهارات جديدة في مجال عملي.	التكرار	00	02	04	51	25	194,	34,6	موافق
	النسبة%	00	2,4	4,9	62,2	30,5			
توفر لي ادارة الكلية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	التكرار	00	14	39	21	08	823,	685,	موافق
	النسبة%	00	17,1	47,6	25,6	9,8			

موافق	,906	3,51	15	20	39	08	00	التكرار	تتاح لي فرصة التعلم في مجال عملي.
			18,3	24,4	47,6	9,8	00	النسبة%	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

في الجدول (11) جاءت كل عبارات تدريب العاملين بدرجة الموافقة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3,51) و (4,19) وهو يبين مكانة التدريب بالجامعة عن طريق توفير دورات تدريبية بشكل مستمر والإدراك الجيد للعاملين بالجامعة لأهمية التدريب ودوره في تزويدهم بالمعارف والمهارات الجديدة بغض النظر عن مصدرها وتحديد احتياجات الجامعة من المعارف مقارنة بما تملكه وسعيها الدائم إلى البحث وتدعيم المعارف الأكثر ملائمة لأهدافها.

### الجدول رقم(12): البعد الثالث: فرق العمل

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبرة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق بشدة	,5613	4,253						البعد الثالث: فرق العمل	
موافق		4,18	18	63	00	00	01	التكرار	تتوفر أجواء من المساعدة والتعاون في فريق عملي.
			22	76,8	00	00	1,2	النسبة%	
موافق		4,00	16	57	3	5	01	التكرار	تسود الثقة بين أعضاء فريقي.
			19,5	69,5	3,7	6,1	1,2	النسبة%	
موافق بشدة		4,30	39	31	11	00	1	التكرار	تزداد درجة التزامي اتجاه مهامتي عندما اعمل ضمن الجماعة.
			47,6	37,8	13,4	00	1,2	النسبة%	

موافق بشدة	.619	4,37	33	48	00	00	1	التكرار	استمتع بالعمل مع زملائي في شكل فريق.
			40,2	58,5	00	00	1,2	النسبة%	
موافق بشدة	.628	4,41	37	44	00	00	1	التكرار	يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بيني وبين زملائي في الفريق الذي اعلم معه.
			45,1	53,7	00	00	1,2	النسبة%	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

جاءت إجابات أفراد العينة متقاربة في الإتجاه العام، حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (4,41)

و(4,00) وهو ما يؤكد شعور العاملين بتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل وأن هناك

الثقة بين أعضاء مجموعات العمل وتوافر الدعم والإسناد التنظيمي لمبادرات تشكيل الفرق.

#### الجدول رقم(13): البعد الرابع: الاتصال الفعال

الاتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	.4989	4,045						البعد الرابع: الاتصال الفعال	
موافق	.429	4,04	08	70	03	01	00	التكرار	يتم إبلاغي بكل المعلومات التي تخص عملي.
			9,8	85,4	3,7	1,2	00	النسبة%	
موافق	.45	4,12	13	67	01	01	00	التكرار	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة.
			15,9	81,7	1,2	1,2		النسبة%	
	.598	4,16	19	59	03	00	01	التكرار	تتميز التعليمات والإجراءات

بالوضوح في ادارة الكلية.	النسبة%	1,2	00	3,7	72	23,2		موافق
تهتم إدارة الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	التكرار	00	02	16	55	09	3,51	موافق
	النسبة%	00	2,4	19,5	67,1	11	0,624	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من الجدول يتبين أن كل عبارات الاتصال الفعال جاءت في اتجاه موافق من وجهة نظر العاملين بالجامعة بمتوسط حسابي تراوح بين (3,51 و 4,04) ويعني هذا زيادة وعي العاملين بتوافر نظام اتصال فعال بالكليات، أما عبارة " تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح في ادارة الكلية." فقد إحتلت أكبر متوسط حسابي بلغ (4,16) مما يدل على أن ادارة الكليات تهتم بتوضيح التعليمات والإجراءات لعاملها بهدف تبادل المعلومات. ثم تليها عبارة " يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة." بمتوسط حسابي بلغ(4,12) وهي تبين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وشرح مواقفهم بشكل صحيح ومريح وإمكانية وصول المعلومات إلى كافة العاملين.

#### الجدول رقم(14): البعد الخامس: التحفيز

العبارة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
البعد الخامس: التحفيز						3,873	0,6178	موافق
تقدر إدارة الكلية جهودي في العمل.	التكرار	01	00	20	41	20	3,96	موافق
	النسبة%	1,2	00	24,4	50	24,4		
تقوم إدارة الكلية بتشجيعي	التكرار	00	01	38	21	22		موافق

								النسبة %	على تحمل المسؤولية الشخصية.
	,861	3,78	26,8	25,6	46,3	1,2	00		
موافق			12	59	09	02	00	التكرار	نظام العمل المتبع في ادارة الكلية يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
	,598	3,99	14,6	72	11	2,4	00	النسبة %	
موافق			11	32	37	02	00	التكرار	يتم تشجيعي من قبل الادارة لتبادل الخبرات مع باقي العاملين
	,746	3,63	13,4	39	45,1	2,4	00	النسبة %	
موافق			12	60	08	02	00	التكرار	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.
	,588	4,00	14,6	73,2	9,8	2,4	00	النسبة %	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من الجدول نلاحظ أن كل إجابات أفراد العينة جاءت في اتجاه موافق حيث تراوح المتوسط الحسابي بين

(3,63 و 4,00) ومن نتائج تحليل الجدول نجد مايلي:

– العبارة "تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية" إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(4,00) وانحراف معياري (,588) مما يعني أن الجامعة تتبنى معيار الكفاءة في ترقية عاملها.

– باقي العبارات جاءت في خانة "موافق" وبمتوسطات متقاربة مما يدل على أن هناك توافق بين الجهد الذي

يبذلونه وبين رواتبهم التي يتقاضونها، وأن هناك تشجيع من قبل إدارة الكليات لكافة عاملها.

ومنه فإن اجابات أفراد العينة حول أبعاد التمكين الإداري الخمس بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة

كانت كلها مقبولة من وجهة نظر أساتذتها الإداريين، ولإعطاء صورة أكثر وضوحا نضع الجدول التالي

الذي يلخص نتائج التحليل.



الجدول رقم(15): ملخص نتائج التخليل لابعاد التمكين الاداري بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	3.959	493,
التدريب	3,692	,4989
فرق العمل	4,253	,5613
الاتصال الفعال	4,045	,4989
التحفيز	3,8732	,61785
محور التمكين الإداري	3,9648	,44361

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

المطلب الثاني: المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

للإجابة على السؤال التالي سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

✓ ما مدى توافر عناصر بناء المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟

الجدول رقم(16): البعد الأول: التفكير النظمي.

العبارة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	غير موافق بشدة	موافق بشدة	غير محايد	موافق	موافق بشدة			
البعد الأول: التفكير النظمي						3,7878	,5607	موافق
يسعى العاملون الى البحث دائما عن التكرار كل جديد يخص عملهم.	00	05	39	32	06	3,48	,724	موافق
	النسبة %	00	6,1	47,6	39	7,3		
انظر لمشاكل العمل نظرة شاملة التكرار وعامة.	01	08	02	47	24	4,04	,90	موافق
	النسبة %	1,2	9,8	2,4	57,3	29,3		
يتم تشجيع العاملين على اعتماد التكرار التفكير المنظم في حل المشكلات.	00	07	09	59	07	3,80	,71	موافق
	النسبة %	00	8,5	11	72	8,5		

موافق	,661	3,70	05	51	22	04	00	التكرار	يرتكز تفكيرنا في امور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا.
			6,1	62,2	26,8	4,9	00	النسبة %	
موافق	,604	3,93	09	61	09	03	00	التكرار	يتم تحفيز كل العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص ادارة الكلية.
			11	74,4	11	3,7	00	النسبة %	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

نلاحظ من نتائج الجدول (16) أن كل العبارات التي تقيس بعد التفكير النظمي جاءت في اتجاه موافق إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,48 و4,04) فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "أنظر لمشاكل العمل نظرة شاملة وعامة." بمتوسط حسابي بلغ (4,04) وانحراف معياري بلغ (,90)، فيما حصلت عبارة " يسعى العاملون إلى البحث دائما عن كل جديد يخص عملهم." على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,48) وبانحراف معياري (,724) .

وبشكل عام يتبين أن مستوى إمتلاك بعد التفكير النظمي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كان بدرجة موافق.

#### الجدول رقم(17): البعد الثاني: البراعة الشخصية

اتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	,6136	3,6951						البعد الثاني: البراعة الشخصية	
موافق بشدة	,70	3,55	08	31	41	02	00	التكرار	تعتمد ادارة الكلية ثقافة تشجيع الاعتماد على الذات في تنفيذ الاعمال.
			9,8	37,8	50	2,4	00	النسبة %	

موافق			08	36	35	03	00	التكرار	تسعى ادارة الكلية الى تطبيق
بشدة	,71	3,60	9,8	43,9	42,7	3,7	00	النسبة %	الافكار الجديدة ليكون منطلقا للافتتاح على الاخرين.
موافق			33	16	28	05	00	التكرار	يبحث العاملون دائما عن
بشدة	,998	3,94	40,2	19,5	34,1	6,1	00	النسبة %	المعرفة التي تساهم في تطوير ادائهم واعمالهم.
موافق			09	42	28	03	00	التكرار	يتم حث العاملين على التعلم
بشدة	,715	3,70	11	51,2	34,1	3,7	00	النسبة %	المستمر لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعده البراعة الشخصية بلغ (3,6951) وبانحراف معياري قدره (,6136) إذ حصلت الفقرة " يبحث العاملون دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائهم وأعمالهم. " على أعلى المتوسطات الحسابية (3,94) وبانحراف معياري (,998) في حين حصلت العبارة " تعتمد ادارة الكلية ثقافة تشجيع الاعتماد على الذات في تنفيذ الأعمال. " على أدنى المتوسطات الحسابية (3,55) وبانحراف معياري (,70) .

الجدول رقم(18): البعد الثالث: النماذج الذهنية

العبارة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
البعد الثالث: النماذج الذهنية								
تحظى الافكار الجديدة التي يقدمها الافراد بدعم ادارة الكلية.	التكرار	00	02	13	58	09	3,90	موافق
	النسبة%	00	2,4	15,9	70,7	11		601,
تساعد ادارة الكلية الافراد فيها للتخلي عن الاساليب التقليدية في اداء العمل.	التكرار	00	02	30	40	10	3,71	موافق
	النسبة%	00	2,4	36,6	48,8	12,2		711,
تحرص ادارة الكلية على اشراك الافراد عند معالجة المشكلات المعقدة.	التكرار	01	00	02	69	10	4,06	موافق
	النسبة%	1,2	00	2,4	84,1	12,2		505,
يحمل العاملین بإدارة الكلية وجهات نظر متقاربة حول قضايا العمل.	التكرار	02	14	14	43	09	3,52	موافق
	النسبة%	2,4	17,1	17,1	52,4	11		984,

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد النماذج الذهنية بلغ (3,7988) وبانحراف معياري قدره (60405), إذ حصلت الفقرة " تحرص ادارة الكلية على إشراك الأفراد عند معالجة المشكلات المعقدة.. " على أعلى المتوسطات الحسابية(4,06) وبانحراف معياري(505), في حين حصلت العبارة " يحمل العاملین بإدارة الكلية وجهات نظر متقاربة حول قضايا العمل." على أدنى المتوسطات الحسابية(3,52) وبانحراف معياري(984).

الجدول رقم (19): البعد الرابع: الرؤية المشتركة

العبرة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
البعد الرابع: الرؤية المشتركة						3,9238	,54389	موافق
يتم بناء رؤية واهداف مشتركة بالتعاون مع جميع العاملين.	التكرار	00	03	37	34	08	3,57	,721
	النسبة %	00	3,7	45,1	41,5	9,8		
تسعى ادارة الكلية الى تدعيم لغة الحوار بين الافراد والمجموعات.	التكرار	01	02	04	48	27	4,20	,744
	النسبة %	1,2	2,4	4,9	58,5	32,9		
خلق الثقة المتبادلة بين الادارة والافراد هي مسؤولية الجميع في الكلية.	التكرار	00	02	15	42	23	4,05	,752
	النسبة %	00	2,4	18,3	51,2	28		
تؤكد ادارة الكلية على تبادل المعرفة بين كل العاملين.	التكرار	00	01	22	45	14	3,88	,692
	النسبة %	00	1,2	26,8	54,9	17,1		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال الجدول السابق، يتضح أن غالبا ما تكون هناك رؤية مشتركة كما يدل على ذلك مؤشر الإتجاه العام حيث كان المتوسط الحسابي (3,9238) بإنحراف معياري (,54389)، هذا لأنه غالبا ما تتفق الرؤى رغم اختلاف التصورات، كما تشير إتجاهات العاملين بأن تحسين وضعية الجامعة هي قيم ومبادئ مشتركة تطلب إيمان وإعتقاد راسخ، حيث كانت في غالب الأحيان مصلحة الجامعة فوق المصالح الشخصية للأفراد وكل هذه القيم والتصورات والإعتقادات تعزز الرؤية المشتركة للعاملين.

الجدول رقم(20): البعد الخامس: التعلم الجماعي

الاتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	,61785	3,8732						البعد الخامس: التعلم الجماعي	
موافق بشدة	,768	3,68	13	32	35	02	00	التكرار	ينمي التعلم الجماعي لدي روح المنافسة بين زملائي والمشاركة الايجابية.
			15,9	39	42,7	2,4	00	النسبة %	
موافق بشدة	,67	3,84	09	54	17	01	01	التكرار	يساعدني التعلم الجماعي في التغلب على الصعوبات الناتجة عن قلة الوسائل.
			11	65,9	20,7	1,2	1,2	النسبة %	
موافق بشدة	,604	3,87	09	54	18	01	00	التكرار	ينمي التعلم الجماعي لدي روح الجماعة ويعودني على النظام والتعاون والعمل المشترك.
			11	65,9	22	1,2	00	النسبة %	
موافق بشدة	,497	4,00	09	65	07	01	00	التكرار	التعلم الجماعي يتيح المجال لتغيير آراء العاملين نتيجة مناقشات المجموعة.
			11	79,3	8,5	1,2	00	النسبة %	
موافق بشدة	,96	3,60	19	19	37	06	01	التكرار	تدعم إدارة الكلية المبادرات الإبداعية والتطويرية في عمليات التعلم.
			23,2	23,2	45,1	7,3	1,2	النسبة %	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

يتضح من الجدول رقم (20) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التعلم الجماعي تراوحت بين (4,00)

3,60، وبلغ المتوسط العام للبعد (3,8732) وهي قيمة مرتفعة، ويلاحظ اتجاه كل العبارات نحو موافق بشدة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون موافقة على العبارات التي تقيس إمكانية أن تكون منظماتهم منظمة متعلمة ، حيث بلغ المتوسط المرجح 3,644 من 5 وهو متوسط يقع ضمن فئة الرابعة من فئات المعيار الخماسي لسلم ليكرت (3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى " مرتفع " للمنظمة المتعلمة.

ومن نتائج الجداول السابقة يمكن أيضا تحديد الأبعاد التي تساهم بشكل كبير في أن تكون المنظمة منظمة متعلمة وهذا من خلال ترتيب عبارات كل بعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي كما يلي:  
الجدول رقم(21): ملخص نتائج التحليل لأبعاد المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير النظامي	3,7878	,56073
البراعة الشخصية	3,6951	,61366
النماذج الذهنية	3,7988	,60405
الرؤية المشتركة	3,9238	,54389
التعلم الجماعي	3,8732	,61785
محور المنظمة المتعلمة	3,8157	,52113

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

يهتم هذا الجزء باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، واختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة،

تفسير نتائج الدراسة.

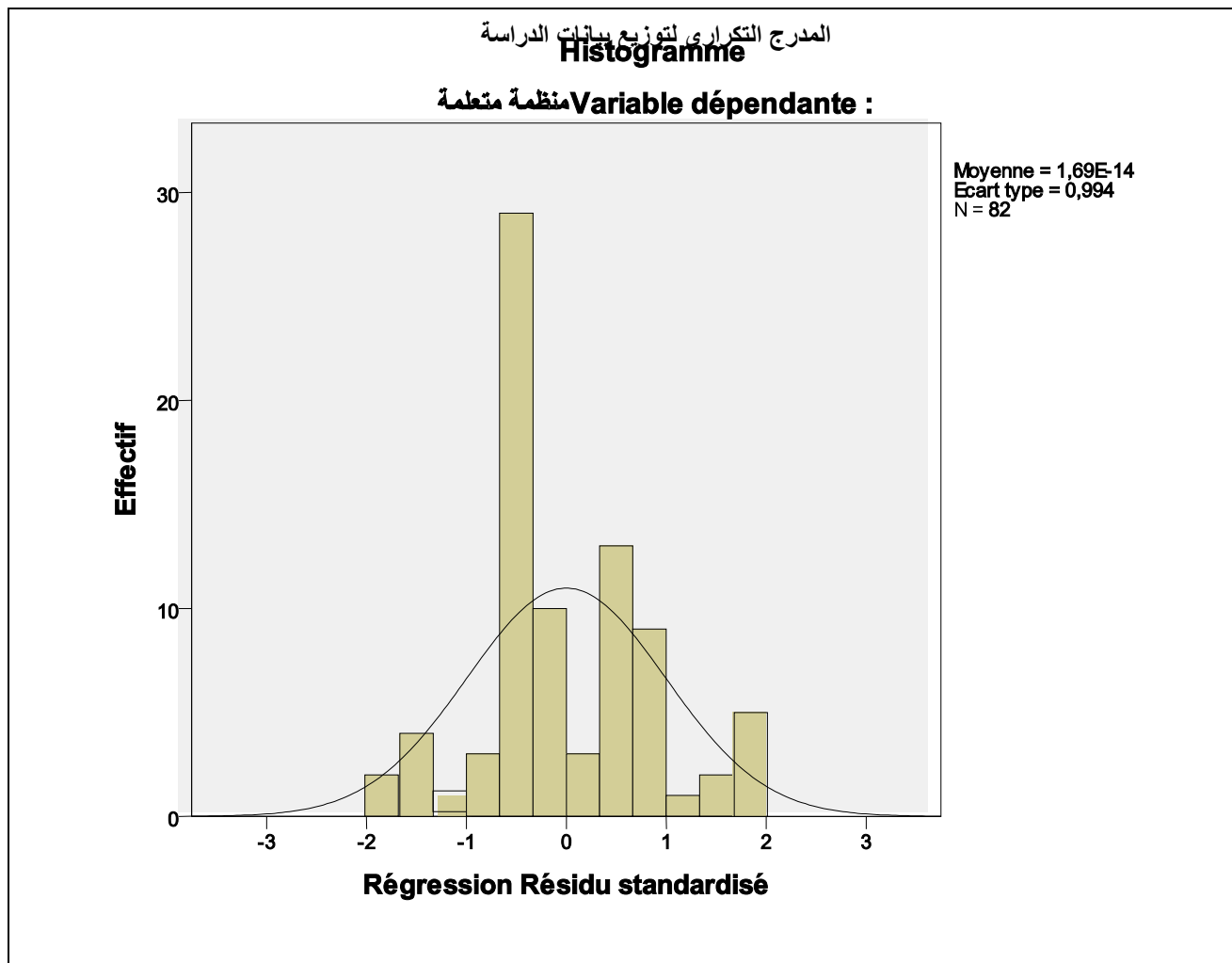
المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.

سنتحقق من أن البيانات تتبع توزيع طبيعي والشكل الموالي يوضح طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة

للتأكد من صلاحية نموذج الإنحدار المتعدد وأنها قريبة من التوزيع الطبيعي، من أجل أن تكون نتائج

التحليل أكثر مصداقية في تفسير علاقة الدور بين المتغيرات.

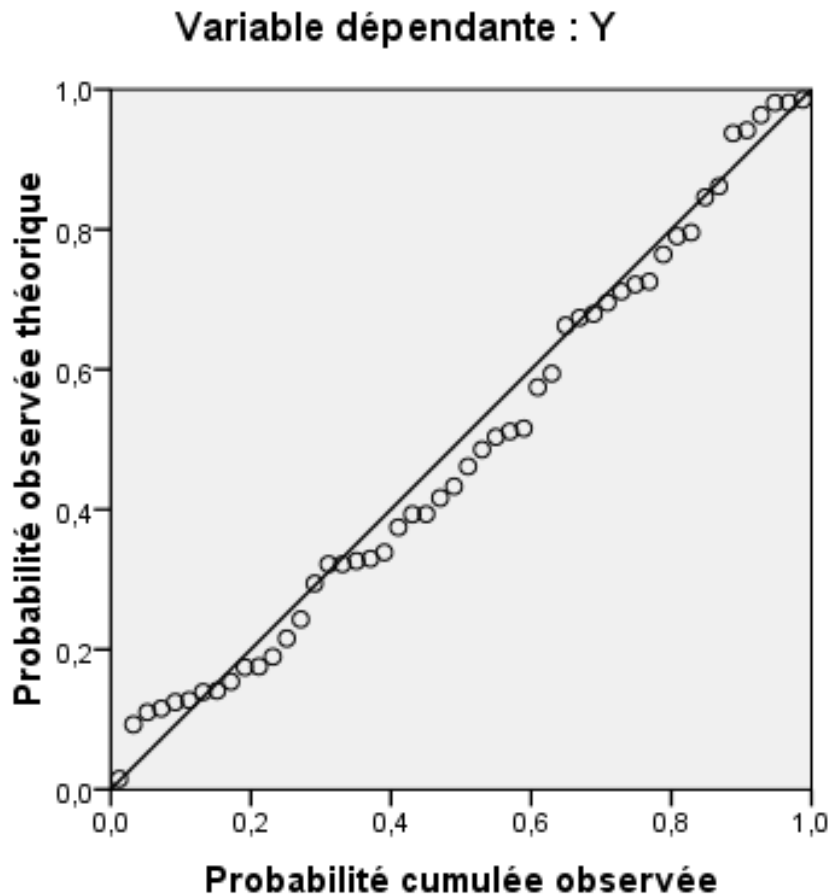
الشكل رقم(22): طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة.



لوحة الانتشار لمتغيرات الدراسة



### Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

نلاحظ من خلال الشكل أن المدرج التكراري للمتغير التابع يتبع إلى حد كبير التوزيع الطبيعي كما أن لوحة الإنتشار تأخذ شكل يشبه الخط المستقيم وأنها تتجمع حول المحور، وهو ما يعطينا ثقة كبيرة بالنتائج المتحصل عليها.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

حتى نتمكن من اختبار فرضيات نموذج الدراسة المبني على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري من خلال أبعاده في بناء المنظمة المتعلمة، لابد من التطرق إلى معامل الارتباط (Person) بيرسون الذي يعرفنا على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة

الأبعاد	المنظمة المتعلمة
تفويض السلطة	,711**
تدريب العاملين	,608**
فرق العمل	,491**
الاتصال الفعال	,925**
التحفيز	,921**
التمكين الإداري	,859**

\*\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد التمكين الإداري دون استثناء ترتبط ارتباطا موجبا بالمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة معنوية (1%) ، حيث بلغ معامل الارتباط 859, مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد التمكين الإداري ككل والمنظمة المتعلمة. تفسر تلك العلاقة درجة ارتباط المنظمة المتعلمة بأبعاد التمكين الإداري، فكلما كانت أبعاد التمكين الإداري في المنظمة كبيرة ساعد ذلك على بناء المنظمة المتعلمة.

وعند البحث في علاقة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري على حدى مع المنظمة المتعلمة تبين مايلي

وهذا من خلال الجدول السابق:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين تفويض السلطة والمنظمة المتعلمة وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ 711، وهو ارتباط قوي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمة لما تقوم بمنح السلطة لعاملها سوف تعطيمهم فرصة للتعلم.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التدريب والمنظمة المتعلمة وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ 608، وهو ارتباط قوي.
- ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب يجعل العاملين يكتسبون مهارات ومعارف جديدة وبالتالي عدم الوقوع في الخطأ وهذا يجعلهم يتعلمون أكثر.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين فريق العمل والمنظمة المتعلمة وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ 491 .
- ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمل في الفريق يعمل على التشجيع على التعاون والعمل المشترك بين الأفراد مما يؤدي في الأخير بالفرد لكي يحقق المزيد من المعارف واكتساب مهارات عمل جديدة أو تطوير وصقل مواهبه وتقاسم المعارف والتشارك فيها.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاتصال الفعال والمنظمة المتعلمة وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ 925، وهو ارتباط قوي.
- ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمة محل الدراسة لما توفر أحدث وأفضل وسائل الاتصال فإن هذا يمكنها من منح فرصة لعاملها بتعلم كيفية استعمال هذه الوسائل على أكمل وجه ومن ثم بناء منظمة متعلمة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التحفيز والمنظمة المتعلمة وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ 921، وهو ارتباط قوي.

يتضح من كل ما سبق، أن جميع أبعاد التمكين الإداري ترتبط ارتباطا ببناء المنظمة المتعلمة، على الرغم من اختلاف موازين هذه الأبعاد إلا أن جميعها ذات ارتباط موجب بالمنظمة المتعلمة وهذا ما يمكن أن نستنتجه أيضا من الجدول التالي:

الجدول رقم(23): معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة

الأبعاد	معامل الارتباط (بيرسون)	المرتبة
الاتصال الفعال	,925**	1
التحفيز	,921**	2
تفويض السلطة	,711**	3
تدريب العاملين	,608**	4
فرق العمل	,491**	5

\*\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

يتضح من الجدول السابق، جميع أبعاد التمكين الإداري ترتبط بالمنظمة المتعلمة ارتباطا موجبا، مما يعني أن التمكين الإداري بالمنظمة يؤسس لإرساء منظمة متعلمة، وقد احتل الاتصال الفعال المرتبة الأولى من حيث الارتباط، إذ ارتبط ارتباطا قويا بالمنظمة المتعلمة كما تمت الإشارة إليه سابقا في جميع أبعاد التمكين الإداري، حيث أن معامل الارتباط هو 925، ، وفي مرتبة ثانية يأتي التحفيز بمعامل ارتباط قويا قدره 921، ، تفويض السلطة بمعامل ارتباط قوي 711، ، ثم التدريب بمعامل ارتباط متوسط 608، ، وفريق العمل 491، وجميع هذه المعاملات طردية مما يوحي أن التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة مرتبطان فيما بينهما ارتباطا قويا.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في بناء المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول رقم (24) يبين ذلك.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الانحدار	21,928	22	,997	843,855	.000*	,859**	0,73
الخطأ	,070	59	,001				
المجموع	21,997	81	—				

\*\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة ومستوى الدلالة المحسوب (000) هو أقل من المستوى الدلالة المعتمد (0,05) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ويتضح لنا من الجدول أن المتغير المستقل بشكله الكلي "التمكين الإداري" في هذا النموذج يفسر ما مقداره 0,73 من التباين في المتغير التابع " المنظمة المتعلمة" وهي قوة تفسيرية كبيرة، مما يدل على أن هناك دور كبير ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة في بناء المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم 25.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار علاقة المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين

الإداري) ببناء المنظمة المتعلمة.

المتغيرات المستقلة	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
تفويض السلطة	5,613	,000	,711**
تدريب العاملين	5,698	,000	,608**
فرق العمل	6,826	,000	,491**
الاتصال الفعال	4,102	,000	,925**
التحفيز	6,216	,000	,921**
ابعاد التمكين الإداري	5,512	,000	,859**

\*\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى وقد تبين أن من خلال نتائج

الجدول مايلي:

1. يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 للمتغير المستقل التمكين الإداري في بناء المنظمة

المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5,512) بمستوى دلالة 0,00

وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط (,859) التي تشير إلى وجود

علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (يوجد دور

ذو دلالة احصائية لأبعاد متغير التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة).

2. عند البحث في دور كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد

خيضر بسكرة تبين مايلي:

- وجود دور ذو دلالة احصائية لبعده تفويض السلطة في بناء منظمة متعلمة عند مستوى دلالة 0,05، ذلك لأن قيمة T المحسوبة (5,613) بمستوى دلالة 0,00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى (يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والمنظمة المتعلمة).
- وجود دور ذو دلالة احصائية لبعده التدريب في بناء منظمة متعلمة عند مستوى دلالة 0,05، ذلك لأن قيمة T المحسوبة (5,698) بمستوى دلالة 0,00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية (يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب والمنظمة المتعلمة).
- وجود دور ذو دلالة احصائية لبعده فرق العمل في بناء منظمة متعلمة عند مستوى دلالة 0,05، ذلك لأن قيمة T المحسوبة (6,826) بمستوى دلالة 0,00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثالثة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والمنظمة المتعلمة).
- وجود دور ذو دلالة احصائية لبعده الإتصال الفعال في بناء منظمة متعلمة عند مستوى دلالة 0,05، ذلك لأن قيمة T المحسوبة (4,102) بمستوى دلالة 0,00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الرابعة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال والمنظمة المتعلمة).
- وجود دور ذو دلالة احصائية لبعده التحفيز في بناء منظمة متعلمة عند مستوى دلالة 0,05، ذلك لأن قيمة T المحسوبة (6,216) بمستوى دلالة 0,00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الخامسة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والمنظمة المتعلمة).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

لإختبار هذه الفرضية استخدم اختبار T للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:  
الجدول رقم(26): نتائج اختبار T لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
*,446	0,92	0,05

\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0,92) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس أي عدم وجود أثر لمتغير الجنس حول تصورات المبحوثين حول التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى.



2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	14,411	22	,655	1,632*	,070
داخل المجموعات	23,686	59	,401		
المجموع	38,098	81	—		

\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال نتائج الجدول نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (,070) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول التمكين الإداري تعزى إلى العمر. وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر حول تصورات المبحوثين حول التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(28): نتائج تحليل التباين لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9,872	22	,449	1,671*	,061
داخل المجموعات	15,847	59	,269		
المجموع	25,720	81	—		

\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال نتائج الجدول نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0,061) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول التمكين الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي. وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي حول تصورات المبحوثين حول التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار هذه الفرضية وكانت النتائج

موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(29): نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين

الإداري حسب متغير الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	34,015	22	1,546	2,734*	,001
داخل المجموعات	33,363	59	,565		
المجموع	67,378	81	—		

\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ أن الدلالة الإحصائية كانت (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وعليه فإن هذا يشير إلى وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية على مستوى التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة وذلك حسب تصورات المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(30): نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين

الإداري حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	44,926	22	2,042	3,583*	,000
داخل المجموعات	33,623	59	,570		
المجموع	78,549	81	—		

\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان الدلالة الاحصائية كانت (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وعليه فان هذا يشير إلى وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على مستوى التمكين الإداري بالمنظمة محل الدراسة وذلك حسب تصورات المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بالفرضية البديلة لها.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس.

لإختبار هذه الفرضية استخدم اختبار T للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(31): نتائج اختبار T لتصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
*-,861	,56	0,05

\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (,56) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) في تصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس أي عدم وجود أثر لمتغير الجنس حول تصورات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(32): نتائج تحليل التباين لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	14,770	20	,739	*1,931	,026
داخل المجموعات	23,327	61	,382		
المجموع	38,098	81	—		

\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال نتائج الجدول نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0,026) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول المنظمة المتعلمة تعزى إلى العمر. وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر حول تصورات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(33): نتائج تحليل التباين لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة

المتعلمة حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8,337	20	,417	*1,463	,129
داخل المجموعات	17,383	61	,285		
المجموع	25,720	81	—		

\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (,129) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول المنظمة المتعلمة تعزى إلى المؤهل العلمي. وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي حول تصورات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة حسب متغير الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	27,349	20	1,367	2,084*	,015
داخل المجموعات	40,029	61	,656		
المجموع	67,378	81	—		

\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال نتائج الجدول نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (,015) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول المنظمة المتعلمة تعزى إلى مجال الوظيفة الحالية. وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير الوظيفة الحالية حول تصورات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بالفرضية البديلة.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم(35): نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المنظمة

المتعلمة حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	44,391	20	2,220	3,964*	,000
داخل المجموعات	34,158	61	,560		
المجموع	78,549	81	—		

\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS. V 19

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن الدلالة الاحصائية كانت (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وعليه فإن هذا يشير إلى وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على مستوى المنظمة المتعلمة وذلك حسب تصورات المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بالفرضية البديلة لها.

رابعا: نتائج الدراسة: وفي الأخير نستنتج عدة نتائج والتي هي:

- تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (3,96) وبإنحراف معياري (0,44).
- تصورات المبحوثين حول خصائص المنظمة المتعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة (3,81) وبإنحراف معياري (0,52).
- وجود دور ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري كمجموعة في بناء منظمة متعلمة بالمنظمة محل الدراسة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين إذ بلغ معامل الارتباط 0,85.



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

## خاتمة:

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المنظمات الخدمية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للبلاد جعل عملية تسييرها عملية صعبة ومهمة تتطلب الكثير من الجهود المادية والبشرية التي تساعد في القيام بهذه العملية على أكمل وجه.

إن ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية كل من التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة كون هذه المواضيع تعتبر من أحد الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور التمكين الإداري في بناء منظمة متعلمة بجامعة بسكرة من خلال أبعاد التمكين الإداري التي هي: تفويض السلطة والتدريب، فرق العمل والاتصال وأخيرا التحفيز، كما تم على أساس الإطار النظري والجانب التطبيقي للدراسة توضيح دور التمكين في بناء منظمة متعلمة لدى الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث أن تمكين العاملين يعني اعطائهم الحرية في التخطيط والتنفيذ، تسيير أعمالهم وأفكارهم ومعارفهم وبالتزامهم بالمسؤولية وفتح قنوات الاتصال وتطوير الكفاءات وهذا يساهم في بناء منظمة متعلمة.

وتم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة وأجابت عن تساؤلات وفرضيات الدراسة، وفيما يلي أهم هذه النتائج:

### 1. بالنسبة للنتائج النظرية:

- التمكين الإداري يعتبر عاملا أساسيا لنجاح المنظمات واستمرارها.
- التمكين هو إعطاء العاملين حرية التصرف ومنحه المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض سلطة أوسع للعاملين وتحملهم المسؤولية.
- والتمكين الإداري له فوائد بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين فيها فهو مصدر للتعلم الذي يعتبر جزءا هاما داخل المنظمة.

– المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في خلق واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل سلوكها لتظهر معارف جديدة.

– رغم اختلاف الباحثين والمهتمين في حصر خصائص المنظمة المتعلمة إلا أن أغلبها تم حصرها في نموذج بيتر سينج.

– إن التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة، من الموضوعات الأكثر حداثة وأهمية على مستوى البحوث والدراسات، وتبرز أهميتهما أكثر في البحث عن العلاقة التي يمكن أن تربطهما معاً.

## 2. بالنسبة للنتائج التطبيقية:

– أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تتوفر على أبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وفقاً لتصورات المبحوثين.

– أظهرت الدراسة أن خصائص المنظمة المتعلمة متواجدة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

– وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل وهو التمكين الإداري والمتغير التابع جامعة محمد خيضر بسكرة بإعتبارها منظمة متعلمة.

– وجود دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وجامعة محمد خيضر بسكرة بإعتبارها منظمة متعلمة.

– وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب وجامعة محمد خيضر بسكرة بإعتبارها منظمة متعلمة.

– وجود دور ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وجامعة محمد خيضر بسكرة بإعتبارها منظمة متعلمة.

– وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وجامعة محمد خيضر بسكرة بإعتبارها منظمة متعلمة.

– وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وجامعة محمد خيضر بسكرة بإعتبارها منظمة متعلمة.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين

الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى للمتغيرات التالية: الوظيفية الحالية، عدد سنوات الخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات المبحوثين حول جامعة محمد خيضر بسكرة باعتبارها منظمة متعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، المؤهل العلمي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول جامعة محمد خيضر بسكرة باعتبارها منظمة متعلمة تعزى للمتغيرات: العمر، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05.

### 3. التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصي بمايلي:

- العمل على تفويض المزيد من السلطة والصلاحيات للأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- تنسيق العمل وتنظيمه لينجز بشكل جماعي، حيث توصلنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر يحبون العمل الجماعي ويجدون فيه متعة وتعاون.
- الإهتمام بتطوير الأساتذة عن طريق منحهم برامج تدريبية لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في العمل مما يعود على المنظمة بالفائدة.

- العمل على تفعيل عملية الاتصال بجامعة محمد خيضر وإتاحة المعلومات المناسبة للأساتذة وفي الوقت المناسب.

- الإهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لئلا يؤثر ذلك سلبا على تعلم الأساتذة و بالتالي يؤثر على أدائهم.

- إشراك الأساتذة في وضع سياسة العمل داخل الجامعة وكذا إشراكهم في إدارته وتعديله بناء على ما يروونه مناسبا.

- الاهتمام بسماع آراء وأفكار واقتراحات الأساتذة بخصوص أي شيء مهما والأخذ بها على محمل الجد.
- إتاحة التجارب السابقة للجامعة للأساتذة، والإستفادة منها بإعتبارها فرصة، ودروس يجب التعلم منها.
- إتاحة الفرصة للجميع للتعلم المستمر، وإنشاء أنظمة في الجامعة لتبادل المعرفة.
- ضرورة تمكين الأساتذة من رؤية جماعية مشتركة.
- التركيز أكثر على مفهوم المنظمة المتعلمة.

#### 4. آفاق الدراسة:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري والميداني تم الخروج بالاقتراحات التالية:

- دور التمكين الإداري في تحقيق التميز للمنظمة المتعلمة.
- دور التمكين النفسي في بناء منظمة متعلمة.
- دور توليد المعارف في تعزيز عمليات التعلم التنظيمي في المنظمة المتعلمة.
- دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الإبداع.

المراجع

الملاحظ فق

أولاً: المراجع بالعربية

أ/الكتب

1. القبلان يوسف محمد، بيئة العمل الايجابية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2012.
2. أماني مسعود، التمكين، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، مصر، العدد 22، 2006.
3. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنظيمية الإدارية - بحوث ودراسات، مصر، 2006.
4. احمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية (الاتصال- التفاوض- التفويض- الشخصية و ضغوط العمل- الذكاء العاطفي وفرق العمل) القاهرة، 2005.
5. اياد محمود عبد الكريم، ساعد زناد المحياوي، إدارة المؤسسات التدريب المهني والتقني، ط 01، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، 2001.
6. أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه ، الإدارة الحديثة، نظرية و استراتيجيات و نماذج حديثة ،عالم الكتب الحديث و جدار للكتاب العالمي ،الأردن ، 2009 .
7. ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة- الممارسات والمفاهيم-، ط 1، دار الوراق، عمان، 2007.
8. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، الأردن، 2011.
9. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات التخطيط الموارد البشرية، ط 1، ايتراك، القاهرة ،2005.
10. جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط 1 ، دار أسامة، عمان، 2009 .



11. روان حمدان، ياسمين الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، كلية الاقتصاد ، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2011.
12. رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الوراق، عمان، 2002.
13. رامي جمال اندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، اربد، الاردن، 2008.
14. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008.
15. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية) ، القاهرة، 2009.
16. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006.
17. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط01، دار وائل، الأردن، 2007.
18. طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي، نظريات المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان، 2010 .
19. طارق السويدان، المنظمة المتعلمة، طبعة1، دار ابن الحزم، لبنان، 2001.
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2012 .
21. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ، عمان
22. عبد الرحمان توفيق، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة ، مصر ، 2002

23. عيسى حيرش، محاضرة في: تسيير المعارف ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، جوان 2003 .
24. عبد الله حمد محمد الحسائي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010-2011.
25. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، - بحوث و دراسات - ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
26. فاروق فليه وعبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
27. كامل محمد المغربي، الإدارة "أصالة المبادئ و وظائف المنشأة"، ط 1، دار الفكر، عمان، 2007.
28. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط 1 ، دار صفاء، عمان، 2000.
29. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، عمان، 2003.
30. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
31. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2، الوراق، عمان، 2008.
32. نائل عبد الحافظ العوالم، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة ، الأردن، 1994.
33. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004.

### ب /الرسائل والأطروحات

34. احمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة المتحدة، 2010.
35. أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
36. ايمان بنت سعود ابو خضير ، ادارة التعلم التنظيمي في معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، درجة دكتوراه في الادارة التربوية، قسم الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005.
37. براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002 .
38. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة- دراسة حالة : سونلغاز فرع الأغواط 200 - 2008 ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع : إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2009
39. بثينة زياد حمد العبيدين، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية(دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، 2004.
40. براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، قسم الادارة العامة، جامعة يرموك، اربد، الاردن، 2008.

41. جمال إبراهيم محمد نتيل، دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
42. خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة\_دراسة حالة مؤسسة سونطراك\_، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
43. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
44. ذياب سعد جبير المطرفي، فاعلية اساليب الاتصال الاداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية، 2012.
45. سماهر مرزوق احمد ابو وطف، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الادارة من وجهة نظر معلمهم ، رسالة ماجستير ، قسم الادارة التربوية، كلية التربية، الجامعة بالاسلامية، غزة، 2009-2010.
46. سامر عبيد عبد الله الصاعدي، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني-دراسة تطبيقية لمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص .
47. شين نوال، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات ، جامعة بسكرة، 2006-2007.

48. شادي إبراهيم محمد البنا، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
49. صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة -دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة ، 2012-
50. عائد عبد العزيز علي نعناع، علاقة التدريب لدى الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى -دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2008.
51. عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد ال الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوزات مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
52. محمد بن علي ابراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
53. ميسرة محمد صباح، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010 - 2011.

54. محمد بن مسفر الشمراني، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ، الرياض، 2014.
55. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 53.
56. مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير ، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014.
57. نجاح القاضي ، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك ،الأردن، 2008،
- ج/المجلات
58. الكساسبه، وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 05، العدد01، الاردن، 2009.
59. الكساسبه، وآخرون، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة :دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد1 ،الأردن، 2010.

60. أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية/ الديوانية-، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد02، العدد 03، جامعة القادسية، الاردن، 2012.
61. أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية/ الديوانية-، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد02، العدد 03، جامعة القادسية، الاردن، 2012.
62. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 ،العدد 01، جامعة القادسية، 2010.
63. شاكر جارالله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي، اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني- ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد4، العدد2، 2008، الاردن.
64. صلاح عبد القادر احمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، الاردن، بدون سنة.
65. عائض شافي الأكبر، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمة العامة الحكومية، مجلة النهضة، المجلد13، العدد02، كلية العلوم والآداب، جامعة شفاء، المملكة العربية السعودية، افريل 2012.
66. علي يونس مايا وآخرون، قياس اثر التدريب في أداء العاملين-دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة بريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد01، 2009، اللاذقية، سوريا.

67. علي حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية كلية الإدارة و الاقتصاد، المجلد 10، العدد 1، 2008.
68. قاسم احمد وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين أداء المنظمة-دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، الاردن، 2008.
69. كمال محمد الحواجرة، المنظمة المتعلمة و الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم إنسانية السنة السابعة، العدد 45، 2010.
70. كمال الحواجرة، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010.
71. ليث علي الحكيم وآخرون : دور أدوات التعلم في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2، مجلد 11، جامعة الكوفة، العراق، 2009.
72. ليث سعد الله حسين، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة دراسة نظرية تحليلية، مجلة البحوث المستقبلية، العدد 13، 2006، بغداد.
73. معمر عقيل عبيد، دور ادارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة-دراسة في جامعة واسط-، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، جامعة واسط، الأردن، 2015.
74. محمد القريوتي، عوض العنزي، الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، 2006، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت.



75. محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013، الأردن.
76. معن العياصره، خلود الحارثي، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد 1، الأردن، 2015.
77. نائل عبد الحافظ العوالم، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة، المجلد 07، الجامعة الأردنية، الأردن، 1994.
78. هيجان عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لبناء نموذج المنظمات القابلة للتعلم ، مجلة الإدارة العامة، العدد 4 ، المجلد 37 ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
- د/الملتقيات والمنتديات والمؤتمرات
79. العتيبي سعد بن مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 2004.
80. احمد عبد الغني، إدارة وبناء العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة، الأردن، 2002،
81. حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27/26 افريل، 2006.
82. سلوى مهدي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الأول: أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر، 2003 .

83. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية، الرياض، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17-18 أبريل 2005.
84. شريف مسعودة ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة ، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009 .
85. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة ، جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 09. 10. مارس 2004
86. عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة : القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر، 2009.
87. عثمان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات، الملتقى الدولي الرابع حول: إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، 26.27 ماي 2008.
88. مؤيد السالم، ادارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم، بحث قدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية ، الأردن، 26-27 نيسان، 2006.
89. هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي دمشق، السورية، 2003.

• **The Books:**

90. Adeline Leblanc et al, **Application des principes de l'apprentissage organisationnel au projet MEMORAE**, Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain, Lausanne, 2007.
91. Chris Argyris et Donald A. Schon, **Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique**, 1ere édition, De Boeck université, American, 2002.
92. Chris Argyris et Donald A. Schon, **Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique**, 1ere édition, De Boeck université, American, 2002.
93. David Garwin, **Building a Learning Organization**, Harvard business, Review, 71, Issue 4, 1993.
94. Desmond Leach Toby D. Wall , **what is empowerment** ,Institute of Work Psychology, University of Sheffield , 2002, England.
95. Hefer et al, **Management : Stratégie et rganisation**, 4 eme édition, Librairie Vuibert, 2002.
96. Greasley Bryman and all, **Employee perception of empowerment**, employee relation, 27(4), 2005.
97. Len Holden, **Human resource management: a contemporary approach** , 2001 .
98. Jean frnçois souterain, **Organisation et Gestion del'entreprise**, édition foucher, paris, 2006.
99. Jean-Marie Pereti , **Gestion des ressources humaines**, 13éd , librairie vuibert, paris, 2005.
100. James C, **Designing Learning Organization**, Organizational Dynamics, Vol 32, No1, 2003.
101. Lee mushin and koh hoon ‘ **Is empowerment really a new concept?**‘ International journal of human resource management‘ 12( 4)

102. Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization:—A Systems Approach to Quantum Improvement** , Palo Alto, California: Davies-Black Publishing, 1996.
103. Olivier Serrat, **Building a Learning Organization**, Knowledge Solutions, 2009.
104. Peter M.Senge, **THE FIFTH DISCIPLINE : THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION**, London, 1990.
105. Peter Senge and al , **The Fifth Discipline Field Book : Stratégies and Tools for Building a Learning Organization**, Doubleday Dell Publishing Group Inc , New York,199 4
106. peter senge, **the learning organization and the theory and practice of the learning organization**, 2006.
107. Redding, J., **Hardwiring the Learning Organization**, Training And Development, 1997.
108. Thomas Stirr, **Fundamentals of Empowerment**, Grimsby Ontario, CANADA, 2001.
  - **The Conference, The Articles:**
109. Amarjit Gill et al , **The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees**, Business and Economics Journal, Volume: BEJ-18,2010 ,India.
110. Baiyin Yang et al , **The Construct of the Learning Organization: Dimensions,Measurement, and Validation**, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, vol 15, no 1, 2004,Copyright .
111. Ben Ramalingam, **Apprentissage organisationnel et Organisations Apprenantes**, le journal capacity, N° 33, 2008.
112. Dunphy et al, **Organizational Learning as The Creation of Corporate Compétencies**, Journal Of Management Development ,vol 16,N 04 ,1997.

113. Eric Ng Chee Hong et all. **An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning**, A Regression Analysis International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Volume (3) : Issue (2) : 2012, Malaysia.
114. Gready Yeatts et all, **CAN Empowerment : Effect on job performance and work attitudes**, Journal of Gerontological Nursing , 34 (3), 2008
115. GARY A. YUKL WENDY S. BECKER, **Effective Empowerment in Organizations, Organization Management**, Journal Linking Theory , Practice: EAM White Papers Series Vol 3, No 3, 2006.
116. Jha Sumi and all, **Influence of Locus of Control, Job Characteristics and Superior-Subordinate Relationship on Psychological Empowerment: A Study in Five Star Hotels**, Journal of management research, 8 (3), 2008.
117. John Lord and Peggy Hutchison, **The empowerment process : integrating theory and practice**, Published in Canadian Journal of Community Mental Health, 12:1, 1993 canada.
118. Lena Aggestam, **LEARNING ORGANIZATION OR KNOWLEDGE MANAGEMENT – WHICH CAME FIRST, THE CHICKEN OR THE EGG?**, ISSN 1392 – 124X INFORMATION TECHNOLOGY AND CONTROL, Vol.35, No.3A, Sweden, , 2006.
119. L.-C. Chang, C.-H. Liu" **employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey**", International Journal of Nursing Studies 45 (2008) 1442–1448.
120. Mills peter K, Ungson gerardo R, **Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls**, academy of management review, 28.,(1)

121. Nihat KARAKOC et al , **Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda** Enterprise Risk Management ISSN 1937-7916,2009, Vol. 1, No 2: E1 Balikesir University, Turkey .
122. Preeti S. Rawat , **Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees:An Empirical Study** , 2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences IPEDR, vol.17,2011, Singapore.
123. Reza Borghei et all ,**An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment** , *International Journal of Human Sciences*, vol 7, 2010 Tehran.
124. Silvia C. Peters ,**The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations (A Case study of Länsförsäkringar Bank AB)** ,Mälardalen University, 2008 ,
125. Said Shaban Hamed, **Antecedents and Consequences of Employees Empowerment** , Management Review: An International Journal, Volume 5 , Number 1, Faculty of Commerce Al-Azhar University, 2010 ,Egypt.
126. Sanjay T Menon ,**Employee empowerment: an integrative psychological approach**, applied psychology:an international , review, 50 (1) ,2001, clarkson university, potsdan.
127. Tutar Hasan et al, **The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees**, African Journal of Business Management Economics and Administrative Sciences , Vol 5(15), 2011 , Ankara- Turkey.
128. Zuvarashe Judith Mushipe, **Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Study of the Employees in the Food Manufacturing Sector**

in Zimbabwe, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, VOL 3, NO 8, 2011, Florida .

المواقع الالكترونية:

129. <http://www.William A.Ninacs> , **Empowerment et intervention** ,presses de l'université ,Laval ,2008.

130. Apostolou A , **EMPLOYEE INVOLVEMENT** , report produced for Ec, funded project innoregio dissemination of innovation and knowledge management techniques, [www.urenio.org/tools/en/employee-involvement](http://www.urenio.org/tools/en/employee-involvement) . , 2000 .

131. **Gökhan Torlak, Learning Organizations**, Journal of Economic and Social Research 6 (2), 87-116,

<http://www.alriyadh.com/2010/01/25/article492711.htm>

132. Addleson, M, **What is a Learning Organization**, 1998.

133. <http://pos.gmu.edu/home/perspective.ns>.

134. Butcher David R, **Employee Empowerment : Eliminate'Us versus Them**. <http://new.Thomas net.com/IMT/archives/2006/10/employee.Empowerment>.

135. <http://www.sawslif.net>. خطوات لتنفيذ تمكين العاملين ، 2010/12/02 ، سا 10:30 .  
- هشام كيلاني، تمكين العاملين، جامعة الملك سعود السنة التحضيرية ،سا 10:50 ، 2010/12/20 ،  
<http://www.arabham.com>.

136. عبد الرحمن تيشوري، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ،  
<http://www.arabham.com> سا 10:40، تاريخ 2010/12/20.

137. Rohan Nagwekar, **THE LEARNING ORGANIZATION**,

بدون صفحة [www.hrfolks.com](http://www.hrfolks.com)

138. عبدالله بن عايش الحربي، المنظمة المتعلمة مفهوم يجب تفعيله، جريدة الرياض،  
<http://www.alriyadh.com/2010/01/25/article492711.html> العدد 15190 ، 2010 .

139. عبد الرحمن هيجان، نموذج إستراتيجية المملكة في إدارة التغيير، التمكين ،  
<http://www.jamahir.gov>

الملحق رقم (01)

الاستبيان

قسم علوم التسيير  
السنة رابعة دكتوراه تسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

منظمات

وعلوم التسيير



استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات بعنوان "دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة": دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة بسكرة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

و تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

التعريف بمتغيري الدراسة:

\***التمكين الإداري:** هو احد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تقوم فكرته على منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتفويضهم السلطات، مما يولد لديهم شعوراً بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة، والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم ايجابيا نحو أهمية العمل وانجازه بكفاءة وفعالية.



## قائمة الملاحق

\* المنظمة المتعلمة هي المنظمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها على التنبؤ والتكيف مع طبيعة بيئتها، وحل مشاكلها من خلال زيادة قدرات العاملين في اكتساب ونقل المعرفة مما يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة، ومنحهم قدرا من الحرية في التفكير وابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير بما يعكس الرؤى الجديدة للمنظمة.

الباحثة: صباح بن سهلة

إشراف الأستاذ الدكتور خليفي عيسى

السنة الجامعية: 2014-2015

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي جامعة بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم تقديم الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك.

- 1-الجنس:  ذكر  أنا
- 2-العمر من 20-29 سنة  من 30-39 سنة  من 40-49 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلي  بكالوريا  تقني سام   
 ليسانس  ماستر
- مهندس  ماجستير  دكتوراه
- 4-الوظيفة الحالية:  .....
- 5-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 5 الى 9 سنة   
من 10 إلى 14 سنة  من 15 سنة فأكثر

## قائمة الملاحق

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: التمكين الإداري.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة التمكين الإداري لإطارات جامعة محمد خيضر بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك.

الرقم	أبعاد التمكين الإداري و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>اولا: تفويض السلطة</b>						
1	يتم منحي السلطة لإنجاز عملي.					
2	التزم بتحمل مسؤولية منحي السلطة.					
3	تنفق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.					
4	التزم بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذها.					
5	أتصرف بحرية في أداء مهامي.					
6	اتخذ قرارات عملي بمفردي.					
<b>ثانيا: التدريب</b>						
7	يعرف العاملون ساعات التدريب والتعلم التي سيتلقونها سنويا.					
8	يتاح لي فرص اكتساب مهارات جديدة في مجال عملي.					
9	توفر لي ادارة الكلية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.					
10	تتاح لي فرصة التعلم في مجال عملي.					
<b>ثالثا: فرق العمل</b>						
11	تتوفر أجواء من المساعدة والتعاون في فريق عملي.					
12	تسود الثقة بين أعضاء فريقي.					
13	تزداد درجة التزامي اتجاه مهامي عندما اعمل ضمن الجماعة.					
14	استمتع بالعمل مع زملائي في شكل فريق.					

## قائمة الملاحق

					يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بيني وبين زملائي في الفريق الذي اعمل معه.	15
<b>رابعا: الاتصال الفعال</b>						
					يتم إبلاغي بكل المعلومات التي تخص عملي.	16
					يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة.	17
					تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح في ادارة الكلية.	18
					تهتم إدارة الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	19
<b>خامسا: التحفيز</b>						
					تقدر إدارة الكلية جهودي في العمل.	20
					تقوم إدارة الكلية بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.	21
					نظام العمل المتبع في ادارة الكلية يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	22
					يتم تشجيعي من قبل الادارة لتبادل الخبرات مع باقي العاملين.	23
					تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.	24

### المحور الثاني: المنظمة المتعلمة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس توفر ابعاد المنظمة المتعلمة في جامعة محمد خيضر بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد المنظمة المتعلمة و عبارات القياس				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>اولا: التفكير النظمي</b>									
1	يسعى العاملون الى البحث دائما عن كل جديد يخص عملهم.								
2	انظر لمشاكل العمل نظرة شاملة وعامة.								
3	يتم تشجيع العاملين على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات.								
4	يرتكز تفكيرنا في امور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا.								
5	يتم تحفيز كل العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص ادارة الكلية.								

ثانيا: البراعة الشخصية						
					6	تعتمد ادارة الكلية ثقافة تشجيع الاعتماد على الذات في تنفيذ الاعمال.
					7	تسعى ادارة الكلية الى تطبيق الافكار الجديدة ليكون منطلقا للانفتاح على الاخرين.
					8	يبحث العاملون دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير ادائهم واعمالهم.
					9	يتم حث العاملين على التعلم المستمر لتطوير قدراتهم ومهاراتهم
ثالثا: النماذج الذهنية						
					10	تحظى الافكار الجديدة التي يقدمها الافراد بدعم ادارة الكلية.
					11	تساعد ادارة الكلية الافراد فيها للتخلي عن الاساليب التقليدية في اداء العمل.
					12	تحرص ادارة الكلية على اشراك الافراد عند معالجة المشكلات المعقدة.
					13	يحمل العاملين بإدارة الكلية وجهات نظر متقاربة حول قضايا العمل.
رابعا: الرؤية المشتركة						
					14	يتم بناء رؤية واهداف مشتركة بالتعاون مع جميع العاملين.
					15	تسعى ادارة الكلية الى تدعيم لغة الحوار بين الافراد والمجموعات.
					16	خلق الثقة المتبادلة بين الادارة والافراد هي مسؤولية الجميع في الكلية.
					17	تؤكد ادارة الكلية على تبادل المعرفة بين كل العاملين.
خامسا: التعلم الجماعي						
					18	ينمي التعلم الجماعي لدي روح المنافسة بين زملائي والمشاركة الايجابية.
					19	يساعدي التعلم الجماعي في التغلب على الصعوبات الناتجة عن قلة الوسائل.
					20	ينمي التعلم الجماعي لدي روح الجماعة ويعودني على النظام والتعاون والعمل المشترك.
					21	التعلم الجماعي يتيح المجال لتغيير آراء العاملين نتيجة مناقشات المجموعة.
					22	تدعم إدارة الكلية المبادرات الإبداعية والتطويرية في عمليات التعلم.

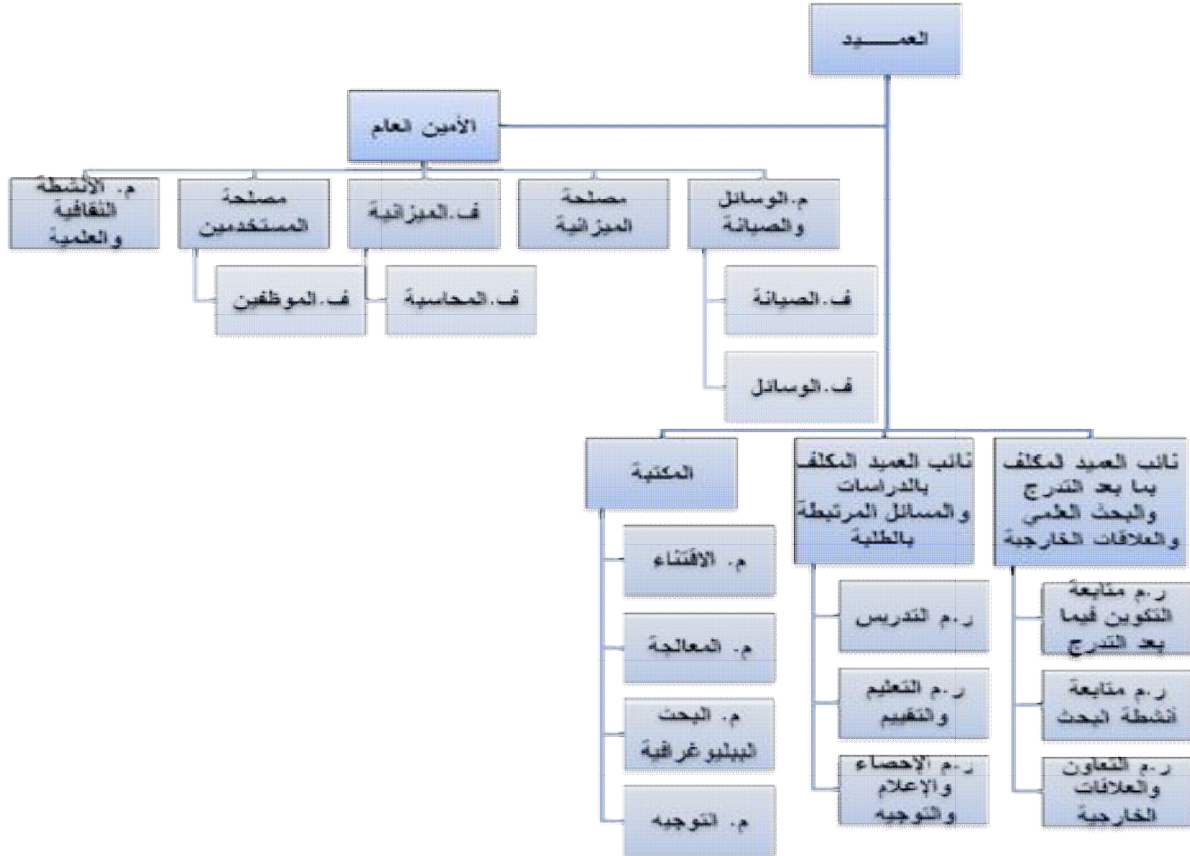
شكرا على حسن تعاونك

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	اللقب العلمي	جامعة الارتباط
01	شنشونة محمد	أستاذ محاضر ب	جامعة بسكرة
02	عبد المليك مزهوده	أستاذ محاضر أ	الجامعة السعودية الإلكترونية
03	خالد قاشي	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2
04	برني لطيفة	أستاذ	جامعة بسكرة
05	جوهرة اقطي	أستاذة	جامعة بسكرة
06	قريشي محمد	أستاذ	جامعة بسكرة
07	صولح سماح	استاذة	جامعة بسكرة

الملحق رقم (03)  
الهيكل التنظيمي للكلية



الملحق رقم (04)  
مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	24

RELIABILITY

/VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X15 X16  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	6

RELIABILITY

/VARIABLES=X21 X22 X23 X24  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,163	4

RELIABILITY

/VARIABLES=X31 X32 X33 X34 X35  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	5

RELIABILITY

/VARIABLES=X41 X42 X43 X44  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=X51 X52 X53 X54 X55
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Y11 Y12 Y13 Y14 Y15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Y21 Y22 Y23 Y24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Y31 Y32 Y33 Y34
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Y41 Y42 Y43 Y44
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Statistiques de fiabilité**



Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	4

RELIABILITY

/VARIABLES=Y51 Y52 Y53 Y54 Y55  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	22

Tableau de fréquences

جنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	78	95,1	95,1	95,1
انثى	4	4,9	4,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 30_39 سنة	33	40,2	40,2	40,2
من 40_49 سنة	38	46,3	46,3	86,6
من 50 سنة فأكثر	11	13,4	13,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مهندس	3	3,7	3,7	3,7
ماجستير	27	32,9	32,9	36,6
دكتوراه	52	63,4	63,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	8	9,8	9,8	9,8
من 5 الى 9 سنوات	30	36,6	36,6	46,3
من 10 الى 14 سنة	21	25,6	25,6	72,0
من 15 سنة فاكثر	23	28,0	28,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Tableau de fréquences

X11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
محايد	7	8,5	8,5	9,8
موافق	64	78,0	78,0	87,8
موافق بشدة	10	12,2	12,2	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
محايد	3	3,7	3,7	4,9
موافق	53	64,6	64,6	69,5
موافق بشدة	25	30,5	30,5	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	1	1,2	1,2	2,4
موافق	55	67,1	67,1	69,5
موافق بشدة	25	30,5	30,5	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
موافق	51	62,2	62,2	63,4
موافق بشدة	30	36,6	36,6	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	1	1,2	1,2	2,4
محايد	11	13,4	13,4	15,9
موافق	45	54,9	54,9	70,7
موافق بشدة	24	29,3	29,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	5	6,1	6,1	6,1
غير موافق	25	30,5	30,5	36,6
محايد	31	37,8	37,8	74,4
موافق	19	23,2	23,2	97,6
موافق بشدة	2	2,4	2,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	6	7,3	7,3	7,3
غير موافق	11	13,4	13,4	20,7
محايد	4	4,9	4,9	25,6
موافق	36	43,9	43,9	69,5
موافق بشدة	25	30,5	30,5	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,4	2,4	2,4
محايـ	4	4,9	4,9	7,3
موافق	51	62,2	62,2	69,5
موافق بشـة	25	30,5	30,5	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	14	17,1	17,1	17,1
محايـ	39	47,6	47,6	64,6
موافق	21	25,6	25,6	90,2
موافق بشـة	8	9,8	9,8	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	8	9,8	9,8	9,8
محايـ	39	47,6	47,6	57,3
موافق	20	24,4	24,4	81,7
موافق بشـة	15	18,3	18,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
موافق	63	76,8	76,8	78,0
موافق بشـة	18	22,0	22,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

## قائمة المسـ للاحق

Valide	غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
	غير موافق	5	6,1	6,1	7,3
	محايد	3	3,7	3,7	11,0
	موافق	57	69,5	69,5	80,5
	موافق بشدة	16	19,5	19,5	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

### X33

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
	محايد	11	13,4	13,4	14,6
	موافق	31	37,8	37,8	52,4
	موافق بشدة	39	47,6	47,6	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

### X34

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
	موافق	48	58,5	58,5	59,8
	موافق بشدة	33	40,2	40,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

### X35

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
	موافق	44	53,7	53,7	54,9
	موافق بشدة	37	45,1	45,1	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

### X41

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,2	1,2	1,2
	محايد	3	3,7	3,7	4,9
	موافق	70	85,4	85,4	90,2

## قائمة الملاحق

موافق بشدة	8	9,8	9,8	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### X42

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,2	1,2	1,2
محاييد	1	1,2	1,2	2,4
موافق	67	81,7	81,7	84,1
موافق بشدة	13	15,9	15,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### X43

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
محاييد	3	3,7	3,7	4,9
موافق	59	72,0	72,0	76,8
موافق بشدة	19	23,2	23,2	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### X44

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,4	2,4	2,4
محاييد	16	19,5	19,5	22,0
موافق	55	67,1	67,1	89,0
موافق بشدة	9	11,0	11,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### X51

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
محاييد	20	24,4	24,4	25,6
موافق	41	50,0	50,0	75,6
موافق بشدة	20	24,4	24,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X52

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,2	1,2	1,2
محاييد	38	46,3	46,3	47,6
موافق	21	25,6	25,6	73,2
موافق بشدة	22	26,8	26,8	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X53

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,4	2,4	2,4
محاييد	9	11,0	11,0	13,4
موافق	59	72,0	72,0	85,4
موافق بشدة	12	14,6	14,6	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X54

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,4	2,4	2,4
محاييد	37	45,1	45,1	47,6
موافق	32	39,0	39,0	86,6
موافق بشدة	11	13,4	13,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

X55

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,4	2,4	2,4
محاييد	8	9,8	9,8	12,2
موافق	60	73,2	73,2	85,4
موافق بشدة	12	14,6	14,6	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Tableau de fréquences

Y11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	6,1	6,1	6,1
محاييد	39	47,6	47,6	53,7
موافق	32	39,0	39,0	92,7
موافق بشدة	6	7,3	7,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Y12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	8	9,8	9,8	11,0
محاييد	2	2,4	2,4	13,4
موافق	47	57,3	57,3	70,7
موافق بشدة	24	29,3	29,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Y13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	7	8,5	8,5	8,5
محاييد	9	11,0	11,0	19,5
موافق	59	72,0	72,0	91,5
موافق بشدة	7	8,5	8,5	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Y14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	4,9	4,9	4,9
محاييد	22	26,8	26,8	31,7
موافق	51	62,2	62,2	93,9
موافق بشدة	5	6,1	6,1	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Y15



## قائمة الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	3,7	3,7	3,7
محاييد	9	11,0	11,0	14,6
موافق	61	74,4	74,4	89,0
موافق بشدة	9	11,0	11,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### Y21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,4	2,4	2,4
محاييد	41	50,0	50,0	52,4
موافق	31	37,8	37,8	90,2
موافق بشدة	8	9,8	9,8	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### Y22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	3,7	3,7	3,7
محاييد	35	42,7	42,7	46,3
موافق	36	43,9	43,9	90,2
موافق بشدة	8	9,8	9,8	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### Y23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	6,1	6,1	6,1
محاييد	28	34,1	34,1	40,2
موافق	16	19,5	19,5	59,8
موافق بشدة	33	40,2	40,2	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### Y24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	3,7	3,7	3,7

## قائمة المسائل اللاحق

محايد	28	34,1	34,1	37,8
موافق	42	51,2	51,2	89,0
موافق بشدة	9	11,0	11,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### Y31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,4	2,4	2,4
محايد	13	15,9	15,9	18,3
موافق	58	70,7	70,7	89,0
موافق بشدة	9	11,0	11,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### Y32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,4	2,4	2,4
محايد	30	36,6	36,6	39,0
موافق	40	48,8	48,8	87,8
موافق بشدة	10	12,2	12,2	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### Y33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
محايد	2	2,4	2,4	3,7
موافق	69	84,1	84,1	87,8
موافق بشدة	10	12,2	12,2	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### Y34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	2	2,4	2,4	2,4
غير موافق	14	17,1	17,1	19,5
محايد	14	17,1	17,1	36,6

## قائمة الملاحق

موافق	43	52,4	52,4	89,0
موافق بشدة	9	11,0	11,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

**Y41**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	3,7	3,7	3,7
محايد	37	45,1	45,1	48,8
موافق	34	41,5	41,5	90,2
موافق بشدة	8	9,8	9,8	100,0
Total	82	100,0	100,0	

**Y42**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	2	2,4	2,4	3,7
محايد	4	4,9	4,9	8,5
موافق	48	58,5	58,5	67,1
موافق بشدة	27	32,9	32,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	

**Y43**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,4	2,4	2,4
محايد	15	18,3	18,3	20,7
موافق	42	51,2	51,2	72,0
موافق بشدة	23	28,0	28,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

**Y44**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,2	1,2	1,2
محايد	22	26,8	26,8	28,0
موافق	45	54,9	54,9	82,9

## قائمة المقالات

موافق بشدة	14	17,1	17,1	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### Y51

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,4	2,4	2,4
محاييد	35	42,7	42,7	45,1
موافق	32	39,0	39,0	84,1
موافق بشدة	13	15,9	15,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### Y52

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	1	1,2	1,2	2,4
محاييد	17	20,7	20,7	23,2
موافق	54	65,9	65,9	89,0
موافق بشدة	9	11,0	11,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### Y53

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,2	1,2	1,2
محاييد	18	22,0	22,0	23,2
موافق	54	65,9	65,9	89,0
موافق بشدة	9	11,0	11,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### Y54

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,2	1,2	1,2
محاييد	7	8,5	8,5	9,8
موافق	65	79,3	79,3	89,0
موافق بشدة	9	11,0	11,0	100,0

Y54

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,2	1,2	1,2
محاييد	7	8,5	8,5	9,8
موافق	65	79,3	79,3	89,0
موافق بشدة	9	11,0	11,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Y55

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	6	7,3	7,3	8,5
محاييد	37	45,1	45,1	53,7
موافق	19	23,2	23,2	76,8
موافق بشدة	19	23,2	23,2	100,0
Total	82	100,0	100,0	

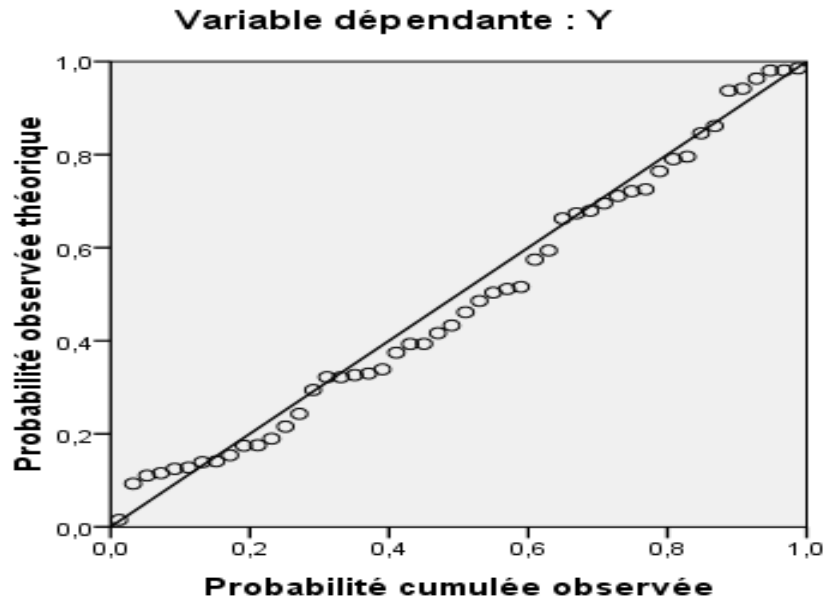
Statistiques

	x1	x2	x3	x4	x5	X
N Valide	82	82	82	82	82	82
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,9593	3,6921	4,2537	4,0457	3,8732	3,9648
Ecart-type	,49314	,49892	,56135	,43943	,61785	,44361

Statistiques

	y1	y2	y3	y4	y5
N Valide	82	82	82	82	82
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,7878	3,6951	3,7988	3,9238	3,8732
Ecart-type	,56073	,61366	,60405	,54389	,61785

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5	Y
x1	Corrélation de Pearson	1	,783**	,765**	,754**	,687**	,711**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82
x2	Corrélation de Pearson	,783**	1	,582**	,501**	,585**	,608**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82
x3	Corrélation de Pearson	,765**	,582**	1	,591**	,467**	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82
x4	Corrélation de Pearson	,754**	,501**	,591**	1	,851**	,925**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82
x5	Corrélation de Pearson	,687**	,585**	,467**	,851**	1	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	82	82	82	82	82	82
Y	Corrélation de Pearson	,711**	,608**	,491**	,925**	,921**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	82	82	82	82	82	82

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5	Y
x1	Corrélacion de Pearson	1	,783**	,765**	,754**	,687**	,711**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82
x2	Corrélacion de Pearson	,783**	1	,582**	,501**	,585**	,608**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82
x3	Corrélacion de Pearson	,765**	,582**	1	,591**	,467**	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82
x4	Corrélacion de Pearson	,754**	,501**	,591**	1	,851**	,925**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82
x5	Corrélacion de Pearson	,687**	,585**	,467**	,851**	1	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	82	82	82	82	82	82
Y	Corrélacion de Pearson	,711**	,608**	,491**	,925**	,921**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	82	82	82	82	82	82

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	21,928	22	,997	843,855	,000**
Intra-groupes	,070	59	,001		
Total	21,997	81			

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ONEWAY الخبرة الوظيفية المؤهل العمر BY X /MISSING ANALYSIS.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
العمر Inter-groupes	14,411	22	,655	1,632*	,070
Intra-groupes	23,686	59	,401		
Total	38,098	81			
المؤهل Inter-groupes	9,872	22	,449	1,671*	,061

## قائمة المتغيرات

	Intra-groupes	15,847	59	,269		
	Total	25,720	81			
الوظيفة	Inter-groupes	34,015	22	1,546	2,734*	,001
	Intra-groupes	33,363	59	,565		
	Total	67,378	81			
الخبرة	Inter-groupes	44,926	22	2,042	3,583*	,000
	Intra-groupes	33,623	59	,570		
	Total	78,549	81			

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ONEWAY الخبرة الوظيفية المؤهل العمر BY Y  
/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
العمر	Inter-groupes	14,770	20	,739	1,931*	,026
	Intra-groupes	23,327	61	,382		
	Total	38,098	81			
المؤهل	Inter-groupes	8,337	20	,417	1,463*	,129
	Intra-groupes	17,383	61	,285		
	Total	25,720	81			
الوظيفة	Inter-groupes	27,349	20	1,367	2,084*	,015
	Intra-groupes	40,029	61	,656		
	Total	67,378	81			
الخبرة	Inter-groupes	44,391	20	2,220	3,964*	,000
	Intra-groupes	34,158	61	,560		
	Total	78,549	81			

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



## المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة، نحو مستوى التمكين الاداري ودور ذلك على بناء منظمة متعلمة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهما الشخصية والوظيفية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الاساتذة الاداريين المتواجدين بمختلف كليات الجامعة والبالغ عددهم 88 واستخدم اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا وذلك عبر العديد من الزيارات المدانية وتم استرجاع 82 استبانة صالحة للمعالجة الاحصائية. استخدم في التحليل الاحصائي للبيانات عدة اساليب من بينها: مقاييس الاحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الاحادي، واختبار T للعينات المستقلة. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من اهمها:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل وهو التمكين الاداري والمتغير التابع المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة 0,05.
- وجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة 0,05.
- وجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين التدريب والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة 0,05.
- وجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة 0,05.
- وجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة 0,05.
- وجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين التحفيز والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة 0,05.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات المبحوثين 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 (0.05) في تصورات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، ، المؤهل العلمي،)، باستثناء متغير العمر، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية.
- وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات اهمها :
- التوسع في تفويض السلطة للاساتذة وتحملهم المسؤولية المتعلقة بعملهم.
- إنجاز الأعمال المنخلة عن العمل كإفراغ العمل على إنجازاتها.
- إتاحة التجار بالسابقة للجامعة للأساتذة، والاستفادة منها باعتبارها فرصة، ودروس يجب بالتعلم منها.
- إتاحة الفرصة للجميع للتعلم المستمر، وإنشاء أنظمة في الجامعة لتبادل المعرفة.
- الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الإداري، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة.

## *Abstract*

*This study aimed at identifying the Perceptions of administrators professors in faculties of university of biskra about the level of Structural empowerment and their role to building a learning organisation, and testing the defference between their Perceptions throu their personal and professional characteristics.*

*The population of the study consisted of all the administrators professors in all faculties of university,, where we are use inventaire complet Style. The number of valid questionnaires submitted to statistical analysis, 82 questionnaires were distributed among 88. To analyze the data, we resorted to description statistics, R-squar and the one way ANOVA, multi dimensional analysis, and T-test.*

*This study revealed the folowing results*

*-there are signifiant role between Structural empowerment with their dimention (delegation, training, team work, communication, Motivation) and learning organisation in university of Biskra.*

- There are no signifiant difference at 0,05 level in the Perceptions of researchers to Structural empowerment return to their personal and professional characteristics (sex, age, scientific qualification) except current job, and experience.*
- There are no signifiant difference at 0,05 level in the Perceptions of researchers to learning organisation return to their personal and professional characteristics (sex,, scientific qualification,) age. current job. excepts experience.*

*The important purpose of this study is:*

- Expansion of the delegation of authority to the preffesors and responsibility in their jobs.*
- achievement of tasks with team work and Rewarded them.*
- Benefit of old Experiences of university*
- availability the opportunity for all to Continuous learning, and building systems of knowledge exchange*

**Key word** : *empowerment, Structural empowerment, Organizational Learning, Learning organisation*