



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر بسكرة

إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

محبوب سعدية

إعداد الطالب:

الصغير جمال

الموسم الجامعي: 2015-2016

رقم التسجيل:	/M-L.M.D/Ge-GRH/2016
تاريخ الإيداع

شكر وتقدير

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وعلى آله وصحبه ومن اتبع سنته
واقترفى أثره، أما بعد:

أتقدم بشكري الخالص إلى أهم و أبرز أقطاب العلم والمعرفة جامعة محمد خيضر بسكرة،
ومنها كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من وأساتذة إداريين وعلى رأسهم
الأستاذة المشرف محبوب سعديّة التي تمثل الأستاذ الجزائري في تفانيه.

كما أشكر كل أساتذتي في جميع أطوار الدراسة.

دون أن أنسى كل من ساعدني خلال مشواري الدراسي من قريب أو من بعيد.

فلهم مني جميعاً أسمى عبارات الشكر والتقدير.

جمال

الإهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على من أرسله الله رحمة للعالمين، وعلى آله وصحبه

وإخوانه إلى يوم الدين، أما بعد:

أهدي عملي المتواضع هذا إلى الوالدين الكريمين، إلى الزوجة والأولاد، وإلى الإخوة والأخوات

الذين كانوا عوناً وسنداً لي.

وإلى عائلة الصغير، وعائلة دنداني أينما وجدوا.

وإلى كل الأصدقاء، وكل من ساعدني على تحقيق هذا الإنجاز طيلة مساري الدراسي.

جمال

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التعلم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إنجاز إستبيان وزع على 45 أستاذاً كعينة من أساتذة الكلية، وبعد معالجة البيانات وتحليل النتائج توصلنا إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود تقييم مرتفع للتمكين الإداري، ومرتفع أيضاً للتعلم التنظيمي، كما وجد أثر للتمكين على التعلم بجميع أبعاده، ولكل بعد على حدى. كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات كان من أهمها أنه على إدارة الكلية الاهتمام أكثر بكفاءاتها عن طريق إشراكها في اتخاذ القرار، والتعاون معها في إطار عمل فرقي بأنظمة إتصال أكثر حداثة، وبتدعيم التدريب، والاعتراف وتقدير الجهود؛ لتمييز الكلية وتصبح منظمة متعلمة. **الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، التعلم التنظيمي، تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of the management empowerment in organizational learning in the Faculty of Economic Sciences, business and management sciences, University of Mohamed KHIDER – Biskra. To achieve the objectives of the study a questionnaire was distributed to 45 professors as a sample of the faculty professors. After processing and analyzing data we found a set of results, most notably, the presence of a high evaluation of the management empowerment, and for organizational learning. Also it found an impact of management empowerment on organizational learning with all its dimensions, and with each dimension separately.

The study also made a number of recommendations, among that the management of the faculty used to give more attention to their competencies by involving them in decision making, and work together in teamwork using modern communication systems, and give more attentions for training, and the recognition and appreciation efforts to be the college more excellent , and become an learned organization.

Key words: management empowerment, organizational learning, delegation of authority, effective communication, motivation, training.

تعمل التغييرات في البيئة الخارجية كمحركات للتغيير في المنظمات، مما يحتم ويفرض على هذه المنظمات الإستجابة والتكيف مع الظروف المستجدة، كما يضاف إلى ذلك موجة العولمة التي زادت من التنافسية بين المنظمات الأمر الذي أدى إلى الكثير من التهديدات الواجب تفاديها، والكثير من الفرص التي يجب أن تستغل على الوجه الأنسب باستخدام الأسلوب العلمي في تطوير المنظمات من أجل مواجهة التحديات الجديدة. ويكون ذلك من خلال تبني مفهوم التعلم التنظيمي للنهوض بالمستوى العام للمنظمة.

إذ أن التعلم التنظيمي يساهم في إيجاد فرص للتعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي، وإيجاد ميزة تنافسية مستدامة، كما يوحد الرؤية المشتركة الطويلة الأجل للمنظمة. فالتعلم التنظيمي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء تنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معاني مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها في مختلف المستويات الإدارية، من خلال تعديل السلوك وتحسين القدرة على الفهم، والتنسيق بين الوظائف، إذ أنه كلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها كلما أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها سواء بالبقاء أو التميز.

و يعد التمكين الإداري أحد أبرز الأساليب الإدارية التي تعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة بإعطائهم سلطات وصلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات بما يمكنهم من أداء مهامهم بحرية أكبر، بالإضافة إلى توفير قنوات إتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات، وفسح المجال لتطوير المهارات وتقدير الجهود.

فالهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق التوقعات الداخلية والخارجية، من خلال الاهتمام والتركيز على الأعضاء المنتجين واستحداث الوعي لديهم نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإطلاق الطاقات الإبداعية لديهم، وعدم ربطهم بالإجراءات والسياسات المقيدة، مع توفر القيادة الماهرة لتوجيههم والإتصال بهم، وتحفيزهم ضمن محيط ثقافي محفز يوفر الثقة والأمان.

فنجاح المنظمة مرهون بتمكين عامليها، لأنه بالتمكين يمكن الإستفادة من خبراتهم، بإيجاد الحلول للأساليب والمشاكل المستجدة، بمعنى أنهم قادرون على إيجاد ميزة تنافسية صعبة التقليد؛ على إعتبار أن المعرفة أصبحت تفقد أهميتها بسرعة، ولذلك فتوفير البيئة الملائمة للممكن فإنه سوف يبدع وينشئ معارف جديدة، إذا تقاسمها مع أفراد المنظمة، وأحسننت استثمارها سوف تتعلم باستمرار.

✓ إشكالية الدراسة:

تكمن إشكالية هذه الدراسة في أن مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة يتطلب منها أن تنتهج نهجاً تعليمياً من أجل أن تصبح لاحقاً منظمة متعلمة. ولأهمية دور التمكين الإداري في المنظمات في تحقيق ذلك فلا بد من تمكين إداري يقوم بتحقيق النهوض بعملية التعلم التنظيمي لذلك جاءت هذه الدراسة لفحص تأثير التمكين الإداري على التعلم التنظيمي في المؤسسة موضع الدراسة؛ وعليه يمكن صياغة الإشكالية بطرح التساؤل التالي:

ما أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالي:

- هل تتبنى الكلية وسائل مناسبة لتشجيع العاملين على التعلم؟
- هل يوجد اهتمام بتمكين الإداري للاستفادة من الطاقات البشرية؟
- هل يساهم التمكين الإداري في زيادة اهتمام العاملين بالتعلم؟؟
- هل تقوم إدارة الكلية بتوفير ما يلزم من حوافز وتسهيلات لاستمرار عملية التعلم وتوسيعها؟

✓ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي في الكلية وبشكل محدد تلخصت في:

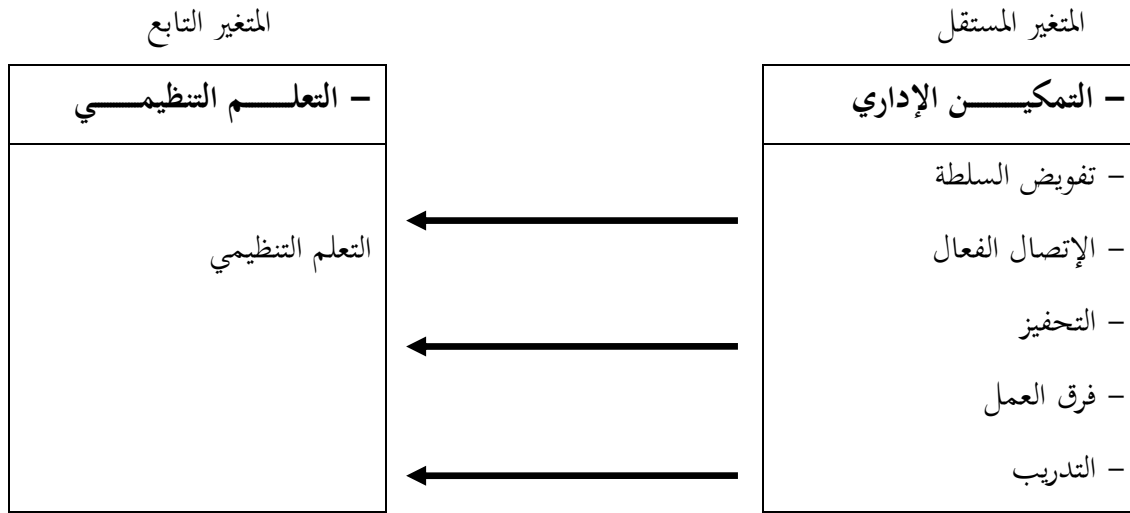
- 1- التعرف على مفهوم التمكين الإداري في الكلية.
- 2- التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
- 3- فحص العلاقة بين التمكين الإداري وتفعيل مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في المؤسسات الجزائرية.

✓ أهمية الدراسة :

يعد تمكين العاملين أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين وهو ما يجعله من أهم ضمانات واستمرار وتعلم أي منظمة، ومن ناحية أخرى فإن التمكين يشعر العاملين بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها بهم، وعليه فإنه يمكن تلمس أهمية هذه الدراسة من خلال:

- 1- تطوير إطار نظري يساهم في زيادة المعرفة في مجال التمكين الإداري و التعلم التنظيمي.
- 2- فحص العلاقة بين التمكين الإداري و التعلم التنظيمي.
- 3- تقديم معلومات ذات قيمة إلى المؤسسات الجزائرية من أجل تبني مفهوم التعلم التنظيمي وتفعيل دوره من أجل النهوض بالمستوى العام لهذه المؤسسات.

✓ نموذج الدراسة:



✓ فرضيات الدراسة :

من اجل الإجابة على اشكالية الدراسة تم وضع عدد من الفرضيات ليتم اختبارها في الجانب التطبيقي، وهي كالاتي:

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على التعلم التنظيمي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- لا يوجد أثر لتفويض السلطة على التعلم التنظيمي.
- 2- لا يوجد أثر لفرق العمل على التعلم التنظيمي.
- 3- لا يوجد أثر للتدريب على التعلم التنظيمي.
- 4- لا يوجد أثر للتحفيز على التعلم التنظيمي.
- 5- لا يوجد أثر للاتصال الفعال على التعلم التنظيمي.

✓ دواعي إختيار الموضوع:

لقد وقع إختيارنا لهذا الموضوع نظرا لعدة أسباب منها:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية.

- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري، وبالتالي زيادة الإعتناء به من خلال توفير البيئة التنظيمية الملائمة والمساعدة على الإبداع.

✓ حدود الدراسة

I. حدود الدراسة

- 1- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- 2- الحدود المكانية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- 3- الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة هي 2015-2016.
- 4- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أثر التمكين الإداري في التعلم التنظيمي.

✓ منهج الدراسة

يستند هذا الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق ووصفاً كميًا وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

✓ الدراسات السابقة:

• دراسة المعاني وآخرون، 2002

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الإبداع لدى العاملين في الجامعة الأردنية وعلى مستوى التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في الجامعة. وشملت الدراسة عينة عشوائية من 295 موظف من العاملين في الجامعة. وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الحوافز، فرق العمل، الاتصال الفعال) في حين تمثل بعد الإبداع الإداري في (الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، روح المجازفة، المرونة). وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري وفقا لمقياس الدراسة وكذلك أظهرت أن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد التمكين التي تم دارستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات الباحثين كما أظهرت الدراسة أن عناصر الإبداع الإداري المفترضة التي تم دارستها تعد جميعها مصدراً يشعر العاملين في الجامعة الأردنية بمستوى مرتفع من الإبداع.

أما أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة: العمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين في الجامعات الأردنية وإعادة النظر في سلم الرتب والأجور بما يتلاءم مع تكاليف المعيشة التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم و الإهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفق خطط واضحة و برامج علمية هادفة.

• دراسة جواد محسن راضي، 2010

هدفت الدراسة إلى إثبات العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية وقد وزعت إستبانه كأداة لقياس هذه العلاقة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرها 37 موظف يعملون بالكلية، وقد أظهرت هذه الدراسة وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات الإبداع.

أما أهم التوصيات فكانت ضرورة إستمرارية تفكير القيادة الإستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الإداري من أجل زيادة مستوى إبداع العاملين في المجالات التي أبرزت استجابة لمتغيرات التمكين الإداري، وكذلك 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 بما يستلزمه من تفويض للسلطة، توفير برامج تدريب، التركيز على العمل الفرقي، كما أوصت الدراسة بإمكانية استخدام أبعاد أخرى للتمكين لتفسير آلية العلاقة مع إبداع العاملين.

• دراسة حسن مروان عفانة، 2013

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة عددها 65 مؤسسة، أما عينة الدراسة فكانت 7 مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة بتوزيع 300 ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعا وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما. هذا وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية.

• دراسة حمد بن قبلان آل فطیح، 2013 ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة

الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية، هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على 221 إستبانه، ومن أهم النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.

• دراسة كريمة الهامل، 2015،

تناولت هذه الدراسة، دور القيم التنظيمية في التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على دور القيم التنظيمية في التعلم التنظيمي بكلية محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام الإستبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة حجمها 100 فردا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى القيم التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء مستوى التعلم التنظيمي بكلية محل الدراسة متوسطا وفقا لمقياس الدراسة. وتبين وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين القيم التنظيمية (قيم الدعم والتشجيع، قيم الإنضباط، قيم الحرية، قيم المنافسة، قيم العدل) والتعلم التنظيمي بكلية محل الدراسة. وقد أوصت بأنه على الإدارة العليا بكلية تقديم الدعم والتشجيع للعاملين وتكريم المبدعين، وتعزيز القيم الإيجابية السائدة والعمل على تغيير القيم السلبية، كما يجب غرس ثقافة التعلم التنظيمي بالجامعات الجزائرية، وتقديم الحوافز الكفيلة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية للوصول إلى الإبداع في العمل.

✓ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرضنا لمجموعة الدراسات السابقة سنحاول التعليق عليها من خلال:

. بالنسبة للجانب النظري سواءا بالنسبة للمتغير المستقل التمكين الإداري أو بالنسبة للمتغير التابع التعلم التنظيمي، وقد أجمعت هذه الدراسات على أن التمكين الإداري اتجاه إداري حديث مهم ومرتبطة بالموارد البشري الذي هو الركيزة الأساسية للمنظمة، وأكدت على أن المنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة قادرة على البقاء، والتميز. كما أكدت أيضا على أهمية التعلم التنظيمي، وحاجة المنظمات إليه لمواجهة التغير المستمر والسريع، وحالة عدم التأكد، والمنافسة الشديدة.

وقد نادت هذه الدراسات في مجملها إلى ضرورة تشجيع الإدارات لتقبل فكرة تمكين أفرادها عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرار، وتعاونهم بالعمل في إطار فريق، و إيجاد آليات لتحفيز أفرادها بعدالة؛ بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف المستويات بجعل المعلومات التي تمتاز بالجودة تنتقل بينها بسهولة و إنسياب.

فالدراسات السابقة تتفق مع موضوع التمكين الإداري ومع موضوع التعلم التنظيمي من حيث الجانب النظري .

- وأنها تختلف عن الدراسة الحالية في الإطارين الزماني أو المكاني.

- وأنها تختلف أيضا من حيث متغيري الدراسة، ففي هذه الدراسة تم دراسة المتغيرين معاً.

✓ هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:.

وقد عرضنا فيه المقدمة العامة والتي تتكون من إشكالية الدراسة، وتحديد أهمية وأهداف الدراسة ، وفرضيات ونموذج الدراسة، والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والتعلم التنظيمي ثم التعليق عليها.

أما الفصل الأول فيتكون من المبحث الأول التعلم التنظيمي مفهومه وخصائصه وأهمية التعلم التنظيمي وأنواعه، أما المبحث الثاني فكان للمراحل والأبعاد ومستويات التعلم التنظيمي، أما المبحث الثالث فتضمن بلمنظمة المتعلمة، خصائصها وأسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.

وفي الفصل الثاني تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التمكين الإداري، الأهمية و الأهداف، أما في المبحث الثاني فكان للأبعاد والمبادئ ، الأساليب ومعوقات تطبيق التمكين الإداري في المطلبين الأول و الثاني، أما في المطلب الثالث فكان لأثر أبعاد التمكين الإداري على التعلم التنظيمي وعلى المنظمة المتعلمة.

أما الفصل الثالث فقد حصص للدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، ومن خلال هذا الفصل حصلنا على المباحث التالية، المبحث الأول ماهية المؤسسة محل الدراسة وتعرفنا فيه على الجامعة والكلية محل الدراسة والهيكلة التنظيمي للكلية محل الدراسة. أما المبحث الثاني فكان لمنهجية الدراسة ، والمبحث الثالث كان لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

تمهيد:

تتميز بيئة منظمات اليوم بالتغير السريع والمستمر، ومنه أصبح لزاماً على المنظمات مواجهة هذا التحدي بإيجاد أساليب أكثر مرونة، وأكثر تكيفاً مع هذه التغيرات. ويعد التعلم التنظيمي أحد أهم أحدث وأبرز الأساليب الإدارية التي يمكن بواسطتها رصد هذا التغير باقتناص الفرص الموجودة فيه، والتغلب على التهديدات الواردة عليه.

إذ أن عالم الغد؛ عالم يصبح فيه التعلم المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية المستدامة، ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية متعلمة، تتمتع بالقدرة على التكيف مع العوامل البيئية سريعة التغير.

وللتعرف أكثر على مفهوم التعلم التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: مراحل، أبعاد ومستويات التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

في هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية التعلم التنظيمي، من خلال التعرض للأهمية والأهداف، مع أنواع وخصائص التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

سوف يتناول هذا المطلب مفهوم وأهمية وأهداف التعلم التنظيمي.

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي.

بالنظر إلى اختلاف مجالات إختصاص الباحثين في علم النفس والإجتماع والإدارة، وبالنظر إلى إختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، سواء الكلاسيكية أو السلوكية أو الإتجاهات الإدارية الحديثة، وبالنظر كذلك إلى الفترة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم نتج عن ذلك إختلاف وجهات نظرهم نحو التعلم التنظيمي الذي حظي باهتمامهم، وبالتالي إختلفت تعاريفه.

- إذ عرف سيمون (Simon) التعلم التنظيمي على أنه: الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة ذاتها¹.

- ويعرف على أنه: عملية إستثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر والإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها².

- أما (Thomas & Allen 2006) فقد عرفا التعلم التنظيمي على أنه العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل

مستمر¹.

1 - شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33 ، 2014، ص109.

2- رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الاعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13- 14 ديسمبر 2011، ص3.

- مما سبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية إكتساب ومعالجة وتخزين واستثمار المعلومات باستمرار.

ثانياً: أهمية التعلم التنظيمي.

إذا كانت المنظمة لها القدرة على إكتشاف أخطائها ومعالجتها، وإكتساب المعلومات وفحصها، وتخزينها واستثمارها بشكل مستمر فهذا راجح إلى تبنيها التعلم التنظيمي والذي يكتسي أهمية بالغة من خلال:

- المنظمة تبدو كوحدة تعليمية تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة الأمر الذي يؤدي إلى إهتزاز الأساسيات التقليدية للإدارة.

- يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي.

- إمكانية إيجاد فرص للميزة التنافسية المستدامة.

- يساعد على تثبيت مجموعة من القيم والأفكار وطرائق أداء الأعمال في الممارسات اليومية لدى المنظمة التي تتبناها.

- يعتبر تحدياً تمارسه منظمات اليوم لمواجهة الضغوطات، إذ أن المنظمات لا توظف التعلم التنظيمي بصورة ناجحة، والتي تفشل في رعاية مكانها للتطور قد تجد نفسها فاشلة.

- يعد المصدر الأساسي للتغيير الإستراتيجي في المنظمات المختلفة و الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

- يلعب دوراً أساسياً عند تطوير تكنولوجيا العمليات، إذ من الممكن ملاحظة جهود التعلم بسهولة ورصدها،

واستيعابها للتوصل لما يسمى بالخبرات التي يحتاجها المتعلم من أجل استمرارية التفاعل بينه وبين البيئة المحيطة به لغرض

فهمها والتكيف معها ومن ثم تحسينها².

3 - شاكِر جَارِ اللَّهِ الخشالي و إِيَاد فاضل محمد التميمي ، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردنية، المجلة الأردنية إدارة الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 2 ، 2008 ، ص 196.

² - عادل حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العباسي، التعلم التنظيمي و الأنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010 ، ص 26.

- ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية التي وجدت سبيلا لتطبيقها في المنظمات العامة والخاصة، هذه المفاهيم الجديدة تطالب دائما بضرورة التحسين المستمر والإبداع، وذلك يكون من خلال تعظيم عملية التعلم التنظيمي، وجعلها جزءا من ثقافة المنظمة¹.

ثالثاً: أهداف التعلم التنظيمي.

إن عدم التأكد من أهم ما يميز البيئة التي تعيش فيها منظمات اليوم، وأن التميز هدف أغلبها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال إستعمال التعلم التنظيمي أسلوبا لتحقيق أهدافها و أهداف أفرادها. وفيما يلي أهم أهداف التعلم التنظيمي²:

- يعد التعلم التنظيمي إحدى الوسائل الإستراتيجية لتحقيق نجاح طويل الأجل للمنظمة.
- تعتبر عملية التعلم إحدى أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها الفردية والجماعية والتنظيمية، أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية.
- المنظمات بحاجة إلى التعلم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض الأول هو البقاء والثاني هو التميز.
- يهدف التعلم التنظيمي إلى تعديل السلوك، تحسين القدرة على الفهم، التنسيق بين الوظائف، الإبتكار وحل المشكلات.

- التعلم التنظيمي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معاني مشتركة يمكن الإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.

¹ - الميخان عبد الرحمن بن أحمد، التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمة القابلة للتعلم، الإدارة العامة، المجلد 37 ، العدد04 ، 1998 ، ص 683.

² - أفطى جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص109.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص التعلم التنظيمي.

أولاً: أنواع التعلم التنظيمي.

للمنظمات الراغبة في تبني فلسفة التعلم التنظيمي الإختيار بين العديد من التصنيفات فيما يخص أنواع التعلم التنظيمي ، وستتطرق إلى بعضها وفق التالي:

1- التعلم التكيفي:

يشير إلى كيفية تصحيح المنظمة لذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تستفيد من تجاربها وخبراتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المحققة في الواقع وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة. لذلك يشير "ماركردت" إلى أن التعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقوم النتائج وإجراء التعديلات بما يحقق و يتلائم مع الأهداف.

وينقسم التعلم التكيفي بدوره إلى ثلاثة أنواع وهي:

أ- **التعلم أحادي الحلقة:** تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها و بأهدافها، وهذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية إختصاصاتها و زيادة كفاءتها، ولا يطالب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة².

ب- **التعلم ثنائي الحلقة:** يحدث مثل هذا النوع عندما تكتشف المنظمة أخطائها وتعتمد إلى تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات والأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشاكل، ويعتبر هذا النوع هاماً لحياة المنظمة سعياً إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء¹.

¹ - محمد بن علي إبراهيم الرشدي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2007، ص72.

² - طارق حسين محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الاداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، دورية الإدارة العامة المجلد46، العدد2، 2006، ص249.

ج- التعلم ثلاثي الحلقة: ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة والتي تمثل الإطار الكامل لحدوث التعلم في المنظمة وكذلك في 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 وتوليد المعرفة وإعادة تقييم الأساليب في الأنظمة الموجودة ودراساتها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة، تعمل على صياغة تنظيمة ملائمة لعملية التعلم التنظيمي².

2- التعلم التوليدي: ويشير هذا النوع إلى السماح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر والنمطية المعتادة، وتحول القيادات، وتطوير العمليات، وإعادة بناء الهياكل، وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية.

وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي، وهذا يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية³.

3- التعلم الجماعي : هذا النوع هو الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمدخل جديدة والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر كافة المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة إكتشاف واستغلال التعلم⁴.

¹ - براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كبار، اليرموك، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية قسم إدارة أعمال، المملكة العربية السعودية، 2002، ص23.

² - رضا إبراهيم المليحي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2014، ص218.

³ - حمد بن قبان آل فطيح ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية، 2013، ص37.

⁴ - نفس المرجع ، ص 36 .

4- التعلم التنبؤي: يشير إلى إكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والإستعداد له، ويقصد به التغيرات التنظيمية التي تتم من خلال التعرف على أفضل الفرص المستقبلية وإكتشاف الطرق والأساليب للإستفادة منها، إذ ينطلق التعلم التنبؤي من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي تترتب عنها، ومن ثم إتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها، لذلك يطلق عليه التعلم الإبتكاري أو الإبداعي¹.

5- التعلم التفاعلي: يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدفاً أو غير مستهدف، ولذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الإجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين، وأن فرق العمل، والإجتماعات الدورية المبرمجة، والمناقشة الجماعية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي².

ثانياً: خصائص التعلم التنظيمي.

يمتاز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- أنه عملية مستمرة، لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة، وإنما تستمر طيلة حياتهم.
- أنه عملية هادفة ومخططة تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخاً في أذهانهم لتحسين أدائهم، وزيادة فعالية المنظمة و كفاءتها.
- أنه ينصب على ذاكرة المنظمة، ويسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة.
- أنه يقدم تسهيلات لكل أفراد المنظمة وليس لمجموعة معينة فقط.
- أنه يحدث في جميع المنظمات، وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية، أو غير رسمية، كما أن هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم.

1 - محمد بن علي إبراهيم الرشودي ، مرجع سابق ، ص 77 .

2 - حمد بن قبال آل فطيح ، مرجع سابق ، ص 36 .

- أنه يعتمد على فهم المعلومة وإكتسابها بأكثر من وسيلة عملية ممكنة.
- أنه يتحدد بالقياس النوعي للمهارات وبجودة المخرجات.
- أنه حصيلة أو نتاج الخبرات والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة¹.
- يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الإستراتيجي في المنظمات المختلفة والهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها².

المبحث الثاني:مراحل، أبعاد ومستويات التعلم التنظيمي.

لكل منظمة رؤية مستقبلية تهدف للوصول إليها؛ و لتحقيق ذلك وجب عليها المرور بالعديد من المراحل ، إذ أن التعلم يجب أن يكون منتشرا في جميع المستويات التنظيمية. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مراحل تطبيق التعلم التنظيمي، أبعاده، و مستوياته.

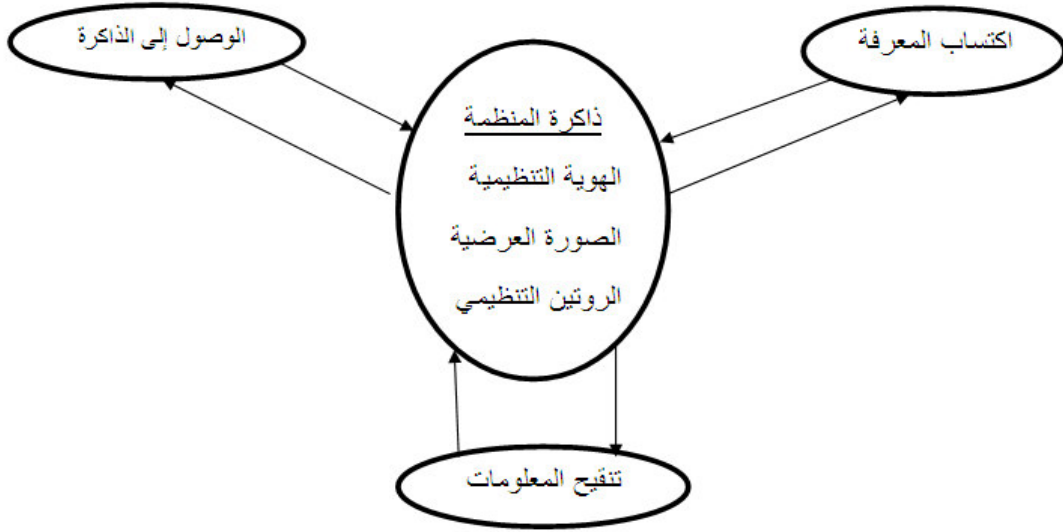
المطلب الأول: مراحل عملية التعلم التنظيمي.

سنعتمد على دراسة (روبي وساليس) " Robey & Sales 1994 " في شرح العمليات الأساسية للتعلم التنظيمي والمتمثلة في إكتساب المعرفة وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة وتنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة، وهذا الشكل يوضح مراحل عملية التعلم التنظيمي لهذا النموذج:

1 - عمر أحمد الممشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص390.

2 - عادل هادي حسن البغدادي، مرجع سابق، ص26.

الشكل رقم (01): مراحل عملية التعلم



المصدر: فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة

الأولى، عمان، 2011، ص 27.

الجزء الأول: الذاكرة التنظيمية

تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها أطر المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، وذلك يؤكد ضرورة فهم هذه المعاني بين أعضاء المنظمة، بحيث أن ذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد، حيث تتضمن تجارب وخبرات الأفراد إلى جانب ما تشتمل عليه ثقافة المنظمة والمتمثلة في البناء التنظيمي، وكذلك البناء المعماري للمنظمة، والوثائق الرسمية والملفات المتعلقة بالبيانات الخاصة بأنشطة المنظمة، والرموز، والقصص، والطقوس السائدة في المنظمة، كذلك الذاكرة التنظيمية تؤدي بدورها إلى نوع من التلاحم بين أعضاء المنظمة كما أنها تؤدي في نفس الوقت إلى نقل خبرات و تجارب المنظمة من الأعضاء القدامى في المنظمة إلى العناصر الجديدة، وهذا بدوره يفسر قدرة المنظمة على الإحتفاظ بالفهم المشترك

للمعاني المستخدمة من تجاربها السابقة، ونقلها إلى الأعضاء الجدد، وذلك حتى عندما يترك الأعضاء الأساسيين المنظمة¹.

لذلك فإننا كأفراد داخل المنظمة نتعلم كيف نفكر وكيف نتصرف مثل بقية الأعضاء الأخرى، أو بمعنى آخر فإننا نتعلم كيف نشترك كأعضاء في الهوية التنظيمية نفسها، و أن نتبنى الصورة العرضية وأن نساير الروتين التنظيمي نفسه، و كلها تمثل مكونات الذاكرة التنظيمية.

أولاً: الهوية التنظيمية.

كإحدى مكونات الذاكرة التنظيمية فإنها تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بخصائص المنظمة وحدودها ومهمتها ومجال نشاطها، والصورة التي يرى بها أعضاء المنظمة الداخليين، وكذلك الأفراد خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، قوية أو ضعيفة، حسنة السمعة أو سيئة.

هذه الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات، كما أنها قد تكون سبباً في بقاء المنظمة واستمرارها في أداء مهامها، وخاصة إذا كانت هذه الهوية قوية وإيجابية من وجهة نظر أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من الخارج.

ثانياً: الصورة العرضية.

تشير إلى المعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يتصل بالعلاقة بين تصرفات معينة إتخذتها المنظمة، وما ترتب عن هذه التصرفات من نتائج، لهذا فإن الإعتقاد بأن رضا العميل كما في شعار الخطوط الجوية السعودية "خدمتنا رضاكم" هو مفتاح النجاح في المنظمة، ويعد جزءاً من الصورة العرضية، وبالطبع فإن هذه الإعتقادات وما يترتب عنها من نتائج قد تسري لفترة طويلة في المنظمة، وخاصة عندما تحقق هذه المنظمة النجاح في أعمالها، لكنها عندما تمر ببعض

¹ - فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص26.

المشكلات فإن الأعضاء في المنظمة يعاودون مراجعة مثل هذه المعتقدات والتساؤل حول مدى جدواها، و لربما ترتب عن ذلك البحث عن معتقدات أخرى للخروج بالمنظمة من الأزمة التي هي فيها.

ثالثا: الروتين التنظيمي.

يمثل العنصر الثالث لمكونات الذاكرة التنظيمية، يتكون هذا العنصر من المعلومات التي تبين الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما تسند إليهم مهمة ما، وطريقة تنفيذ هذه المهمة، حيث يمكن إستدعاء هذه المعلومات من ذاكرة المنظمة من أجل إنجاز المهمة، هذه المعلومات تشبه إلى حد كبير العادات، لأنها تمثل إستجابات روتينية لمواقف محددة لا تحتاج إلى الكثير من التفكير أو التحليل، لهذا فإن الخبرات الروتينية التي تكمن في ذاكرة المنظمة تؤدي دورا كبيرا في إختصار الإجراءات، حيث أنها تساعد المنظمة في الإحتفاظ بالمعلومات التي تمكنها من التصرف في المواقف الحالية وفقا لما حدث في المواقف السابقة المشابهة لها¹.

أو تلك القريبة منها، وهذا بدوره يساعد أعضاء المنظمة على قبول مثل هذه التصرفات والسير وفقها، وذلك لأنها مجربة في ثقافة المنظمة، وكلما نجحت المنظمة في توسيع دائرة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة كانت ذاكرتها أكثر بساطة، و أسهل في الإسترجاع و الفاعلية في مناقشة القضايا التي تواجه المنظمة، باعتبار المعلومات والخبرات الموجودة في ذاكرة المنظمة تمثل رصيدها في التعلم².

الجزء الثاني: إكتساب المعرفة.

من أجل تمكين المنظمة من التعلم فإنه لا بد أن تكون لديها القدرة على البحث باستمرار عن معلومات جديدة، والإستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها، ودمج ذلك كله في ذاكرة المنظمة وكما بين الشكل (01) أن إكتساب معلومات جديدة يسهم في إثراء وتدعيم ذاكرة المنظمة، حيث أنه على المنظمة أن تعمل جاهدة من خلال سياسة

¹ - فايز عبد الرحمن الفروخ ، مرجع سابق، ص .

² - عبد الرحمن هيجان، مرجع سابق، ص 687-688

التوظيف لديها باستقطاب الكفاءات المختلفة، وتدريبها ليؤدي إلى توسيع قاعدة المعلومات التي يمكن إضافتها إلى ذاكرة المنظمة. ويشير "Bogdanowicz-Bailey 2010" إلى أن هناك نقطة يجب الإنتباه إليها عند تعيين أعضاء جدد في المنظمة، وهي أن هؤلاء الأعضاء ربما يتحدون الثقافة السائدة في المنظمة، و بالتالي يخلون بميزان القوى الموجودة فيها، والذي غالبا ما يكون محصورا في القيادات العليا، وخاصة في المنظمات التقليدية.

ويشير "Loermans 2002" إلى أن الإلتزام التنظيمي يتطلب إكتساب المعلومات وإستقطاب أفراد ذوي خلفيات متنوعة، وتدعيمهم وتشجيعهم على التعبير عن وجهات نظرهم حتى ولو كانت تخالف القيم و القواعد السارية في المنظمة في الوقت الراهن.

وأخيرا لكي تقوي المنظمة من إمكاناتها في إكتساب المعلومات، و التعلم فإن عليها الإهتمام بتسهيل نظم الإتصال، سواء أكان ذلك داخل المنظمة أم بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، بحيث أن هذا الإتصال يسهل تبادل المعلومات وإثرائها، كما أنه يمكن المنظمة من التغلب على معظم العوائق التي قد تحول بين وصول المنظمة إلى المعلومات المناسبة، ورصدها في ذاكرتها، مما يعزز من إمكانيتها في التعلم والتعامل مع الأحداث اليومية الحالية و المستقبلية ومنه نلاحظ أن عامل إكتساب المعلومات يعد عنصرا هاما في عملية التعلم التنظيمي، حيث يؤثر ويتأثر بذاكرة المنظمة، مما يحتم على المنظمة الإهتمام بالعوامل التي تسهل عملية إكتساب هذه المعلومات وتعزيزها.

الجزء الثالث: تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة.

بعض النظر عن الكيفية التي يمكن أن تكتسب بها المنظمة معلومتها، فإنه من المهم جدا تصنيف وتنسيق هذه المعلومات بحيث يكون من السهل على أعضاء المنظمة الوصول إلى هذه المعلومات عند الحاجة إليها.

فالمهم ليس حفظ المعلومات فقط، و لكن المهم في كيفية الوصول إليها؛ لأن الوصول إلى المعلومات المتواجدة في ذاكرة المنظمة من الممكن إتاحتها لأعضاء المنظمة من خلال القواعد المكتوبة، ونظم الإتصالات الرسمية وغير الرسمية، والتدريب

الرسمي وغير الرسمي، حيث توجه هذه القنوات الأعضاء بالتوجيهات الضرورية، والدروس المستفادة من خبرات المنظمة السابقة، لهذا يجب إتاحة الفرص لأعضاء المنظمة للوصول إلى هذه المعلومات ونشرها بينهم، وتجسيدها في الممارسات بشكل منتظم.

الجزء الرابع: تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة.

تتأثر كل من عملية إكتساب المعلومات والوصول إليها في ذاكرة المنظمة بمحتوى وطبيعة المعلومات الموجودة في هذه الذاكرة، ودرجة التنقيح والتعديل الذي تخضع له هذه المعلومات. إن ما هو موجود من معلومات في هذه الذاكرة، ربما يقف حائلاً دون الوصول إلى المزيد من المعلومات، وإضافة إلى ذلك إذا لم يتم تنقيحها على الدوام، لهذا السبب فإن مراجعة المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة تعد جزءاً أساسياً من عملية التعلم التنظيمي.

مثل هذه المراجعة لذاكرة المنظمة قد تقود إلى ما يطلق عليه دورة التعلم ذو الاتجاه المزدوج، وهي العملية التي يتم فيها إكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ومن ثم تبني بعض السلوكيات، وأساليب جديدة في العمل مقارنة بدورة التعلم ذات الاتجاه الأحادي، والتي تحاول فيها المنظمة الحفاظ على وضعها الراهن، من خلال تكرار بعض السلوكيات السابقة، وإخفاء أخطائها، وبذلك يكون النوع الأول (دورة التعلم المزدوج) أجدى بالنسبة لعملية التعلم التنظيمي¹.

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات التعلم التنظيمي

أولاً: أبعاد التعلم التنظيمي.

إستناداً إلى دراسة "Marquardt & Reynalds 1994" فإن أبعاد التعلم التنظيمي الأساسية:

-البعد الإستراتيجي: والذي يهتم بإيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط.

-البعد التنظيمي: مرونة الهيكل التنظيمي.

¹ - فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص31-35

-البعد الثقافي: ثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي¹.

1. البعد الإستراتيجي.

ويعنى أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبلها بمنظار واحد ورؤية متشابهة، وبشكل يؤدي إلى ترابط العلاقات، وضمن توقع التغيرات البيئية لكي يتم وضع الخطط المناسبة للتكيف معها، وتوافر خطة محددة للتنظيم تساند التدريب والتعليم والإبتكار، وينبثق عنه الأبعاد الفرعية التالية²:

أ/ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: يعنى القدرة على الإلتزام الحقيقي مع العاملين نحو الرؤية المنظمة بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة و أهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة الأزمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية³.

ب/ متابعة التغيرات البيئية: متابعة التغيرات البيئية وتحديد الفرص والتهديدات من خلال التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والحرص على تحقيق الميزة التنافسية، ووضع الخطط التي تدعم هذه الميزة، والخطط البديلة وذلك بالإعتماد على خبرات ومعارف الإدارة.

ج/ إستراتيجية التعلم: وتشير إلى النظر لعملية التعلم والتدريب على أنها إحدى أولويات الأهداف المستقبلية، ووضع خطط محددة للتعلم وتدريب الأفراد و تنمية الشعور لديهم بأهمية التعلم و الإبتكار والعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وذلك بالإعتماد على فرق العمل المسؤولة⁴.

1 - نادية حبيب أيوب، دور التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، 2004، ص73-76.

2 - أسامة خالف المعاينة، مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الاردنية للمساهمة العامة المحدودة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص7-10.

3 - رائد إسماعيل عباينة، ياسر مناع العدوان، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الاردنية، الأردن، دورية الإدارة العامة، المجلد 48، العدد3، 2008، ص445.

4 - أسامة خلف المعاينة، مرجع سابق، ص7.

2. البعد التنظيمي.

يشير هذا البعد إلى أنه يتم العمل من خلال فريق يشجع الحوار بين أعضائه وتبادل الافكار والمعارف والمهارات في ظل هيكل تنظيمي مرن يعطى الحرية للعاملين في الإبتكار والتدريب والعمل على إكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل هذه الخبرات والمعارف، وتتفرع عنه الأبعاد التالية:

أ/ العمل من خلال الفريق: ويعنى إعتداد المنظمة في التغيير والتطوير على فرق العمل المسؤول، ونشر فكرة العمل بها في جميع أقسام المنظمة، وتشجيع تبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق، والعمل على نقل المعارف والمهارات الجديدة إلى جميع العاملين في المنظمة وتشجيع هذه الفرق على إستخدام شبكات المعلومات.

ب/ الهيكل التنظيمي المرن: بمعنى الإعتداد على هيكل تنظيمي يتصف بالإبتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة وذلك من أجل القدرة على التحديث و إغتنام الفرص وسرعة إتخاذ القرارات، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل، من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في المنظمة.

ج/ إيجاد المعرفة: يشير إلى تنمية المعارف والمهارات في جميع المستويات الإدارية والعمل على نقلها بين الأقسام المختلفة، والوصول إلى المعلومات المتعلقة برغبات المتعاملين فيها، من خلال المسح الشامل والتأكيد على تقنيات الإتصالات كأحد الوسائل المهمة لنقل المعلومات والعمل على تخزين هذه المعارف في قواعد البيانات وتسهيل مهمة وصول الأفراد إليها.

3. البعد الثقافي.

ويشير إلى إيجاد بيئة عامة تثنم التعلم وتوليه درجة كبيرة وتشجعه، وتعتبر الأخطاء التي يقع فيها العاملون وسيلة للتطور وأداة للتعلم من الأخطاء والعمل على تنقيح كل ما هو جديد من معلومات ومعارف وحفظها والرجوع إليها في

المشاكل التي تواجه التنظيم، أو في الفرص التي يسعى لتحقيقها، وأن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة، لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، وينبثق من هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية :

أ/ **التعلم من الأخطاء:** يمكن إيجاد ذلك من خلال بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجعه وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد حين التنفيذ ما هي إلا وسيلة للتطوير وأداة للتعلم.

ب / **البيئة المساندة للتعلم:** تشير إلى تمكين العاملين من خلال إعطائهم السلطة الكافية بما يتناسب ومسؤوليات عملهم، والعمل على إشراكهم في إتخاذ القرارات وتشجيعهم على العمل ورفع معنوياتهم، و الإهتمام بهم وبحاجاتهم مع الإهتمام بالعمل والإنتاجية بشكل متوازن .

ج/ **الجودة الكلية للتعلم:** تعني تركيز المنظمة على جودة برامج التدريب والتعلم والتركيز على إكتساب المعرفة التراكمية، والمهارات الإضافية، والتأكيد على أهمية نوعية هذه المهارات والمعارف، والجودة الكلية لمهارات العاملين فيها¹.

ثانياً: مستويات التعلم التنظيمي.

على إعتبار أن الفرد جزء من فريق العمل وأن مجموع الفريق يكون المنظمة وبالتالي يمكن تقسيم مستويات التعلم التنظيمي إلى: مستوى فردي، ومستوى الفريق، ومستوى المنظمة؛ على أن التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة التي تتحرك في مختلف المستويات من الفرد إلى الجماعة ثم إلى المنظمة وتعود من جديد إلى الأفراد، وفق المستويات الثلاثة التالية²:

1- التعلم الفردي: هو التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين، ولتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف يسعى لتحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم³.

¹ - أسامة خلف المعاينة، مرجع سابق، ص7-10.

² - مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياي، مرجع سابق، ص38

³ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ص 38

2- **التعلم الفرقي**: الفرق هي العجلة التي تدير المنظمة المتعلمة، وبدونها لا تعمل المنظمة، إذ ميز كل من **Kaizen**

Baek & Smith 1993 بين نوعين من الفرق: مجموعة العمل، وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان

بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة.

ولعل أبرز خصائص الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء، ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء فهم أفراد يشتركون في نماذجهم العقلية، ويحاولون بصدق تفهم الأفكار الأخرى الموجودة عند بقية الأعضاء، وهم بذلك يملكون رؤية مشتركة يسعون إلى الوصول إليها.

وأنه من الضروري لنجاح برنامج التعلم الفرقي أن:

- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعاً.
- يتم تصميمه من قبل خبراء متخصصين .
- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسات كوسيلة للوصول إلى المنظمة المتعلقة.
- تكافئ وتشجع المنظمة المشاركة الناجحة.
- تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد ومن الواضح أن نجاح هذه البرامج يعتمد على مدى الإنسجام بين رؤى المشاركين ورسالة وأهداف المنظمة، إذ أنه كلما تحقق ذلك سهلت عملية التعلم الفردي والجماعي والتطور التنظيمي، و أنه كلما تحقق ذلك سهلت عملية التعلم الفردي والجماعي والتطور التنظيمي، والتي تقود في النهاية إلى المنظمة المتعلمة.

3- **التعلم المنظمي**: ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن

مستوياتهم التنظيمية والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة

التي تعيق عملية التعلم، وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويختلف عن التعلم الفردي من حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات المحيط الخارجي لتحدي الفرص وإستثمارها وتحديد التهديدات والتعامل معها¹.

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة.

لكل منظمة بيئة تعيش فيها، و لعل أبرز ما يميز هذه البيئة هو عدم الإستقرار، والتغير المستمر؛ فالمنظمة التي تعرف كيف تتعلم باستمرار هي القادرة على البقاء والإستمرار والريادة.

في هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية المنظمة المتعلمة، وأسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، والعلاقة الرابطة بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة.

المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة.

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة.

لقد إستعمل الباحثون والمنظرون عدة مصطلحات للمنظمة التي تشجع التعلم وتسعى إليه، مثل : المنظمة العارفة، المنظمة المفكرة، المنظمة المؤهلة، المنظمة الساعية للتعلم المستمر، المنظمة التعليمية؛ إذ أن كل هذه المصطلحات تدعم فكرة التعلم المستمر، ولكن باعتبار إختلاف مذاهبهم وتجاربهم وتعدد تخصصاتهم فقد أعطوا تعاريف مختلفة لهذه المنظمة، والتي تسمى المنظمة المتعلمة.

- يرى بيتر سينج " Peter Senge " بأن المنظمات المتعلمة : هي منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات².

1 - مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 38 .

2 - عبد الناصر حسين وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، من 4/2 سبتمبر 2009، ص 4 .

- أما مارسيك و وتكينز " Marsick & Watkins " فيعرفان المنظمات المتعلمة على أنها تلك المنظمات التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين وتشجيع التعلم والتعاون والحوار والإعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات¹.

- أما ريدان ودينتي " Readen & Dainty " فيعرفانها على أنها: المنظمة التي تسهل تعلم جميع أفرادها لكي تتمكن من تحويل نفسها بشكل مستمر².

- من خلال ما سبق نرى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة³.

ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة:4

إن من أهم خصائص المنظمة المتعلمة ما يلي:

* أنها منظمة مرنة ذات قدرات فعالة في التكيف والتغير إستجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والإستمرارية والنجاح.

* أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الإتصالات المفتوحة، وتضمن التفكير النقدي، وتشجع على المشاركة في حل المشكلات وإتخاذ القرارات، وعلى إستخدام مقدراتهم ومهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين.

* أنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفريق بدلا من العمل الفردي في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة.

1 - حمدان بن قبالان ال فطوح، مرجع سابق، ص 25 .

2 - جاد الرب عبد السميع، خصائص المنظمة المتعلمة واثرها في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدهليقية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2011، ص 4.

3 - محمد مفضي الكساسبة، عبير حمد الفاغوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد4، 2009، ص25.

4 - عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص401.

* أنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظمي، ويعني مقدرة أعضاء المنظمة على إتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى منظماتهم كنظام شامل متكامل مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، مما يساعد على مواكبة التغيرات السريعة المتلاحقة، ويزيد من احتمالات فرص النجاح.

* أنها منظمة تتعلم باستمرار وتعني هذه الخاصية إكتساب الأفراد والمجموعات داخل المنظمة للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار بطرق مختلفة مثل : التدريب والتطوير، المحاضرات والندوات والمؤتمرات وغيرها، بغرض الإرتقاء بمقدراتهم ومهاراتهم في أداء الأعمال.

* أنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها، ويعني ذلك أن النظام الذي يمكن المعرفة بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة، وتبادل كل أنواع المعلومات بين جميع أفراد المنظمة وتشاركتها، وبذلك تكون جميع معارف العاملين متاحة للآخرين، ويكون تدفقها في جميع الإتجاهات وبين كل الوظائف والدوائر والأقسام وبين الأفراد جميعهم.

* أنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار، وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك .

المطلب الثاني: التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة والعلاقة بينهما.

أولاً: التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

يمكن تلخيص أسباب التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة فيما يلي¹:

1- التحول من الهياكل العمودية إلى الأفقية:

إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس الى فرق العمل الموجه ذاتيا.

¹ - إحسان دهب جلاب ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، مصر، 2003، ص 299.

2- التحول من المهام الروتينية الى أدوار التمكين:

المهمة جزء من العمل الذي يسند الى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الإجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية، ويمسح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف.

3- التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات:

تخدم المعلومات أغراضا مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الأخرى، سواءا تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الإتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع .

4- التحول من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون:

حرصت المنظمات على فرض إستراتيجية الإستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول، والمشاركة في تحديد الإستراتيجية الملائمة، كما أن إستراتيجية التعاون وحتى مع المنافسين تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة مما توفره إستراتيجية التحالف والعمل المشترك .

5- التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة:

تقتضي ضرورات التغيير المنظمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة قاسية ، إذ لا يمكن للمنظمة منعها من التكيف مع البيئة المحيطة والإستجابة للتغيير، لكن المنظمات المتعلمة تشجع الإنفتاح و إزالة الحدود وإتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير.

ولهذا تقتضي عملية التغيير التنظيمي التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تختلف عنها في عناصرها الخمسة السابقة الذكر.

ثانياً: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

يوضح ماركردت "Marquardt" العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة إحتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز إهتمامها على البنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح والإبتكار ونماذج وطرق جديدة للتفكير.

أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكسب الأعضاء المعلومات والمهارات والإتجاهات التي تؤدي إلى الإرتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

يشير " هيجان " إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال إرتباط السبب بالنتيجة، إذ أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة، دون أن يترتب عنه بناء منظمة متعلمة (قابلة للتعلم)¹.

¹ - عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والإقتصاد، جامعة تلمسان ، الجزائر، 2011، ص 29.

خلاصة الفصل:

إن أهم ما يميز البيئة الخارجية هو عدم التأكد، والتغير المستمر، وأن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى التعلم التنظيمي الأنسب وتجسده ميدانيا من خلال رصد البيئة، بإقتناص الفرص، وصد التهديدات، وأن تتصف بالمرونة وتتمكن من التكيف السريع مع المتغيرات شريطة أن يكون كل هذا مقرونا بالإستمرارية.

إذ أنه كلما كانت مقدرة المنظمة على التعلم أجمع كلما كانت إمكانية تحقيق ميزة تنافسية أفضل، وبالتالي تحقيق التميز المستدام.

تمهيد :

مع بداية الألفية الجديدة وتيجة للتطور المتسارع في التكنولوجيا أصبحت الحاجة ملحة للتغيير في أساليب العمل، وهذا التغيير لا يمكن إيجاده إلا من خلال العنصر البشري ، الذي يعتبر أهم موارد المنظمات الحديثة فهو يعتبر ركيزتها في تحقيق النجاح وتنفيذ أهدافها، فالإدارة الناجحة هي التي تعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، وإيجاد مناخ داعم للمشاركة والاحترام المتبادل والتعاون والولاء وجعل الفرد يشعر بالمسؤولية والانتماء. بالإضافة إلى إيجاد آلية لتحفيزهم بحيث يعطى الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار بما يمكنهم من أداء مهامهم بحرية أكبر، وبالتالي فعالية أكبر دون تدخل من الإدارة، هذا التوجه الفكري الإداري هو ما يطلق عليه بالتمكين الإداري .

وفي هذا الفصل سوف نحاول إعطاء نظرة عامة حول التمكين الإداري من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

-المبحث الثاني: أبعاد ومبادئ التمكين الإداري

المبحث الثالث: دراسة أثر التمكين على التعلم التنظيمي وعلى المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري

في هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية التمكين وبعض المفاهيم الإدارية القريبة منه مروراً بأهميته وأهدافه وأنواعه.

المطلب الأول: ماهية التمكين

أولاً: مفهوم التمكين

يقول الله عز وجل في كتابه الكريم : (وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوء منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء

ولا نضيع أحد المحسنين)¹

وتذكر معاجم اللغة التمكين على أنه القدرة والسلطة؛ وأمكن من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من

الشيء أي قدر عليه أو ظفر به².

أما اصطلاحاً فتختلف تعاريفه باختلاف الباحثين إذ عرفه "Brown & Harvey" بأنه إستراتيجية حديثة تهدف

إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة؛ وذلك لأن نجاح المنظمة

يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة لأهدافها³.

- وعرفه كل من " Bennis & Tiusnd " بأنه تفويض كل الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية

الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة وتأهيلهم

سلوكياً وفتياً ومهارياً لأداء العمل والثقة فيهم⁴.

1 - القرآن الكريم، سورة يوسف ، الآية : (56).

2 - المعجم الوسيط ، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة ، ط3 ، 1998 ، ص354.

3 - أحمد عريقات وآخرون، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011، ص 183.

4 - أيمن أحمد العمري ، فداء مصطفى كمال ، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي: من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة ، مجلة دراسات العلوم التربوية المجلد 38 ، الأردن ، 2010، ص 469.

ويرى " Krajewski " أن التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة¹

أما Hoffman & Bateson فينظران إلى التمكين على أنه إعطاء الحرية لموظفي الخط الأمامي لتلبية حاجات الزبائن بابداع،²

ثانياً: المفاهيم الإدارية القريبة من التمكين الإداري.

لمفهوم التمكين الإداري علاقة بالعديد من المفاهيم الإدارية الأخرى، وستتطرق لأهم الفروق.

أ- التمكين الإداري وتفويض السلطة :

يخلط الكثيرون بين مصطلح التمكين وبين مصطلح التفويض، وفيما يلي أبرز الفروق بينهما:

إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن إنجاز العمل كله والذي حول إليه من رؤسائه ، وكثيراً ما يعتقد أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين وفي الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها، ويختلف ذلك مع مفهوم التمكين والتي تكون المسؤولية عن النتيجة النهائية فيه مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة إتخاذ القرارات بحرية كاملة، ومن الممكن أن يلغي المفوض تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه غير أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة و فلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهميته.³

فالعامل الممكن تعطى له صلاحيات أوسع دون التفكير المسبق باستعادتها وحرية لاتخاذ القرارات مع تحمل نتائجها.

أما المفوض فتعطى له صلاحيات محددة ، تنتهي بانتهاء المهمة ، وحرية مقيدة في اتخاذ القرارات مع عدم تحمل النتائج.

¹ - مؤيد الساعدي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 167.

² Douglas Hoffman & John Bateson; **Services Marketing: Concepts, Strategy and Cases**; 3rd Edition; Thomson ; USA; 2006; P 265.

³ حسن مروان عفانة . ، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، (2013) ، ص 22.

ب- التمكين الإداري والمشاركة :

قد يحدث أن يخلط البعض بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية، ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل¹.

ج- التمكين الإداري والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، وكذلك حصوله على معلومات عن نتائج أعماله وإتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته في التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته².

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين الإداري

تستعمل مختلف المنظمات أساليب إدارية حديثة بغية مواكبة التغيرات البيئية المتجددة؛ ويعد تمكين العاملين أحد أهم هذه الأساليب وذلك راجع إلى أهميته في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أولاً: أهمية التمكين الإداري:

للتمكين أهمية كبيرة في سيرورة العمل اليومي وتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة إذ أن التمكين³:

1: عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة .

¹ - جعفر أبو القاسم أحمد ، السلوك التنظيمي والأداء ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 125.

² - نفس المرجع ، ص 125.

³ - علي صالح أحمد، مطلق الدوري زكرياء ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة . دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، (2008)، ص 29 .

- 2: يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين .
- 3: يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوزيعها وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة و المرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عالٍ بالملكية ورضا عن الانجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم .
- 4: المساهمة في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يساهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة .
- 5: ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، إذ أنه يكسب المؤسسة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع .

ثانياً: أهداف التمكين الإداري

للتمكن الإداري عدة أهداف وفق المستويات الإدارية على النحو التالي¹:

- 1- بالنسبة للمؤسسة: تنمية طريقة تفكير الرؤساء، بتركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
- 2 - بالنسبة لمدرء الأقسام: تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد و الأفراد وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق .

¹ - محمد بن إبراهيم الأصفه ، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز القوات الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2010، ص 19.

3- بالنسبة للعاملين: زيادة إلتزامهم وتعهدهم لمسؤوليات جديدة وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم حيث يسهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الإبتكارية ، ومنحهم الطاقة والعمل باستمرار .

ويشير الكثير من المختصين في مجال التمكين إلى الفوائد الناتجة عن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات، ويمكن تلخيصها فيمايلي¹ :

- مساهمة التمكين في التقليل من الأخطاء الناتجة عن العمل .
- تعزيز سرعة الإستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المؤسسات .
- إرتفاع مستويات الثقة بالنفس، والدافعية لدى العاملين .
- تخفيض تكلفة العمل.
- إرتفاع القدرات الإبداعية والإبتكارية .
- إحساس الفرد بالرضى عن وظيفته ورؤسائه
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات .
- فتح فرصة أكبر للقيادات العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية وعدم إنشغالهم بالأمر اليومية.

ثالثاً: أنواع التمكين الإداري

تختلف وجهات النظر بشأن التمكين الإداري من حيث التقسيم إذ قسمه Duvall إلى صنفين هما² :

1- التمكين الفردي: إذ يرى بأنه عملية فردية، تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئته عمله، ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به. فضلاً عن درجات الإلتزام العالية والولاء الذي يكنه للمؤسسة التي يعمل بها.

¹ - محمد بن ابراهيم الأصفه، نفس المرجع السابق، ص20.

² - محمد مانع علي القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لجوازات السفر بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية الأمنية ، الرياض ، السعودية، 2007، ص 16 .

2- التمكين المنظمي: هو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل و الأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز الفعل الصحيح في الوقت المناسب .

- بينما قسمه Suminen إلى ثلاثة أنواع¹ :

1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

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

المبحث الثاني: أساسيات التمكين الإداري

في هذا المبحث سنتطرق إلى عدة نقاط على شكل مطالب، بداية بالأبعاد والمبادئ وصولاً إلى أساليب ومعوقات تطبيق التمكين الإداري.

المطلب الأول: أبعاد ومبادئ التمكين الإداري

يمكن دراسة التمكين من خلال أبعاده ومبادئه كما يلي.

أولاً: أبعاد التمكين الإداري

تتنوع رؤى الكتاب والباحثين حول الأبعاد التي يرونها تلائم إتجاهاتهم الفكرية فيما يخص مصطلح التمكين الإداري .

¹ - عبد الوهاب علي، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي السابع ، ادارة القرن الحادي والعشرون ، القاهرة ، مصر، 1997، ص 36 .

إذ يرى " trhomes velthouse " أن أبعاد التمكين هي ¹ :

أ- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في إختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

ب- الفعالية الذاتية: وهي قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح إستنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته .

ج- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين والمنظمة .

د- التأثير : ويعني إعتقاد الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي تم إنجازها والسياسات التي يتم وضعها من طرف المنظمة خاصة المتعلقة بعمله .

- وفي دراستنا هذه سنعتمد الأبعاد التي جاءت في دراسة أيمن عودة وجواد محسن حيث أشاروا إلى خمسة أبعاد وهي: تفويض السلطة، العمل الجماعي والفرقي، التدريب، التحفيز والإتصال الفعال .

إذ أن هناك من أشار إلى أن أبعاد التمكين هي:

1- تفويض السلطة : التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية إتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب؛ فالتفويض يشمل تعيين مهام المرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع إستعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام ² .

¹ - محمد بن ابراهيم الأصفه، مرجع سابق ، ص 15 .

¹ - علي عبد الله الاحمري ، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر الباحثين ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، السعودية ،2014، ص 12.

2- العمل الجماعي والفرقي: هو قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير الجماعي من زوايا متعددة في المشكلة المطروحة أو الموقف الذي يحتاج إلى إتخاذ القرار، وهذا ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والاختصاصات والمهارات المطلوبة¹.

ويرى الفايدي (2008) أن فريق العمل:

- مجموعة أفراد عادة ما يكون عددهم محدوداً.
- يجمع بينهم هدف مشترك يعملون معا لتحقيقه .
- كل عضو فيه يشعر بانتمائه للفريق ، وهناك إلتزام قوي بين الأعضاء .
- توجد بينهم مهام و علاقات متبادلة و تكاملية.
- لهم قيم و مبادئ متفق عليها لتنظيم السلوك و تصرفات الفريق.
- أنهم يعتبرون أنفسهم مسؤولون مسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف².

3- التدريب: هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية.

إذ يرتبط التدريب بالتمكين عند ما تكون عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه، وتنمية قدراته ومهاراته في صنع واتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية نتائج قراراته وأعماله³، ومن بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الإتصال والعمل الفرقي⁴.

² - عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية ، دراسة تطبيقية على عينة المصارف ، مجلة دورية الادارة العامة، جامعة القصيم، السعودية ،مج 52 ، العدد. 2 ، 2012، ص161-199 .

³ - حسن مروان عفانة ، مرجع سابق، ص25.

¹ - محمد مانع علي القحطاني ، مرجع سابق ، ص 26

² - أيمن عودة النعامي ، عبد الحليم عقلة ، مرجع سابق، ص 240 .

4- التحفيز: نظراً للدور الفعال للحوافز في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، إذ أنها تزيد من قوة دافعية الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم ويتجلى ذلك من خلال زيادة الحماسة والثقة بالتنظيم، وتعزيز الولاء، ونجاح أثر هذه الحوافز يتوقف على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها وكانت تراعي أهداف المنظمة وأهداف العاملين معاً، ويعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل .

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من إستمرارهم في العمل، ويشير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا، والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.

5- الإتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمثيلها من شخص لآخر، إذ أن الإتصال الفعال هو إتصال ذو إتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم¹ .

ويشير quinn speitger إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، وإستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين² .

³ - نفس المرجع السابق، ص 241 .

⁴ - راضي جواد محسن، التمكين وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة و الاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الادارية و

الإقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 12، العدد 10، 2010، ص 62

ثانياً: مبادئ التمكين الإداري :

يرى " tomas stirr " أن مصطلح التمكين الإداري والذي ترجمته بالإنجليزية هي كلمة " Empower " ، وكل حرف من أحرف هذه الكلمة يمثل مبدءاً من مبادئ التمكين وهي سبعة أحرف على النحو التالي¹ :

1- تعليم العاملين Education : حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدورها إلى نجاحها.

2- الدافعية Motivation : على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه، التوعية، وبناء فرق المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- وضوح الهدف Purpose : إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة؛ إن صلب موضوع عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- الملكية Ownership: يرى stirr أنه مما يزيد من دافعية الأفراد نحو تحقيق الأفضل من خلال ما ينجزه تكون مرهونة بامتلاكه لجزء من أصول المؤسسة، وبالتالي تمنحه سلطة ولكن مشروطة بالالتزام بالمسؤولية.

إذ أن هذا المفهوم متعلق بسياسات تشجيع إمتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات ، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين ، بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها ، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم و شعورهم الإيجابي إتجاه مؤسساتهم ، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم .

¹ - محمد بن ابراهيم محمد الأصفه، مرجع سابق ، ص ص 25 ، 27 .

5- الرغبة في التغيير Willingness : إن المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة سواء كان داخليا أو خارجيا يمتاز بالتغيير و بالتالي يفرض على المؤسسة التغيير في أساليب العمل سواء كانت مجبرة أو مخيرة ، و عليه فالقيادة يجب أن تؤمن بالتغيير و تزرعه في العاملين حتى تصبح قناعة راسخة لا تؤدي إلى المقاومة ؛ بل تؤدي إلى زيادة الدافعية نحو تحقيق الأهداف¹ .

6- نكران الذات Ego Elimination : تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها ، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات و إتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة و السلطة و ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم و ليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية و الربحية للمؤسسة ، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين ، ولكن على المديرين تغيير هذه النظرة و ترك حب الذات ، وتبني فكرة نكران الذات ، لأن الهدف المراد تحقيقه هو المصلحة العامة ، وليس المصلحة الخاصة، من أجل إنجاح ترسيخ مفهوم التمكين .

7- الاحترام respect: إن المحرك الأساسي للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل إحترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة وعدم الإحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري² .

المطلب الثاني: أساليب ومعوقات تطبيق التمكين الإداري

أولاً: أساليب التمكين الإداري :

بحكم اختلاف إمكانات وظروف المنظمات تختلف طرق تطبيق التمكين الإداري، أورد Davis عشرة أساليب لتمكين العاملين هي:

¹ - محمد بن إبراهيم محمد الأصغه ، نفس المصدر السابق، ص 25-27

² - محمد بن إبراهيم محمد الأصغه، مرجع سابق، ص.

- 1- التمكين من خلال المسؤوليات : شريطة وضوح و تحديد للمسؤوليات المكلف بها الموظف .
- 2- التمكين من خلال الصلاحيات : لدى زيادة الصلاحيات يظهر الموظف حماسا أكبر للعمل الموكل اليه.
- 3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير تحفيز العاملين وتمكنهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم .
- 4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب من أهم العناصر التي تطور العامل و تجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة إليه .
- 5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على العاملين حتى يتمكنوا من إتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك يكون العاملون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم .
- 6- التمكين من خلال التغذية الراجعة : حتى تستطيع المؤسسة معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيزها وإصلاحها.
- 7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير العامل، وذلك له أثر كبير على العامل وإنجازته وتوجيهاته نحو العمل والتمكين.
- 8- التمكين من خلال الإحترام : يتشابه الإحترام مع التقدير والاهتمام ، فالإحترام يزيد من إهتمام العامل بعمله وبالتالي إنجاز عملية التمكين .
- 9- التمكين من خلال الثقة : إعطاء الثقة للعامل يحفز في سعيه نحو تبرير خطواته التي يقوم بها وبالتالي توفير الوقت والتفكير في العمل .
- 10- التمكين من خلال السماح بالفشل : الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان ولذلك فالسماح للعامل بالمجازفة و المخاطرة قد يقود إلى التميز¹ .

¹ - حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان السويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40 ، العدد1، 2013، ص ص 305 ، 327 .

ثانياً: معوقات التمكين الإداري

إن نجاح التمكين واقعياً يتطلب تكاتف جهود كل من الإدارة أو العاملين على حد سواء بغية تحقيق أهداف الأفراد العاملين والمنظمة ككل، ومن هذه التحديات والصعوبات نذكر¹:

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين .
- وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العاملين .
- ضعف وقلة مهارات العاملين.
- غياب الثقة بين الإدارة والعاملين .
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المؤسسة.
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام الحوافز والمكافآت.
- ضعف العلاقة بين العاملين .
- غياب فرق العمل في بيئة المؤسسة .
- النظام الرقابي الصارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع.
- المناخ التنظيمي غير الملائم على الإنتاج والأداء .
- ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف .
- عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين .

¹ - محمد مطر الزيدانيين ، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، الأردن، 2006، ص 41 .

المطلب الثالث: أثر أبعاد التمكين الإداري على التعلم التنظيمي

بعد التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي والتمكين الإداري سوف نتناول آثار التمكين الإداري على التعلم التنظيمي.

أولاً: أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي

أغلب منظمات الأعمال تهدف إلى البقاء والاستمرار أو التجديد، ولكن القليل منها فقط من تستطيع التجديد والتطوير، وهذا التطوير لا يأتي إلا من خلال الإبداع والابتكار الذي لا يوجد إلا في عقول الأفراد العاملين الذين يملكون كفاءات وعليه فهذه الكفاءات لكي تبداع وتبتكر وتقدم أفضل ما لديها وجب الإهتمام بها وتشجيعها عن طريق تمكينها .

ثانياً: أثر تفويض السلطة على التعلم التنظيمي

باعتبار أن التفويض يركز على تكليف الغير بمهام أو وظائف معينة ، ليستطيع المدراء أو القادة القيام بمهام أكثر أهمية، وبذلك يتم تخفيف العبء وإدارة الوقت، ويوفر أيضا فرصا للتطوير وترسيخ علاقات جيدة مع العاملين الذين ينفذون المهام المفوضة إليهم، إذ أن التفويض يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة والإمكانيات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام المفوضة إليهم وفي نفس الوقت يحقق للمنظمات الإستمرار والنمو والتطوير من خلال منح الإستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية، وإذكاء روح المبادرة والابتكار والإبداع بين العاملين فيها، كما يساعد على الإستفادة مما لدى الأفراد العاملين من قدرات إبداعية وأساليب إبتكارية في حل المشكلات وإنجاز المهام والأعمال المفوضة إليهم، ومن هنا يمكن ربط التفويض بالإبداع كونه أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والابتكار لذلك فالقيادة أو الإدارة العليا في المنظمات لها دور حاسم ومؤثر في تطوير وارتقاء إدارتها من خلال دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية والإبتكارية التي يعمل على إحداثها المدراء التنفيذيون والأفراد العاملون من خلال منحهم

أو تفويضهم للسلطة والمسؤولية اللازمة على إعتبار أن هؤلاء التنفيذيون والأفراد لديهم الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم مما ينعكس ذلك إيجابياً على نواحي الابتكار والإبداع لديهم¹.

ثالثاً: أثر فرق على التعلم التنظيمي

فرق العمل هي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها، ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف يعتبرون أنفسهم مسؤولون عن تحقيقها بصفة جماعية، إذ أن العمل الفرقي يتيح فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة إنسيابية في جميع الاتجاهات، من الإدارة العليا إلى الأعضاء، ومن الأعضاء إلى القمة .

بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ القرارات بالسرعة والدقة المطلوبة، وبدرجة عالية من المخاطرة وبذلك تتحقق السرعة في الإنجاز و الإستغلال الأمثل للوقت ويولد ذلك الشعور بالالتزام نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها .

كما أن العمل الجماعي أيضاً يجعل من المسؤولية عن النتائج مسؤولية جماعية أكثر منها مركزة في شخص واحد، ويساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة، كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها ، ويساهم عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد ولذلك فقد أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطاً في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل² وباعتبار الفرد العامل جزء من فريق العمل، فهو يؤثر في الفريق وهو بدوره يتأثر به والعكس صحيح ، يتعلم من الفريق، ويتعلم منه الفريق ، يتقاسمه المعرفة ، ويتقاسمونها معه.

في هذه البيئة يمكن فسخ المجال لطموحات الجماعة وإيجاد نماذج فكرية جديدة تتناولها فيما بينها، وتستثمر فيها، وعليه يمكن لها أن تتعلم من بعضها البعض كمجموعات.

¹ - حاتم علي حسين رضا ، الابداع الاداري و علاقته بالاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية ، 2003 ، ص 139 .

² - محمد لمين مراكشي ، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات ، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، الجزائر ، 2011 .

رابعاً: أثر التدريب على التعلم التنظيمي :

إن ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والتميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك الأمر الذي يتطلب تدريباً مستمراً، والتعلم واكتساب معارف جديدة التي تنتج عن تدفق مستمر لأفكار جديدة من خلال روح الإبداع والابتكار، وهذا ما يساهم في الوصول لحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم¹.

فدور التدريب من خلال التقليل في نسبة الخطأ يؤدي بالمدرّب إلى إستخدام المواد والأساليب على الوجه الأنسب، وبالتالي تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى ذلك مساهمة التدريب في تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية للدافعية على العمل وتعزيز روح الإنتماء والولاء والإحساس بالرضا، وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه .

إذ أنه بواسطة التدريب يمكن تنمية المهارات وصقل القدرات، وذلك عن طريق الإطلاع على الأساليب الحديثة لحل المشكلات كأداة العصف الذهني، أداة دلفي، التآلف بين الأشتات وغيرها من الأساليب المساعدة على الحوار والتعاون وتحفز الأفراد لتولي مهام إضافية تمثل تحدياً لهم من شأنه جعلهم قادرين على إبتكار طرق وأساليب غير معهودة، فهنا المنظمة تصبح قادرة على اكتساب المعرفة وإنشائها ونقلها بما يعكس رؤى المنظمة.

خامساً: أثر التحفيز على التعلم التنظيمي

الحافز مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، فهو يثير المنافسة بينهم ببذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه.

¹ - زيد الخير ميلود، بن بر طال عبد القادر، أثر التدريب على الابداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011.

فشعور العاملين بموضوعية وعدالة نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء، يزيد ثقتهم بأنفسهم أكثر. ويشعرهم بالولاء والانتماء لمنظمتهم أكثر، ويشجعهم على تحمل المسؤولية بتجريب أساليب جديدة مقابل الحرية في التصرف لا تكون الاجراءات الروتينية عائقاً أمامه، وهذا ما يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى المبادأة والإبداع .

أما إذا كان نظام الحوافز غير عادل أو غير موضوعي، وكان الجزاء سلبياً أو متأخراً، أو لا يتناسب مع الجهد المبذول أو لم يحضى بالإعتراف والتقدير من الزملاء والرؤساء، فهذا حتماً سوف يؤدي بالفرد إلى الإحباط ويمنعه من تكرار إخراج ما لديه من خبرات ومهارات. وعليه فالحوافز تؤدي إلى إخراج المعارف التي يمكن أن تتعلم منها المنظمة .

سادساً: أثر الاتصال الفعال على التعلم التنظيمي

يتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على نظام الاتصالات بها، حيث تعتبر الاتصالات وسيلة للمديرين في إدارة نشاطاتهم الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك لكون الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم إنتاجية العمل، وبفضل الاتصالات التنظيمية الفعالة يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة، بما يساعد على توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال¹ .

حيث يلزم توفير قنوات الإتصال المفتوحة رأسياً وأفقياً، مع إيجاد آلية للتغذية العكسية، الأمر الذي يحقق حسن التعامل مع المتغيرات ، ومشاركة كل الأعضاء في تبادل المعارف والمعلومات، وتفعيل عمليات المشاركة ، الأمر الذي ينعكس في نجاح القرارات نتيجة قرب الأعضاء من المشكلات، كما يلزم إعتداد المنظمة على شبكة الإتصالات غير الرسمية باعتبارها أداة رئيسية للتعلم التنظيمي، ودعم ذلك من خلال بنى تحتية رسمية لعمليات الإتصال المفتوح والمعلومات المتدفقة ، على أن تكون تلك القنوات مفتوحة على العاملين، المنافسين والعملاء من خلال نظم حوار فعالة بما يساهم في تدفق حر

¹ - بوعيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم النفس والعلوم التربوية كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، (2009) ، ص 56 .

وواسع للمعلومات يسمح بتوفير تغذية إسترجاعية مفيدة في جميع المستويات¹. فالإتصال الفعال يفتح خطوط التعاون والحوار والمشاركة في إتخاذ القرار بواسطة الافكار المبدعة التي من شأنها جعل المنظمة تتعلم بشكل مستمر.

سابعاً: أثر التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة

يركز مفهوم المنظمة المتعلمة على تحقيق المزيد من الكفاءات competence الجديدة في الأعمال التي تمارسها المنظمة و ليس على الإستخدام الكثيف للمعرفة ، ذلك أن المعرفة تفقد أهميتها بسرعة بين المنافسين الآخرين .

ويضيف nonaka في الظروف الحالية التي يغلب عليها عدم التأكد فإن الميزة التنافسية الحقيقية والدائمة هي المعرفة غير أنه عندما تنتشر المعرفة ويزداد المنافسون بشكل مضطرد، وتصبح المنتجات متقدمة بسبب قصر دورة حياة المنتج بحيث تصبح لا تشكل ميزة تنافسية للمنظمة فان المنظمات الناجحة هي تلك التي توجد المعرفة و تنشرها في جميع دوائر المنظمة و أقسامها ومن ثم تحول هذه المعرفة الى تكنولوجيا ومنتجات جديدة ، فمثل هذه المنظمات هي التي يمكن أن تصبح منظمات متعلمة².

إذ أن المنظمة تحتوي على أفراد عاملين، ومن بين هؤلاء العاملين أفراداً لهم مهارات وكفاءات مميزة، هذه الكفاءات إن تم الإعتماد بها عن طريق مشاركتها في إتخاذ القرار و مشاركتها في فرق العمل ، وصقلها باستمرار لزيادة إكتساب معارف ومهارات جديدة، بالإضافة إلى توفير مناخ مفتوح القنوات لجعل الإتصال في جميع الاتجاهات يمتاز بالسلاسة، مما يستلزم توفر القيادة الداعمة والراعية لهذه الكفاءات عن طريق تحفيزها مادياً ومعنوياً، فإنها سوف تفجر طاقاتها الكامنة وتتجسد ميدانياً من خلال الإبداع والإبتكار في المخرجات سواء كانت سلعا أو خدمات ، وهذا يعني حتماً التميز إذ أنه على المنظمة المحافظة على هذا التميز وأن تستثمر فيه ، لأن المنظمة الناجحة هي التي تتعلم بشكل مستمر.

¹ - جاد الرب عبد السميع حسانين، مرجع سابق، ص 11 .

² - أحمد حسن الغرام ، محمد نور صالح الجداية ، أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الاردنية في اقليم الشمال ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد 15 ، العدد الثاني 2015 ، ص 34.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تطرقنا إلى ماهية التمكين الإداري من مفهوم وأنواع، ومبادئ وأبعاد. بالإضافة إلى مستوياته المختلفة. وتناولنا أهم العوائق التي يمكن تواجدها في طريق المنظمة وهي تحاول تطبيق مفهوم تمكين العاملين. وذلك لأهمية التمكين للمنظمات اليوم من أجل تحقيق التميز.

كما تم دراسة أثر التمكين الإداري من خلال مختلف أبعاده على التعلم التنظيمي وعلى المنظمة المتعلمة، باعتبارها مصطلحين إداريين حديثين يحاولان مسايرة التغيرات البيئية المتسارعة من خلال جعل المنظمة أكثر مرونة وقدرة على التكيف للتحديات الجديدة إذا أحسنت استغلال الطاقات الإبداعية للعاملين وجعلتهم يحسون بأهميتهم وقدرتهم على العمل بدون الرجوع كل مرة إلى الإدارة.

فإن أحسنت المنظمة إستغلال العاملين وإبداعاتهم فيمكن لهم التعلم منه، وبالتالي يمكن أن تتحول المنظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة .

تمهيد:

بعد تناولنا لمتغيرات الدراسة نظرياً لمتغيرات والمتمثلة في التمكين الإداري وأثره في التعلم التنظيمي وفقاً لأبعاده الخمسة، وتدعيماً للجانب النظري، تم إختيار كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر- بسكرة كمؤسسة للتطبيق، وذلك لمكانة الجامعة كإحدى أهم أقطاب العلم والمعرفة في الجزائر وهذا ما تؤكده نتائج ترتيب الجامعة بين الجامعات الجزائرية رغم حداثة نشأتها. وفي محاولة منا للوصول إلى المعلومات اللازمة ومن أجل إختيار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الإستبيان كأداة وحيدة لجمع للبيانات بتوزيعه على عينة من الأساتذة في الكلية؛ ثم تفرغ وتحليل النتائج وإختيار فرضيات الدراسة.

وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

المبحث الأول : ماهية المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض تعريف بجامعة محمد خيضر ونشأتها، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كإحدى الكليات في الجامعة، بالتطرق إلى نشأتها وأقسامها والموارد البشري فيها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالاً طريق شتمة، وجنوباً الإقامات الجامعية للبنات، وشرقاً الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغرباً طرق سيدي عقبة.

ولقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992) تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في 18/08/1984)

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984)

- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية وتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا):

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد التقنية) وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 29/08/2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 04 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم العلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

✓ الوضعية الحالية:

جاء المرسوم التنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17/02/2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم لتنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998 وكانت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وتم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 04/255 المؤرخ في 29/08/2004 وتم تسميتها ب: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم: 90/90 المؤرخ في: 17/02/2009 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي تشمل على ثلاثة أقسام إضافة إلى النظام الجديد ل م د (مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير). ويمكن تعريف الكلية بما يلي: هي وحدة للتعليم والبحث العلمي بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة الاختصاصات وتتولى التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي، وأعمال التكوين وتحديد المعارف. وتعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كثيرة النشاط في مبادلة المعلومات (الملتقيات المتكررة والندوات المتخصصة).

الجدول رقم(01): عدد الأساتذة بأقسام الكلية:

الأقسام	قسم التسيير	قسم التجارة	قسم الإقتصاد
عدد الأساتذة	79	27	83

المصدر: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

يعبر الهيكل التنظيمي عن الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على الوحدات في المستويات الإدارية والبيداغوجية المختلفة، ويتكون الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من¹:

1. **العميد:** وهو يعتبر المسؤول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمالية، وكذلك تجدد أن العميد هو المشرف والراعي للتظاهرات العلمية كالملتقيات والدراسات والندوات الخاصة بالكلية. كما قام بفتح مكتب لدار المقاولاتية.
2. **نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة:** يعمل تحت إشراف المباشر لعميد الكلية، وهو مكلف بالتالي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج.
 - متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ إقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
 - جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
 - كما يساعده في مهامه كل من (رئيس مصلحة التدريس، رئيس مصلحة التعليم والتقييم، رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه).
 - متابعة أقسام الكلية (قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية).
3. **نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:** وهو تحت إشراف عميد الكلية، من مهامه:
 - ضمان متابعة سير مسابقات الإلتحاق بما بعد التدرج.
 - إتخاذ أو إقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير عمليات.
 - متابعة سير أنشطة البحث.
 - التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج.

¹ انظر الملحق رقم(01).

- كما يساعده في مهامه كل من (رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج، رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث، رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.)
- 4. مهام الأمين العام للكلية : من المهام المخصصة له:
 - مسؤول على الموارد البشرية.
 - مسؤول على المصالح التابعة له.
 - كما يقوم بمتابعة (مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل والصيانة، مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مكتبة الكلية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من كيفية إختيار العينة مروراً بأداة الدراسة وفي النهاية سوف نتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة¹. وقد تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ جامعة محمد خيضر بسكرة.

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها: "جزء من مجتمع أو عدة عناصر من المجتمع، وتعود أسباب إستخدام العينة بدلاً من تجميع البيانات عن المجتمع كله هو كبر حجم مفردات المجتمع وهو ما يؤدي إلى صعوبة دراسة كل مفردات المجتمع ويعتبر عامل الوقت والتكلفة من القيود على دراسة المجتمع كله"².

وقد تم إختيار عينة ملائمة من أساتذة الكلية محل الدراسة والتي بلغ حجمها (45) أستاذاً، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم، حيث إسترجعت منها (42) إستبانة صالحة للتحليل، موزعة حسب الخصائص الديموغرافية في الشكل أدناه.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 04، عمان، 2009، ص 138.

² جمال الدين مصطفى الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008، ص 184.

الجدول رقم(02): يوضح خصائص عينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	16	38,1%
	أنثى	26	61,9%
	المجموع	42	100%
الفئات العمرية	أقل من 30	1	2,4%
	من 31 إلى 40	35	83,3%
	من 41 إلى 50	4	9,5%
	أكثر من 51	2	4,8%
	المجموع	42	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	25	59,5%
	دكتوراه	17	40,5%
	المجموع	42	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5	8	19,0%
	من 5 إلى 10	21	50,0%
	من 10 إلى 15	9	21,0%
	أكثر من 15	4	9,5%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم(04) أن نسبة الإناث تمثل النسبة الأعلى بـ 61,9% من عينة الدراسة، أما الذكور فكانت نسبتهم 38,1% وهذا يدل أغلب الأساتذة في الكلية من الإناث .
أما بالنسبة للفئات العمرية فنجد أن 83,3% من أفراد عينة البحث أعمارهم كانت من الفئة العمرية (31- 40) سنة، ثم تليها بعد ذلك نسبة 9,5% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم من الفئة العمرية (41- 50) وبعدها نسبة 4,8% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم أكثر من 51 سنة، وآخر نسبة كانت 2,4% من أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة.

يتضح أيضاً أن 59% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو الماجستير بينما نسبة 40,5% دكتوراه.

- كما نلاحظ من الجدول أن 19% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم تتراوح بين (5 - 10) سنوات، وهي النسبة الأعلى، أما نسبة 21,1% من أفراد العينة فكانت خبرتهم تتراوح بين (10 - 15) سنة، وقد كانت النسبة الأقل 9,5% لمن لديهم خبرة تفوق 15 سنة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

أولاً: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفاً كمياً وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة".¹

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لمعرفة أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي، وذلك من أجل وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها.

ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات، والمواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الإحاطة بالموضوع.

2- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع

البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) Statistical Package For Social

(Sciences) الإحصائي (V.20) وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات

ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

ثالثاً: تصميم الاستبانة

تم الإعتماد على الإستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، ويمكن تعريف الاستبانة على أنها وسيلة وأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.²

بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 159

² عودة أحمد سليمان، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، مكتبة الكتابي للنشر والتوزيع، الطبعة 2، أريد، 1992، ص 184.

وقد تم تقسيم استبانة البحث إلى جزئين رئيسيين هما¹:

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: فتنضم 39 سؤالاً وزعت على محورين رئيسيين:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد التمكين الإداري كالاتي: تفويض السلطة (5 أسئلة)، الإتصال الفعال (4 أسئلة)، التحفيز (6 أسئلة)، التدريب (4 أسئلة)؛ فرق العمل (5 أسئلة) .

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع التعلم التنظيمي يتضمن 15 سؤال.

وقد تم إستخدام سلم "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): درجات سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

رابعاً: أدوات التحليل الاحصائي

قمنا بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss)

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المؤوية لوصف خصائص العينة المدروسة.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لدراسة التوزيع الطبيعي.
- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance).

المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: التأكد من صدق المحتوى، من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ، للتحقق من مدى صدق فقرات الإستبانة، وطلب منهم مراجعة فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل

¹ انظر الملحق رقم(02).

أو حذف أي فقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك وتم صياغتها وفق ما اتفق عليه، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب عينة البحث.

المرحلة الثانية: عن طريق تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ويتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60%. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): معامل الثبات لأبعاد الاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
تفويض السلطة	5	0.786	0.886
الاتصال الفعال	4	0.822	0.906
التحفيز	6	0.778	0.882
التدريب	4	0.780	0.883
فرق العمل	5	0.861	0.927
التمكين الإداري	24	0.927	0.962
التعلم التنظيمي	15	0.799	0.893

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات لفقرات المتغير ككل (التمكين الإداري) بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب، فرق العمل) كانت نسبته 92.7% وهي نسبة ثبات عالية. كما أن معامل الثبات لفقرات التعلم التنظيمي كانت نسبته 79.9% وهي نسبة ثبات عالية أيضاً. ونلاحظ أيضاً أن معامل صدق المحك عالٍ وبالتالي فعبارات الاستبانة صادقة فيما وضعت لقياسه.

ثانياً: اختبار خضوع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov

قبل اختبار الفرضيات لإيجاد أثر التمكين الإداري في التعلم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فإننا لا بد أولاً أن نختبر خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال اختبار كولجروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov لمعرفة مدى توزيع البيانات طبيعياً وذلك لتطبيق الاختبارات للتأكد من الفرضيات، حيث تنوزع البيانات طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الجدول رقم(05): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات (الأبعاد)	قيمة Z	مستوى الدلالة SIG
تفويض السلطة	0.792	0.547
الاتصال الفعال	1.277	0.077
التحفيز	0.571	0.900
التدريب	0.699	0.713
فرق العمل	0.652	0.789
التمكين الإداري	0.407	0.996
التعلم التنظيمي	0.438	0.432

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

يلاحظ بأن كل فقرات الإستبانة موزعة طبيعياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للفقرات SIG أكبر من 0.05 ومنه فالبيانات تتوزع طبيعياً.

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

بعد إعدادنا للإستبانة واختبار ثباته وصدقه، بعد ذلك قمنا بمعالجة البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق تحليل اجابات أفراد العينة التي قمنا بدراستها من خلال برنامج الحزمة الاحصائية الاجتماعية SPSS الذي ساعدنا في اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة

من أجل تحليل محاور الاستبانة وتقييم درجة التمكين الإداري والتعلم التنظيمي قسمنا سلم ليكرت إلى فئات من 1.8 إلى 4.2 على خمسة فئات من منخفض جداً إلى مرتفع جداً كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تقييم الفئات

الفئة	مستوى التقييم
أقل من 1.8	منخفض جداً
ما بين 1.8 - 2.6	منخفض

متوسط	ما بين 2.6 - 3.4
مرتفع	ما بين 3.4 - 4.2
مرتفع جداً	أكثر من 4.2

أولاً: مستوى التمكين الإداري

للإجابة عن السؤال الخاص بتقييم مستوى التمكين الإداري تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات والمحاور، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تقييم مستوى التمكين الإداري

الرقم	التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لانجاز مهام وظيفتي.	3.7143	0.9947	مرتفع
2	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.	4.1905	0.7404	مرتفع
3	تتيح لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.	3.7619	0.7904	مرتفع
4	تمحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.6429	0.8785	مرتفع
5	تسهل الأنظمة المتبعة في المؤسسة تفويض السلطات للأساتذة.	3.2619	0.9385	متوسط
تفويض السلطة				
6	تمتيز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	3.6190	1.1032	مرتفع
7	لدى الكلية وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	3.4524	0.9678	مرتفع
8	يمكن الموظفون الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بسرعة.	3.4048	0.9385	مرتفع
9	يستطيع الموظفون الاتصال برؤسائهم بدون حواجز.	4.1190	0.5927	مرتفع
الاتصال الفعال				
10	تقدر الإدارة جهودي في العمل.	3.4048	0.9122	مرتفع
11	لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.8095	0.7067	مرتفع
12	يتميز نظام الترقية في المؤسسة بالعدالة والوضوح.	3.5714	1.1074	مرتفع
13	تقوم الادارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.	3.3571	1.0779	متوسط
14	الراتب الذي أحصل عليه مناسب.	3.5238	1.0873	مرتفع

متوسط	1.1305	3.1190	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية.	15
مرتفع	0.6989	3.4643		التحفيز
متوسط	0.8611	3.3333	تشجيع الادارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	16
مرتفع	0.8705	3.5476	تتيح المؤسسة للموظفين فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال عملهم.	17
متوسط	1.0908	2.7857	تتبنى الادارة خطة واضحة للتدريب.	18
متوسط		3.0714	أتلقي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	19
متوسط	0.7158	3.1845		التدريب
مرتفع	0.9093	3.6190	استمتع بالعمل مع زملائي في شكل فريق.	20
مرتفع	0.6713	4.1905	يسود الاحترام والثقة بيني وبين زملائي في الفريق الذي أعمل معه.	21
مرتفع	0.8811	3.8333	يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي.	22
مرتفع	0.8570	3.7381	أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل.	23
متوسط	1.1043	3.0000	تشجع الادارة على العمل في فريق وتكافؤ عليه.	24
مرتفع	0.7176	3.6762		فرق العمل
مرتفع	0.5676	3.5376		التمكين الإداري

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول رقم (08) يتضح أن المتوسط الكلي للتمكين الإداري بجميع أبعاده بلغ 3.53 وهذا يدل على وجود تمكين إداري عام مرتفع لدى أساتذة الكلية، وقد كان تقييم جميع أبعاد التمكين الإداري قد تحصل على تقييم مرتفع، باستثناء التدريب فقد تحصل على تقييم متوسط، ونورد فيما يلي ترتيبها على الشكل التالي:

- بعد تفويض السلطة قد تحصل على المتوسط الحسابي للأساتذة الأعلى حيث بلغ (3.71) وانحراف معياري مقداره (0.674) وهذا يدل على أن تفويض السلطة بالنسبة للأساتذة مرتفع، يليه بعد ذلك العمل الفرقي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.567) وهذا يدل على أن هذا البعد بالنسبة للأساتذة مرتفع، ثم يأتي بعد ذلك بعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.64) وانحراف معياري يقدر بـ (0.742) وهذا دلالة على أنه بعد مرتفع من قبل الأساتذة، ثم يأتي بعد ذلك بعد التحفيز بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.46) وانحراف معياري مقداره (0.698) وهو الآخر بعد مرتفع بالنسبة للأساتذة، وفي

- الأخير يأتي بعد التدريب بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري قدره (0.715) وهذا يدل على أنه بعد متوسط التقييم
- كما لاحظنا وجود مستوى مرتفع لبعده تفويض السلطة خاصة بالنسبة لفقرة تثق الإدارة في قدراتي بمتوسط قدره (4.19)، تليها بعد ذلك عبارة تتيح لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية، ثم عبارة تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لانجاز مهام وظيفتي، ثم عبارة تمحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي، وأخيرا عبارة تسهل الأنظمة المتبعة في المؤسسة تفويض السلطات للأساتذة وقد كانت متوسطاتها على التوالي (3.76،3.71،3.64،3.26)
 - ومما سبق نلاحظ وجود مستوى مرتفع لبعده العمل الفرقي حيث حازت فقرة يسود الاحترام والثقة بيني وبين زملائي في الفريق الذي أعمل معه، تليها بعد ذلك عبارة يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي ثم عبارة أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل، ثم عبارة استمتع بالعمل مع زملائي في شكل فريق، وأخيرا تأتي عبارة تشجع الادارة على العمل في فريق وتكافؤ عليه، وقد كانت متوسطاتها على التوالي (3.83،3.73،3.61،3.00)
 - بعد ذلك بعد الاتصال الفعال بمستوى مرتفع والذي كانت فيه عبارة يستطيع الموظفون الاتصال برؤسائهم بدون حواجز، بمتوسط قدره (4.119) ثم تليه عبارة تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح ثم عبارة لدى الكلية وسائل اتصال فعالة ومتطورة، وأخيراً عبارة يمكن الموظفون الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بسرعة، وقد كانت متوسطاتها على التوالي (3.61،3.45،3.40)
 - بعد التحفيز بمستوى مرتفع حيث حازت فقرة لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، له قيمة متوسط قدره (3.8095) ثم عبارة يتميز نظام الترقية في المؤسسة بالعدالة والوضوح، تليه الراتب الذي أحصل عليه مناسب، بعد ذلك عبارة تقدر الإدارة جهودتي في العمل، ثم تقوم الادارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية، وأخيرا تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية، وقد كانت متوسطاتها على التوالي (3.57،3.52،3.40،3.35،3.11)
 - وفي الاخير يأتي بعد التدريب بمستوى متوسط حيث حازت فقرة تتيح المؤسسة للموظفين فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال عملهم، بمتوسط قدره (3.5476)، ثم عبارة تشجيع الادارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم، وتليها عبارة أتلقى دورات تدريبية لتطوير مهاراتي، وأخيرا عبارة تتبنى الادارة خطة واضحة للتدريب، وقد كانت متوسطاتها على التوالي (3.33،3.07،2.78).

ثانياً: التعلم التنظيمي

الجدول رقم (08): تقييم مستوى التعلم التنظيمي

الرقم	الفقرات (التعلم التنظيمي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
25	أملك الرغبة في التعلم داخل المؤسسة.	4.1429	0.6077	مرتفع
26	أستفيد من تجاربي السابقة.	4.1905	0.7067	مرتفع
27	تحدث تغييرات في طريقة تفكيري وعملي نتيجة للتدريب.	3.7857	0.9762	مرتفع
28	أخصص بعض الوقت لزيادة معارفي.	4.1429	0.6077	مرتفع
29	أتعامل مع المشكلات باعتبارها فرصة للتعلم.	4.1429	0.7831	مرتفع
التعلم الفردي				
30	تتم المناقشات داخل فرق العمل بشكل نزيه وصريح.	3.4524	0.8611	مرتفع
31	تحرص الإدارة على إيصال المعرفة الى كل الأعضاء في الفريق.	3.0714	0.9472	متوسط
32	يحترم أعضاء الفريق الآراء المختلفة عنهم.	3.3095	0.8406	متوسط
33	تقوم الإدارة بتشجيع العمل الفرقي التعاوني بدلاً من المنافسة الفردية.	3.0952	0.9578	متوسط
34	يتم تداول الممارسات الناجحة وسط الفرق والجماعات.	3.1905	0.8900	متوسط
التعلم الجماعي				
35	تدعم الإدارة العليا طلباتي بخصوص فرص التعلم والتدريب	3.1905	0.8900	متوسط
36	تسمح الإدارة بحرية الابتكار والإبداع.	3.3333	0.8458	متوسط
37	أستطيع الحصول على الموارد المختلفة لدعم معارفي.	3.4752	0.9170	مرتفع
38	تشجع الإدارة أسلوب العمل الجماعي.	3.3810	0.9865	متوسط
39	تهتم الإدارة بضرورة نشر المعرفة للآخرين.	3.2619	0.8570	متوسط
التعلم على مستوى المنظمة				
التعلم التنظيمي				
		3.5444	0.4370	مرتفع
		3.3286	0.6337	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

من الجدول رقم (08) محور التعلم التنظيمي يتضح أن متوسط التعلم التنظيمي بلغ (3.54) وهذا يدل على أن التعلم التنظيمي عامة مرتفع لدى أساتذة الكلية، ونورد فيما يلي ترتيب فقراته كالتالي:

- التعلم على المستوى الفردي: هو الذي حقق أعلى متوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري قدره (0.47) وتقييمه مرتفع، وذلك راجع لكون الكلية تهيء ظروف التعلم الذاتي وتطوره بشكل مستمر وقد حازت فيه عبارة أستفيد من تجاربي السابقة، على تقييم مرتفع بمتوسط قدره (4.19)، ثم تليه ثلاث عبارات بنفس التقييم وهي أملك الرغبة في التعلم داخل المؤسسة، وعبارة أخصص بعض الوقت لزيادة معارفي، ثم عبارة أتعامل مع المشكلات باعتبارها فرصة للتعلم، وأخيرا تأتي عبارة تحدث تغيرات في طريقة تفكيري وعملي نتيجة للتدريب، وقد كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (4.14،4.14،4.14،3.78).
- التعلم على مستوى المنظمة: هو الذي يأتي بعد التعلم على المستوى الفردي بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قدره (0.63)، وتقييمه متوسط وذلك راجع إلى كون الكلية متوفرة على طاقات إبداعية وإبتكارية قادرة على إيجاد الحلول للمشاكل المستجدة وإيجاد المعرفة وتناقلها وقد حازت فيه عبارة أستطيع الحصول على الموارد المختلفة لدعم معارفي، على تقييم مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.47)، ثم تليه عبارة تشجع الإدارة أسلوب العمل الجماعي، وبعدها عبارة تسمح الإدارة بحرية الابتكار والإبداع، ثم عبارة تهتم الإدارة بضرورة نشر المعرفة للآخرين، وأخيرا عبارة تدعم الإدارة العليا طلباتي بخصوص فرص التعلم والتدريب، وقد كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.38،3.33،3.26،3.19).
- التعلم على المستوى الجماعي: حقق المتوسط الحسابي الأقل، إذ قدر ب (3.22)، وانحراف معياري قدره (0.64)، وتقييمه متوسط وذلك راجع إلى كون أساتذة الكلية يلتزمون بالتعلم الجماعي من خلال نقل المعرفة فيما بينهم.
- من كل هذا نستنتج أن مستوى التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة وذلك راجع إلى كون الأساتذة يتعلمون من أخطائهم السابقة، ويستفيدون من تجاربهم وتجارب زملائهم من خلال تعلمهم بشكل مستمر لتحسين أدائهم.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية

1. اختبار صلاحية النموذج

H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق التعلم التنظيمي لدى اساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.134	1	5.134	76.179	*0.000
الخطأ	2.696	40	0.067		
المجموع الكلي	7.830	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS* مستوى الدلالة 0.05

$$0.656 = R^2$$

$$0.810 = R$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (76.197) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التمكين الإداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 56.6% من التباين في المتغير التابع المتمثل في التعلم التنظيمي وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق التعلم التنظيمي.

2. اختبار الفرضية الرئيسية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك لتحديد أثر التمكين الإداري في التعلم التنظيمي، وذلك كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين الإداري في التعلم التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
التمكين الإداري	0.623	8.728	76.179	0.810	0.656	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS* مستوى الدلالة 0.05

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر التمكين الإداري في التعلم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (8.728) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.810) إلى قوة العلاقة الطردية الموجبة بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل التمكين الإداري فسر 65.6% من التباين الكلي في مستوى التعلم التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير الثقافة على الولاء B (0.623) أي كل زيادة في المتغير المستقل التمكين الإداري بوحدة واحدة تتبعها زيادة في التعلم التنظيمي ب(0.623).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي التمكين الإداري في التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي للتمكين الإداري في التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة في تحقيق التعلم التنظيمي لدى أساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفويض السلطة في التعلم التنظيمي.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
تفويض السلطة	0.380	4.572	20.903	0.586	0.343	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS* مستوى الدلالة 0.05

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي تفويض السلطة على مستوى التعلم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (4.572) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.586) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل تفويض السلطة فسر 34.3% من التباين الكلي في مستوى التعلم التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير تفويض السلطة على التعلم B (0.380).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة في التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة في التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي للاتصال الفعال في تحقيق التعلم التنظيمي لدى الأساتذة بالكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال الفعال في التعلم التنظيمي.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة SIG
الاتصال الفعال	0.382	5.403	29.196	0.650	0.422	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS* مستوى الدلالة 0.05

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي للاتصال الفعال في تحقيق التعلم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (5.403) بمستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.650) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل الاتصال الفعال فسر 42.2% من التباين الكلي في مستوى التعلم التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير للاتصال الفعال على التعلم B (0.382).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي للاتصال الفعال في التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي للاتصال الفعال في التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد دور معنوي للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز في التعلم التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة SIG
التحفيز	0.409	5.472	29.947	0.654	0.428	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS* مستوى الدلالة 0.05

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي للتحفيز في تحقيق التعلم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكدده قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (5.472) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.654) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R² أن المتغير المستقل التحفيز فسر 42.8% من التباين الكلي في مستوى التعلم التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير التحفيز على التعلم B (0.409).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي للتحفيز في تحقيق التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي للتحفيز في تحقيق التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: لا يوجد أثر معنوي للتدريب في تحقيق التعلم التنظيمي لدى أساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05=α).

الجدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار التدريب في التعلم التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة SIG
التدريب	0.351	4.435	19.671	0.574	0.330	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS* مستوى الدلالة 0.05

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي للتدريب في تحقيق التعلم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكدده قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (4.435) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.574) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R² أن المتغير المستقل للتدريب فسر 0% من التباين الكلي في مستوى التعلم التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير التدريب على التعلم B (0.351).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي للتدريفي التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي للتدريب في التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_0 : لا يوجد أثر معنوي لفرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي لدى أساتذة الكلية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرق العمل في التعلم التنظيمي.

قيمة SIG	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	قيمة T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.000	0.592	0.770	58.156	7.627	0.469	فرق العمل

*مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

حسب النتائج في الجدول أعلاه نجد أن هناك أثر معنوي للعمل الفرقي في تحقيق التعلم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة كل من T المحسوبة التي بلغت (7.6260) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). كما يشير معامل الارتباط R بقيمة (0.770) إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين؛ ويلاحظ من معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل فرق العمل فسر 59.2% من التباين الكلي في مستوى التعلم التنظيمي، كما بلغت قيمة تأثير فرق العمل على التعلم B (0.469).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي لفرق العمل في التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي لفرق العمل في التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

1. تفسير نتائج البيانات الشخصية

- فراد العينة أغلبهم من جنس الإناث بنسبة 61.9%
- كما أن أفراد العينة أغلبهم من الفئة العمرية (31-40) سنة، فهذا يدل على أن معظم أفراد العينة تنتمي إلى الفئة العمرية الشابة أي نشطة وذات خبرة وهذا ما يدل على أن الكلية تعتمد سياسة توظيف خاصة ولديها خبرات ومهارات عالية يجب الاستفادة منها.

- وتشير النتائج إلى أن أكثرية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الماجستير وتليها الدكتوراه وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي وجدت الكلية من أجله.
- حين أن معظم أفراد العينة فكانت سنوات خبرتها بين 5 و 15 سنة وهذا ما يفسر تواجد خبرات ومهارات قادرة على الإبداع والابتكار وتحقيق التميز على المستوى الفردي و على مستوى الكلية ككل.

2. تقييم مستوى التمكين الإداري والتعلم التنظيمي

من خلال تحليلنا للاستبانة نلاحظ أن مستوى التمكين الإداري مرتفع، كون الكلية محل الدراسة ميدان خصب لرعاية الكفاءات والاهتمام بها، وتحلى ذلك في ارتفاع مستوى الأبعاد الخمسة، حيث يشكل بعد تفويض السلطة أعلى مستوى لأن العينة المدروسة أغلبيتها محصورة في الفئة العمرية (31-40) سنة أي فئة شبانية لهم قدرات وطاقات إبداعية طموحة، هذا ما يساهم في الرفع من مستوى التمكين الإداري في الكلية حيث أن العينة المدروسة معظم أفرادها كانت سنوات خبرتها من 5 إلى 10 سنوات أي ذات خبرة وكفاءة وقدرة على الإبداع وإيجاد المعرفة والاستثمار فيها وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا والتي تدل على وجود مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي في الكلية موضع الدراسة.

3. تفسير نتائج أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي

- اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة نموذج الاستمارة سنقوم بتفسير النتائج انطلاقاً من إجابات المستقيمين بخصوص وجود أثر للتمكين الإداري في التعلم التنظيمي، بحيث يمكننا رفض فرضيات الدراسة:
- من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة على التعلم التنظيمي، وذلك راجع إلى كون إدارة الكلية تثق في أساتذتها وتمنحهم كافة السلطات والصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم بحرية و بمرونة لحل المشكلات، إذ أنه كلما كانت السلطات والصلاحيات أوسع كلما كانت إمكانية الإبداع أكثر، و كلما كان الإبداع أكثر كانت إمكانية إيجاد معارف جديدة أكثر.
 - من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي للعمل الفرقي على التعلم التنظيمي، وذلك راجع إلى كون إدارة الكلية تشجع العمل الفرقي والمشاركة والتعاون إذ أن العمل الفرقي يتيح الفرصة لنقل الخبرات والمهارات و يفسح المجال للتكامل بين أعضائه، و بالتالي إمكانية الاستفادة من التجارب السابقة و تجارب الغير.
 - من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي للاتصال الفعال على التعلم التنظيمي، ويفسر ذلك بحرص إدارة الكلية على تقاسم المعلومات في الوقت المناسب و المكان المناسب مع الأساتذة بإيجاد أنظمة للاتصال الفعال من شأنها المشاركة في اتخاذ القرار.

- من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي للتحفيز على التعلم التنظيمي ويمكن تفسير ذلك بكون إدارة الكلية تحرص على الاعتراف والتقدير للجهود المبذولة في العمل أو من خلال عدالة المكافآت، وهذا من شأنه زيادة الدافعية على العطاء و الإبداع.
- من خلال ما سبق نرفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي للتدريب على التعلم التنظيمي وقد يفسر ذلك بكون إدارة الكلية تحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة الأمر الذي يرفع من المهارات والقدرات على ابتكار وسائل وطرق جديدة تسهم في تميز الكلية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى موجز عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتعرضنا في هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في التعلم التنظيمي لدى أساتذة الكلية محل الدراسة من خلال استخدام إستبانة تم توزيعه على عينة البحث، وبعد استرجاعه وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ذلك اتضح وجود تقييم مرتفع للتمكين الإداري والتعلم التنظيمي كما يراه أساتذة الكلية محل الدراسة.

كما يوجد أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق التعلم التنظيمي لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، واختلفت درجة التأثير حيث ظهر بعد تفويض السلطة كأهم بعد، ثم يليه بعد فرق العمل، ثم بعد الاتصال، ويليه التحفيز وأخيرا التدريب.

تمهيد

بعد أن حاولنا في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث القيم التنظيمية والتعلم التنظيمي والدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في التعلم التنظيمي.

سننتقل في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وذلك لدراسة دور القيم التنظيمية في التعلم التنظيمي على أرض الواقع، وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف الأساتذة، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

المبحث الأول : ماهية مؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طرق سيدي عقبة.

ولقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992): تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري(المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في 18/08/1984)
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984)
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية وتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا):

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الإجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
 - كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
 ويصدر المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 29/08/2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم:
 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 04
 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم التنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17/02/2009 الذي يعدل ويتم المرسوم لتنفيذي رقم
 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998
 وكانت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وتم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم:
 255/04 المؤرخ في 29/08/2004 وتم تسميتها ب: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، وبناء على المرسوم
 التنفيذي رقم: 90/09 المؤرخ في: 17/02/2009 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
 وعلوم التسيير وهي تشمل على ثلاثة أقسام إضافة إلى النظام الجديد ل م د (مجال العلوم الاقتصادية والتجارية
 وعلوم التسيير).

ويمكن تعريف الكلية بمايلي: هي وحدة للتعليم والبحث العلمي بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة الاختصاصات وتتولى:

- ✓ التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج.
- ✓ نشاطات البحث العلمي.
- ✓ أعمال التكوين وتجديد المعارف
- ✓ تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كثيرة النشاط في مبادلة المعلومات (الملتقيات المنكررة والندوات الخاصة).

❖ رتبة وتعداد الأساتذة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

المجموع	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ مساعد "أ"	أستاذ مساعد "ب"	الأقسام
74	4	4	9	49	8	قسم التسيير
71	6	9	11	38	7	قسم الاقتصادية
25	1	5	3	14	2	قسم التجارية
170	11	18	23	101	17	المجموع

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية والبيداغوجية المختلفة.

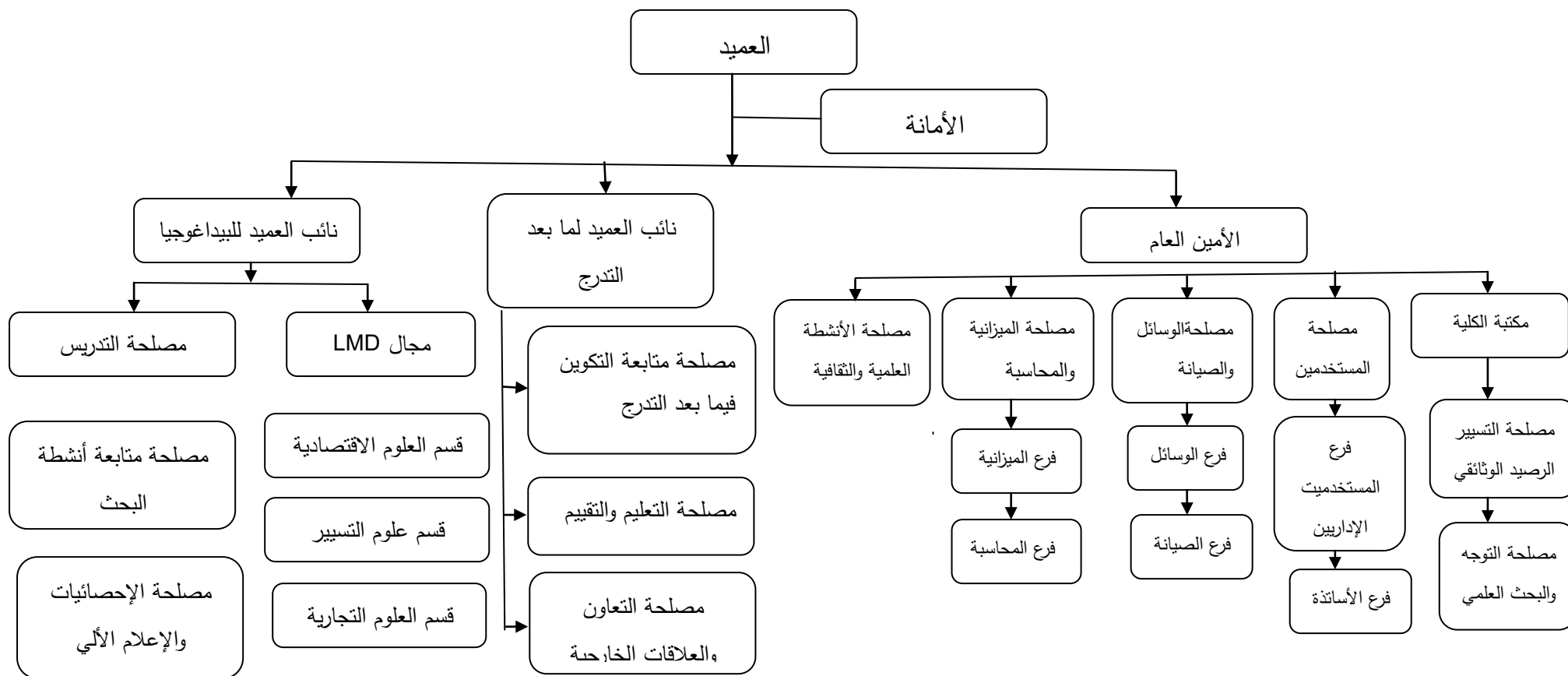
1- العميد: وهو يعتبر المسؤول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمالية وهو معين من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي. وكذلك تجد أن العميد هو المشرف الوحيد على كل الملتقيات والدراسات والندوات الخاصة بالكلية، كما تم فتح مكتب لدار المقاولاتية تحت إشراف العميد وتسيير الكلية (من ناحية الأساتذة، العمال، الطلبة).

2- مهام نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ إقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

- كما يساعده في مهامه كل من: (رئيس مصلحة التدريس، رئيس مصلحة التعليم والتقييم، رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه).
 - متابعة أقسام الكلية (قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية).
- 3- مهام نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:**
- ضمان متابعة سير مسابقات الإلتحاق بما بعد التدرج.
 - إتخاذ أو إقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير عمليات.
 - متابعة سير أنشطة البحث.
 - التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج.
 - كمايساعده في مهامه كل من: (رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج، رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث، رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية).
- 4- مهام الأمين العام للكلية: من مهامه المخصصة له:**
- مسؤول على الموارد البشرية.
 - مسؤول على المصالح التابعة له.
 - كمايقوم بمتابعة (مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل والصيانة، مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مكتبة الكلية).

شكل رقم(8): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	50%
	أنثى	32	50%
	المجموع	64	100%
العمر	أقل من 30 سنة	2	3.1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	45	70.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	18.8%
	من 50 سنة فأكثر	5	7.8%
	المجموع	64	100%
الرتبة العلمية	أستاذ التعليم العالي	2	3.1%
	أستاذ محاضر أ	8	12.5%
	أستاذ محاضر ب	11	17.2%
	أستاذ مساعد أ	40	62.5%
	أستاذ مساعد ب	3	4.7%
	المجموع	64	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	15.6%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	33	51.6%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	25%
	15 سنة فأكثر	5	7.8%
	المجموع	64	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss16.0

بين الجدول رقم (3) أن (50%) من أفراد عينة البحث من ذكور، وبالنسبة (50%) من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى فئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت نسبتهم

(70.3%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (18.8%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) (7.8%)، وفي الأخير (3.1%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (أقل من 30 سنة)، ونستج أن عينة البحث معظمها فئة شابة تنتمي إلى الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (70.3%).

وبالنسبة لمتغير الرتبة العلمية للمبحوثين يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة (62.5%) منهم حاصلون على رتبة أستاذ مساعد أ، وبنسبة (17.2%) منهم حاصلون على رتبة أستاذ محاضر ب، وبنسبة (12.5%) منهم حاصلون على رتبة أستاذ محاضر ب، وبنسبة (4.7%) منهم حاصلون على رتبة مساعد ب، وأخير بنسبة (3.1%) منهم حاصلون على رتبة أستاذ التعليم العالي، نلاحظ أن أعلى نسبة للرتبة العلمية هي نسبة (62.5%) للأساتذ حاصلون على رتبة أستاذ مساعد أ.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (51.6%) من عينة البحث لهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، و(25%) تتراوح سنوات الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، ونجد أن (15.6%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وفي حين نجد (7.8%) في حين بلغت خبرتهم 15 سنة فأكثر، نستنتج أن عينة البحث معظمها لها خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (51.6%).

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، تم بعد ذلك تقوم تحليل محاور الاستبانة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي. (اختبار كولمجروف- سمرنوف (I-Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ويوضح الجدول (4) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي ($sig > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي (I-Sample k-S)

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
التعلم الفردي	0.936	0.345
التعلم الجماعي	0.804	0.537
التعلم التنظيمي	0.755	0.619

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss16.0

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا البحث سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على التساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في القيم التنظيمية والتعلم التنظيمي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدول رقم (5) و(6) تلك النتائج.

السؤال الأول: ماهو مستوى القيم التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول رقم(5)

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات القيم التنظيمية

رقم العبارة	أبعاد القيم التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ- قيم الدعم والتشجيع	2.965	0.801	5	متوسط
1	تتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرار.	2.468	1.038	5	منخفض
2	يتم تشجيع الأفكار الجديدة.	3.140	1.096	2	متوسط
3	تمنح الإدارة العليا العاملين فرصا عادلة لسماع شكاوهم.	3.109	1.169	3	متوسط
4	يتم إعداد معايير تقييم أداء العاملين في ضوء ما يبذلونه من جهد علمي.	2.671	0.976	4	متوسط
5	تعمل الإدارة على توفير محيط مناسب لأداء المهام.	3.437	0.940	1	متوسط
	ب- قيم الانضباط	3.262	0.598	1	متوسط
6	تتبع الإدارة أسلوب العقاب والثواب في تعاملها مع العاملين.	2.890	1.009	5	متوسط
7	يلتزم العاملون بالكلية بمواعيد دوام العمل.	3.171	0.935	4	متوسط
8	تسعى الإدارة دائما لضبط الرقابة على العمل من أجل ضمان السير الحسن له.	3.453	0.990	2	متوسط
9	يلتزم العاملون بالقيام بما يطلب منهم من واجبات.	3.578	0.772	1	مرتفع
10	يلتزم جميع العاملون داخل الكلية بالتعليمات.	3.218	0.916	3	متوسط
	ت- قيم الحرية	3.019	0.715	4	متوسط
11	تنتم التعليمات داخل الكلية بالمرونة بما يخدم مصلحة العمل.	3.125	0.967	2	متوسط
12	تمنح الكلية العاملين بعض الوقت لممارسة شعائرهم الإجتماعية أثناء دوامهم.	3.171	0.968	1	متوسط
13	تتظر الكلية نظرة إلتزام للعاملين الذين يدافعون عن حقوقهم.	2.718	1.105	4	متوسط
14	يتم تفويض بعض السلطات للعاملين في جميع الرتب من أجل تطوير العمل.	3.062	0.973	3	متوسط
	ث- قيم المنافسة	3.053	0.757	3	متوسط
15	يدرك كل شخص في الكلية ضرورة الاهتمام بالطلبة.	3.593	1.064	1	مرتفع

متوسط	3	1.043	3.078	تؤمن الإدارة بشعار "نتنافس نحو الأفضل".	16
متوسط	5	0.946	2.656	نستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.	17
متوسط	2	1.057	3.343	يتم تجنب المنافسة الهدامة بين أقسام الكلية.	18
متوسط	4	0.971	2.593	يوجد معايير لقياس المنافسة مع الكليات الأخرى.	19
متوسط	2	0.699	3.209	ج- قيم العدل	
متوسط	4	0.991	3.031	يتم تطبيق مبدأ المساواة في الكلية.	20
متوسط	3	0.897	3.359	تتعاطف الإدارة مع العاملين الذين يتعثرون في بداية عملهم.	21
متوسط	1	0.908	3.484	تحرص الكلية على تقديم المساعدة لمن يعاني من صعوبات.	22
متوسط	2	1.004	3.421	يعتبر العاملون أن الكلية مكان عمل جيد.	23
متوسط	5	1.069	2.750	يتم ربط المكافآت بصورة واضحة مع الأداء.	24
متوسط	_	0.581	3.105	القيم التنظيمية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss16.0

1. **قيم الإنضباط:** يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن بعد "قيم الانضباط" جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.262) بإنحراف معياري (0.715). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد قيم الانضباط أنها تشكل متوسطا نسبيا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.890 - 3.578) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (1.009-0.772). وهذا ما يدل على إنضباط أساتذة الكلية وقوة قيم الانضباط لديهم.
2. **قيم العدل:** يتبين من خلال الجدول رقم (5) أن بعد "قيم العدل" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.209) وإنحراف معياري (0.699). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد القيم العدل أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.750-3.593) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (1.069-0.897). وهذا ما يدل على أن الكلية محل الدراسة توفر العدل بين الأساتذة.
3. **قيم المنافسة:** من خلال الجدول رقم (5) يبين أن بعد "قيم المنافسة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.053) وإنحراف معياري (0.757). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى نسبة قبول

متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد قيم المنافسة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.593- 3.593) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.946- 1.064). وهذا ما يدل أن قيم المنافسة بالكلية محل الدراسة تحظى بقبول متوسط نسبياً.

4. **قيم الحرية:** من خلال الجدول رقم (5) يتبين أن بعد قيم الحرية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.019) وانحراف معياري (0.715). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد قيم الحرية أنها تشكل قبولاً متوسطاً. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.718- 3.171) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.967- 1.105). وهذا ما يدل على قيم الحرية بالكلية محل الدراسة تحظى نسبياً بقبول متوسط من الأساتذة.

5. **قيم الدعم والتشجيع:** يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن بعد قيم الدعم والتشجيع جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.965) وانحراف معياري (0.801). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد قيم الدعم والتشجيع أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.468- 3.437) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.940- 1.169). وهذا ما يدل على قيم الدعم والتشجيع التي تتبناها الكلية محل الدراسة تحظى بقبول متوسط من طرف الأساتذة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى القيم التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القيم التنظيمية مجتمعة (3.105).

السؤال الثاني: ماهو مستوى التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات التعلم التنظيمي

رقم العبارة	أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أ - التعلم الفردي					
1	يملك كل فرد داخل الكلية الرغبة في التعلم مع وجود هدف يسعى لتحقيقه.	3.593	0.867	1	مرتفع
2	تسمح الكلية بحرية الإبداع لدى الأفراد.	3.281	0.999	3	متوسط
3	تمكين العاملين من التطور الذاتي.	3.390	0.884	2	متوسط
4	يتم الكشف والإفصاح عن المبادرات الفردية الخلاقة.	2.968	1.007	7	متوسط
5	يستطيع العاملون الحصول على الموارد المختلفة لدعم تعلمهم.	3.015	0.983	6	متوسط
6	يتعامل العاملون مع المشكلات باعتبارها فرصة للتعلم .	3.109	0.927	5	متوسط
7	يخصص العاملون بعض الوقت للتعلم في الكلية.	3.203	0.945	4	متوسط
ب - التعلم الجماعي					
8	تقوم الكلية بتجنييد القدرات الجماعية في الإتجاهات المرغوبة.	3.093	0.903	4	متوسط
9	يتم تطوير التواصل الدائم بين أفراد الفريق.	3.140	0.973	2	متوسط
10	تقوم الكلية بتشجيع العمل التعاوني الجماعي بدل من المنافسة الفردية.	3.093	0.920	4	متوسط
11	يتم تداول الممارسات الناجحة وسط الفرق والمجموعات .	3.125	0.917	3	متوسط
12	يسهل للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة وفي أي وقت.	3.000	1.112	5	متوسط
13	تدعم الإدارة العليا طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	3.187	1.005	1	متوسط
التعلم التنظيمي ككل					
متوسط		3.169	0.613	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss16.0

1. **التعلم الفردي:** من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن بعد "التعلم الفردي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.223) بانحراف معياري (0.572). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التعلم الفردي أنها تشكل قبولاً متوسطاً. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.968- 3.593) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.867- 1.007). وهذا ما يدل على أن الكلية محل الدراسة تسمح للأساتذة بتخصيص وقت للتعلم الفردي والتطور الذاتي.
 2. **التعلم الجماعي:** يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن بعد "التعلم الجماعي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.106) وبانحراف معياري (0.774). وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التعلم الجماعي أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.000- 3.187) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.903- 1.112). وهذا يدل على مدى التزام الأساتذة بالكلية محل الدراسة بالتعلم الجماعي.
- وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التعلم التنظيمي ككل (3.169).

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

المطلب الأول: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرين القيم التنظيمية بأبعادها المختلفة والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط واختبار معنويته وذلك اعتمادا على (T- test) بغية إثبات صحة أو عدم صحة الفرضية السابقة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(7) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

التعلم التنظيمي				متغيرات الدراسة
مسنوى المعنوية المحسوبة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	
0.000	2.000	10.462	0.799	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss16.0

يتضح من خلال الجدول رقم(7) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمته T الجدولية ، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتعلم التنظيمي بكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ويعزز هذه القيمة معامل الارتباط بيرسون المقدر ب(0.799)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى المعنوية المحسوبة البالغ (0.000) حيث أنه أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الدعم والتشجيع والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط واختبار معنويته وذلك اعتمادا على (T- test) بغية إثبات صحة أو عدم صحة الفرضية السابقة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(8) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

التعلم التنظيمي				متغيرات الدراسة
مستوى المعنوية المحسوبة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	
0.000	2.000	8.020	0.714	قيم الدعم والتشجيع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss16.0

يتضح من خلال الجدول رقم(8) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمته T الجدولية، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الدعم والتشجيع والتعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ويعزز هذه القيمة معامل الارتباط بيرسون المقدر ب(0.714)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى المعنوية المحسوبة البالغ (0.000) حيث أنه أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الانضباط والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط واختبار معنويته وذلك اعتمادا على (T- test) بغية إثبات صحة أو عدم صحة الفرضية السابقة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(9) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

التعلم التنظيمي				متغيرات الدراسة
مستوى المعنوية المحسوبة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	
0.001	2.000	3.521	0.408	قيم الانضباط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss16.0

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمته T الجدولية، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الانضباط

والتعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ويعزز هذه القيمة معامل الارتباط بيرسون المقدر ب (0.408)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى المعنوية المحسوبة البالغ (0.001) حيث أنه أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الحرية والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط واختبار معنويته وذلك اعتمادا على (T- test) بغية إثبات صحة أو عدم صحة الفرضية السابقة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (10) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

التعلم التنظيمي				متغيرات الدراسة
مستوى المعنوية المحسوبة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	
0.000	2.000	5.646	0.583	قيم الحرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss16.0

يتضح من خلال الجدول رقم(10) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمته T الجدولية، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الانضباط والتعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ويعزز هذه القيمة معامل الارتباط بيرسون المقدر ب (0.583)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى المعنوية المحسوبة البالغ (0.000) حيث أنه أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم المنافسة والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط واختبار معنويته وذلك اعتمادا على (T- test) بغية إثبات صحة أو عدم صحة الفرضية السابقة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(11) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

التعلم التنظيمي				متغيرات الدراسة
مستوى المعنوية المحسوبة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	
0.000	2.000	8.580	0.737	قيم المنافسة

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss16.0

يتضح من خلال الجدول رقم(11) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمته T الجدولية، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم المنافسة والتعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ويعزز هذه القيمة معامل الارتباط بيرسون المقدر ب(0.737)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى المعنوية المحسوبة البالغ (0.000) حيث أنه أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العدل والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط واختبار معنويته وذلك اعتمادا على (T- test) بغية إثبات صحة أو عدم صحة الفرضية السابقة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (12) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

التعلم التنظيمي				متغيرات الدراسة
مستوى المعنوية المحسوبة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	معامل الإرتباط R	
0.000	2.000	8.842	0.747	قيم المنافسة

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss16.0

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمته T الجدولية، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم المنافسة

والتعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ويعزز هذه القيمة معامل الارتباط بيرسون المقدر ب(0.747)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى المعنوية المحسوبة البالغ (0.000) حيث أنه أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

المطلب الثاني: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفروعاتها، إذ أن كلا المتغيرات التفسيرية والتابعة يمكن قياسها من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط .

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين القيم التنظيمية و التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

وفي ضوء هذه الفرضية يشير الجدول الموالي يوضح لنا معادلة الانحدار البسيط وبصاغ في ضوء هذه

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X$$

العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

حيث:

b_0 : يمثل المقدار الثابت

X : يمثل القيم التنظيمية

Y : يمثل التعلم التنظيمي

\hat{Y} : يمثل التعلم التنظيمي المتوقع

جدول رقم (13) تأثير القيم التنظيمية على التعلم التنظيمي

المتغير المستقل ككل	الثوابت	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوي (محسوب)
القيم التنظيمية	b_0	109.459	4.000	0.000
	b_1			

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss16.0

ومن خلال الجدول رقم(13) نجد أن معادلة الانحدار الخطي بين القيم التنظيمية والتعلم التنظيمي لأساتذة الكلية محل الدراسة هي كمايلي:

القيم التنظيمية $0.550 + 0.843$ = التعلم التنظيمي المتوقع

أي

$$\hat{Y} = 0.550 + 0.843(X)$$

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة التي بلغت (109.459) أكبر من قيمة F الجدولية (4.000) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير القيم التنظيمية و التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير القيم التنظيمية و التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين قيم الدعم والتشجيع و التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة 0.05.

وفي ضوء هذه الفرضية يشير الجدول الموالي يوضح لنا معادلة الانحدار البسيط ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X$$

حيث:

b_0 : يمثل المقدار الثابت

X: يمثل قيم الدعم والتشجيع

Y: يمثل التعلم التنظيمي

\hat{Y} : يمثل التعلم التنظيمي المتوقع

جدول رقم(14) تأثير قيم الدعم والتشجيع على التعلم التنظيمي

المتغير المستقل	الثوابت	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوي (محسوب)
قيم الدعم والتشجيع	b ₀	64.315	4.000	0.000
	b ₁			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss16.0

ومن خلال الجدول رقم (14) نجد أن معادلة الانحدار الخطي بين قيم الدعم والتشجيع والتعلم التنظيمي لأساتذة الكلية محل الدراسة هي كمايلي:

$$\text{قيم الدعم والتشجيع} = 1.548 + 0.547 \text{ التعلم التنظيمي المتوقع}$$

أي

$$Y^{\wedge} = 1.548 + 0.547 X$$

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة التي بلغت (64.315) أكبر من قيمة F الجدولية (4.000) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير قيم دعم والتشجيع و التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير قيم الدعم والتشجيع والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H₀: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين قيم الانضباط و التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

وفي ضوء هذه الفرضية يشير الجدول الموالي يوضح لنا معادلة الانحدار البسيط ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y^{\wedge} = b_0 + b_1 X$$

حيث:

b_0 : يمثل المقدار الثابت

X: يمثل قيم الانضباط

Y: يمثل التعلم التنظيمي

Y^{\wedge} : يمثل التعلم التنظيمي المتوقع

جدول رقم(15): تأثير قيم الانضباط على التعلم التنظيمي

المتغير المستقل	الثوابت	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوي (محسوب)
قيم الانضباط	b_0	12.397	4.000	0.001
	b_1			

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss16.0

ومن خلال الجدول رقم (15) نجد أن معادلة الانحدار الخطي بين قيم الانضباط والتعلم التنظيمي لأساتذة الكلية محل الدراسة هي كمايلي:

$$\text{قيم الانضباط} = 1.803 + 0.419 \text{ التعلم التنظيمي المتوقع}$$

أي

$$Y^{\wedge} = 1.803 + 0.419X$$

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة التي بلغت (12.397) أكبر من قيمة F الجدولية (4.000) بمستوى معنوية (0.001)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير قيم الانضباط و التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير قيم الانضباط والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين قيم الحرية و التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

وفي ضوء هذه الفرضية يشير الجدول الموالي يوضح لنا معادلة الانحدار البسيط وبصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X$$

حيث:

b_0 : يمثل المقدار الثابت

X : يمثل قيم الحرية

Y : يمثل التعلم التنظيمي

\hat{Y} : يمثل التعلم التنظيمي المتوقع

جدول رقم(16): تأثير قيم الحرية على التعلم التنظيمي

المستوى المعنوي (محسوب)	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	الثوابت		المتغير المستقل
0.000	4.000	31.880	1.661	b_0	قيم الحرية
			0.500	b_1	

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss16.0

ومن خلال الجدول رقم (16) نجد أن معادلة الانحدار الخطي بين قيم الحرية والتعلم التنظيمي لأساتذة الكلية محل الدراسة هي كمايلي:

$$\text{قيم الحرية} = 1.661 + 0.500 \times \text{التعلم التنظيمي المتوقع}$$

أي

$$\hat{Y} = 1.661 + 0.500X$$

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة التي بلغت (31.880) أكبر من قيمة F الجدولية (4.000) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير قيم الحرية و التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على يوجد دور ذو دلالة

إحصائية بين المتغير قيم الحرية والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين قيم المنافسة و التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

وفي ضوء هذه الفرضية يشير الجدول الموالي يوضح لنا معادلة الانحدار البسيط ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X$$

حيث:

b_0 : يمثل المقدار الثابت

X : يمثل قيم المنافسة

Y : يمثل التعلم التنظيمي

\hat{Y} : يمثل التعلم التنظيمي المتوقع

جدول رقم(17): تأثير قيم المنافسة على التعلم التنظيمي

المتغير المستقل	الثوابت	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوي (محسوب)
قيم المنافسة	b_0	73.613	4.000	0.000
	b_1			

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss16.0

ومن خلال الجدول رقم(16) نجد أن معادلة الانحدار الخطي بين قيم المنافسة والتعلم التنظيمي لأساتذة الكلية محل الدراسة هي كمايلي:

$$\text{قيم المنافسة} = 1.347 + 0.597 \text{ التعلم التنظيمي المتوقع}$$

أي

$$\hat{Y} = 1.347 + 0.0597X$$

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة التي بلغت (73.613) أكبر من قيمة F الجدولية (4.000) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير قيم المنافسة و التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير قيم المنافسة و التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين قيم العدل و التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05

وفي ضوء هذه الفرضية يشير الجدول الموالي يوضح لنا معادلة الانحدار البسيط ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X$$

حيث:

b_0 : يمثل المقدار الثابت

X: يمثل قيم العدل

Y: يمثل التعلم التنظيمي

\hat{Y} : يمثل التعلم التنظيمي المتوقع

جدول رقم(18): تأثير قيم العدل على التعلم التنظيمي

المتغير المستقل	الثوابت	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوي (محسوب)
قيم العدل	b_0	78.181	4.000	0.000
	b_1			

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مخرجات spss16.0

ومن خلال الجدول رقم(18) نجد أن معادلة الانحدار الخطي بين قيم العدل والتعلم التنظيمي لأساتذة الكلية محل الدراسة هي كمايلي:

$$\text{قيم العدل} = 1.066 + 0.655 \text{ التعلم التنظيمي المتوقع}$$

أي

$$Y^{\wedge} = 1.066 + 0.655X$$

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة التي بلغت (78.181) أكبر من قيمة F الجدولية (4.000) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير قيم العدل و التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير قيم العدل والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

المطلب الثالث: تفسير النتائج

📌 النتائج المتعلقة بخصائص المبحوثين

1. نوع الجنس لعينة البحث جاء متساوي بين الذكور والإناث بنسبة (50%) من إجمالي عينة البحث.
2. الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد العينة البحث هي الفئة العمرية الشابة (ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (70.3%) من إجمالي عينة البحث.
3. إن الرتبة العلمية شائعة ما بين أفراد عينة البحث هي رتب أستاذ مساعد أ بنسبة (62.5%) من إجمالي عينة البحث.
4. سنوات الخبرة شائعة ما بين أفراد عينة البحث هم ذوي خبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (51.6%) من إجمالي عينة البحث.

📌 النتائج المتعلقة بمحاور الاستبانة

1. حققت القيم التنظيمية مستوى متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، وبلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.105)، وهي نتيجة تحتاج إلى اهتمام كبير من قبل إدارة الكلية محل الدراسة حيث أن ذلك يعود كون أبعاد القيم التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي مازالت المنظمات لا توليها الاهتمام الكافي أو العمل على تبنيها فكريا وتطبيقا.
2. جاء مستوى التعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، وبلغ متوسط إجابات المبحوثين للتعلم التنظيمي (3.169). وتشير هذه النتيجة لتعزيز عملية التعلم التنظيمي بجميع مستوياته.

الناتج المتعلقة باختبار الفرضيات

1. تبين من الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين القيم التنظيمية والتعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة حيث بلغت قيمة $R(=0.799)$.
2. تبين من الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين قيم الدعم والتشجيع والتعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة حيث بلغت قيمة $R(=0.714)$.
3. تبين من الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين قيم الانضباط والتعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة حيث بلغت قيمة $R(=0.408)$.
4. تبين من الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين قيم الحرية والتعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة حيث بلغت قيمة $R(=0.583)$.
5. تبين من الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين قيم المنافسة و التعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة حيث بلغت قيمة $R(=0.737)$.
6. تبين من الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين قيم العدل والتعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة حيث بلغت قيمة $R(=0.747)$.
7. تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية بأبعاده الخمسة و التعلم التنظيمي حيث اتضح أن البعد الأكثر ارتباطاً بالتعلم التنظيمي هو بعد "قيم العدل" ثم بعد "قيم المنافسة" ثم بعد "قيم الدعم والتشجيع" ثم بعد "قيم الحرية" وأخيراً بعد "قيم الانضباط".
8. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين القيم التنظيمية بأبعادها المختلفة والتعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
9. كما يتضح أن القيم التنظيمية بأبعادها الخمس لها دور في التعلم التنظيمي وذلك من خلال تعزيز سلوكيات القيم التنظيمية لدى الكلية محل الدراسة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من رفع أدائهم.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على الدور التي تلعبه القيم التنظيمية في التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، أين تعرفنا على نشأة الكلية والهيكل التنظيمي لها. بعدها قمنا بتوزيع إستبانة على الأساتذة قدرت ب 100 أستاذ. حيث بلغت نسبة الاستجابة 64% من عينة الدراسة. وكان هدفنا الإجابة عن إشكالية دراستنا "ما دور القيم التنظيمية في التعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة؟" بعدها قمنا بتفريغ الإستبانة ومعالجتها بإستخدام برنامج spss16.0. وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى صحة وقبول الفرضتين الرئيسيتين والفرضيات الفرعية، وخلصنا إلى وجود علاقة بين القيم التنظيمية والتعلم التنظيمي في الكلية محل الدراسة ، وأنه يوجد دور بين القيم التنظيمية والتعلم التنظيمي بكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

يعتبر التمكين الإداري من أهم وأبرز هذه الأساليب الإدارية لارتباطه بالموارد البشري والذي يعد الركيزة الأساسية للمنظمة. فالمنظمة التي تمتلك خبرات وكفاءات هي القادرة على البقاء والاستمرار والتميز، ولذلك وجب عليها رعاية هذه الطاقات من خلال إعطائها المزيد من الحرية والصلاحيات بإشراكها للعاملين في اتخاذ القرار، وتقدير جهودهم وتطويرها، والاستثمار في المهارات بالتعاون الفرقي، وجعل قنوات الاتصال مفتوحة.

ومن خلال هذا الاهتمام والتمكين للعاملين يمكن أن يظهر في زيادة الدافعية المؤدية إلى الإبداع والابتكار وإيجاد أساليب وأنماط جديدة للتفكير؛ إذ أنه كلما توفرت الظروف الملائمة للأفكار كلما كانت إمكانية إيجاد معارف جديدة والاستفادة من المعارف المختلفة وتشجيع التعلم في المنظمة على المستوى الفردي والجماعي. ومن هذه المعارف يمكن للمنظمة أن تتعلم وبذلك تصبح منظمة متعلمة.

✓ النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- التعلم التنظيمي هو العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر والاستفادة من خبرات أفرادها.
- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسهل تعلم جميع أفرادها لكي تتمكن من تطوير نفسها بشكل مستمر.
- التمكين الإداري إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة؛ وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة لأهدافها.

✓ النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

بناء على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، من خلال الاستمارة الموجهة للأساتذة وبعد تحليل وتفسير البيانات واختبار الفرضيات باستعمال مختلف الأساليب الإحصائية تم التوصل للنتائج التالية:

- لاحظنا ارتفاع مستويات التمكين الإداري ككل، كما يشكل بعد تفويض السلطة أعلى مستوى في أبعاد التمكين.
- وجد مستوى تعلم تنظيمي مرتفع حسب آراء أساتذة الكلية.

- من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجد أثر لتمكين الإداري بجميع أبعاده في التعلم التنظيمي؛ هذا ما ساهم في الرفع من مستوى التعلم لدى أساتذة الكلية.
- كما وجد أثر لتفويض السلطة في التعلم التنظيمي لدى الأساتذة، وبناء على ما ذكر يمكن استنتاج أن هذا الأثر يعود إلى نظرة الكلية للأساتذة على أنهم المورد الأهم؛ وذلك من خلال الثقة فيهم ومنحهم كافة السلطات والصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرار والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم، مما يزيد من فرص تعلمهم.
- وجد أثر للعمل الفرقي في التعلم التنظيمي كون إدارة الكلية تشجع المشاركة والتعاون والعمل ضمن الفريق لأنه يتيح الفرصة لتبادل من التجارب والمعارف.
- وجد أثر للاتصال الفعال في التعلم التنظيمي ويعزو ذلك إلى أن الكلية تحرص على توفير أنظمة للاتصال من شأنها المشاركة في اتخاذ القرار بالجودة اللازمة وفي الوقت والمكان المناسبين.
- وجد أثر للتحفيز في التعلم التنظيمي وذلك لكون الإدارة تعترف وتقدر جهود الأساتذة بالكلية، وتكافئ بعدالة مما ذلك يزيد من الدافعية على العطاء والإبداع.
- وجد أثر للتدريب في التعلم التنظيمي وهذا يعني اهتمام الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة وتشجيع تدريب العاملين الذي يزيد من المهارات و القدرات على ابتكار وسائل وطرق جديدة تسهم في تميز الكلية.

✓ التوصيات:

- من خلال ما تقدم من نتائج حاولنا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي ارتأينا من خلالها إمكانية المساهمة في الرفع من مستوى التعلم التنظيمي والمتمثلة في التالي:
- إيجاد مناخ تنظيمي داعم للثقة بين المستويات يقبل التغيير ويشجع أكثر على تفويض السلطة وكسر الحدود الإدارية.
- إتاحة المعلومات بإيجاد نظم الاتصال تكون أكثر فعالية.
- على الكلية التكتيف من الدورات التدريبية لتطوير وتنمية قدرات الأساتذة.
- إيجاد آليات واضحة وعادلة لترقية الأساتذة.

- على إدارة الكلية أن تهتم أكثر بتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي الذي يشجع على الإبداع وإيجاد أفكار جديدة تميز الكلية عن غيرها.

- على الكلية إيجاد نظام فعال للحوافز يكون أكثر تناسبا مع الجهد المبذول، وفي الوقت المناسب.

✓ آفاق الدراسة:

نظرا لثراء مفهومي التمكين الإداري والتعلم التنظيمي وإمكانية تأثيرهما وتأثيرهما على العديد من العوامل والمتغيرات التنظيمية الأخرى، ولكون دراستنا اقتصرت على تأثير التمكين في التعلم التنظيمي من خلال مجموعة أبعاد فإنه يمكن التطرق إلى:

- دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والتعلم التنظيمي بأبعاد أخرى.

- دراسة أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي.

- دراسة دور الكفاءات في تعلم المنظمات.

- دراسة أثر التمكين على أداء الأفراد.

أولاً: الكتب العربية

- 1- القرآن الكريم
- 2- إبراهيم المليحي؛ رضا، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2014.
- 3- أبو القاسم أحمد؛ جعفر، السلوك التنظيمي والأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991.
- 4- أحمد الهمشري؛ عمر، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2013 .
- 5- أحمد عريقات وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، مصر، 2003.
- 6- أحمد سليمان؛ عودة، أساسيات البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية، مكتبة الكتابي للنشر والتوزيع، الطبعة 2، أريد، الأردن، 1992.
- 7- المعجم الوسيط، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة ، الطبعة الثالثة، 1998
- 8- الساعدي؛ مؤيد ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى، 2010.
- 9- حسن البغدادي؛ عادل، هاشم فوزي دباس العباسي، التعليم التنظيمي والأنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010
- 10- دهب جلاب؛ إحسان ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، مصر، 2003.
- 11- مصطفى الدهراوي؛ جمال الدين ،منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 12- مصطفى عليان؛ رجي ، محمد غنيم ؛ عثمان ، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009.
- 13- صالح أحمد ؛علي والدوري زكرياء ؛مطلق ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة . دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 14- صالح الرشيد؛. بشير ،مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- 15- عبد الرحمن الفروخ؛ فايز، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

ثانياً: الأطروحات والرسائل

- 16- إبراهيم الرشدي؛ محمد بن علي: بناء نموذج للمنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2007.
- 17- الزيدانيين؛ محمد مطر ، أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
- 18- أقطي؛ جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 19- بن ابراهيم الأصغه؛ محمد ،التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2010.
- 20- بن قبلان آل فطيح ؛حمد ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العيا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية، 2013.
- 21- بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء التنظيمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، قسم علم النفس والعلوم التربوية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2009.
- 22- خالف المعايطه؛ أسامة ، مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.
- 23- مانع علي القحطاني؛ محمد ،التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير(غير منشورة) في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية الامنية ، الرياض ، السعودية، 2007.
- 24- مروان عفانة؛ حسن، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2013.
- 25- عبد الكريم محمد بكار؛ براء ، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 26- عبد الله الاحمري؛ علي ، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، 2014.

27- علي حسين رضا؛ حاتم، الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية ، 2003.

28- عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والإقتصاد، جامعة تلمسان ، الجزائر، 2011.

ثالثاً: الملتقيات والمؤتمرات.

29- عبد الناصر حسين وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، من 4/2 سبتمبر 2009.

30- عبد الوهاب علي ، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرون ، القاهرة ، مصر، 1997.

31- راييس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13- 14 ديسمبر 2011.

32- زيد الخير؛ ميلود، وين برطال؛ عبد القادر ، أثر التدريب على الابداع والتغيير التنظيمي ، الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2011 .

33- مراكشي؛ محمد أمين ، المعوقات التنظيمية للابداع في المنظمات ، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2011 .

رابعاً: المجالات والدوريات

34- أحمد العمري؛ أيمن ، فداء مصطفى كمال ، درجة ممارسة مديري المدارس التمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي، مجلة دراسات العلوم التربوية المجلد 38 ، الأردن ، 2010.

35- البريدي ، عبد الله بن عبد الرحمن ، و الرشيد ، نورة بنت محمد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية ، دراسة تطبيقية على عينة مصارف مدنية بريدة ، مجلة دورية الادارة العامة ، جامعة القصيم، المملكة السعودية ، مج 52 ، العدد. 2، 2012 .

- 36- الطعاني ، حسن احمد ، السويحي ، عمر سلطان ، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، مجلد 40 ، عدد 1 ، 2013.
- 37- إسماعيل عبابنة؛ رائد ، ياسر مناع العدوان، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية،الأردن، دورية الإدارة العامة ، المجلد 48، العدد3 ، 2008.
- 38- جار الله الخشالي؛ شاكر، وفاضل محمد التميمي ،إياد، أثر أساليب القيادة في التعليم التنظيمي، دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردنية،المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ،المجلد 4 ،العدد2، 2008.
- 39- جواد محسن؛راضي، التمكين وعلاقته بابداع العاملين ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية ، العراق ، المجلد12، العدد01، 2010.
- 40- حبيب أيوب؛ نادية ، دور التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول،2004.
- 41- حسن الغرام؛ أحمد ، محمد نور صالح الجداية ، أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في اقليم الشمال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد الثاني 2015.
- 42- حسين محمد الأمين؛ طارق، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، نموذج مقترح دورية الإدارة العامة المجلد46، العدد02،2006.
- 43- مفضي الكساسبة؛ محمد ، عبير حمد الفاغوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 ،العدد4، 2009.
- 44- عبد الرحمن بن أحمد؛الهيجان ، التعليم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمة القابلة للتعلم، الإدارة العامة، المجلد 37 ،العدد04، 1998 .
- 45- عبد السميع؛جاد الرب ، خصائص المنظمة المتعلمة واثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدهليقية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2011
- 46- شنشونة محمد: أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية ،العدد ، العدد 33 ، 2014.

خامساً: الكتب الأجنبية

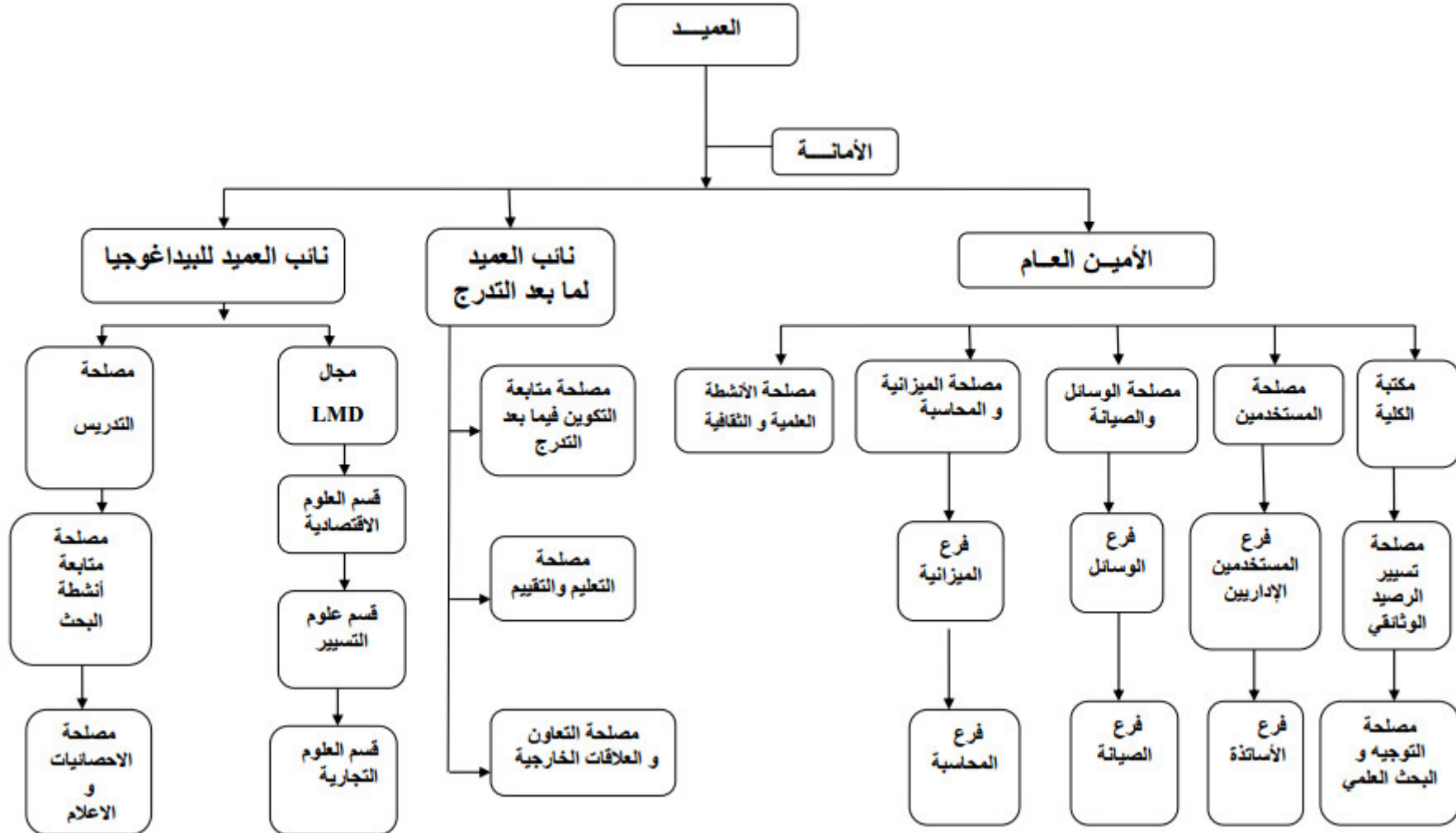
Douglas Hoffman & John Bateson; **Services Marketing: Concepts, Strategy and Cases**; 3 rd Edition; Thomson ; USA; 2006.

سادساً: المواقع الإلكترونية

http://fsecsg.univbiskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=7

الملحق رقم (01):

المهكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الملحق رقم (02):
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص : تسيير الموارد البشرية



إستبانة

أثر التمكين الإداري في التعلم التنظيمي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - بسكرة -

لي عظيم شرف أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، المكونة من مجموعة أسئلة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، فالرجاء الاجابة عليها، وأعلموا ان هذه الاستمارة ستستعمل لأغراض البحث العلمي. وتقبلوا مني فائق الشكر والتقدير لتعاونكم معنا.

الأستاذ المشرف:

سعدية محبوب

الطالب:

الصغير جمال

السنة الجامعية: 2015/2016

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير – بسكرة
-، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) امام العبارة المناسبة.

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة من 30 - إلى أقل من 40 سنة
- من 40- إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة - فأكثر
- المؤهل العلمي :
- ماجستير دكتوراه
- عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنة
- 10 - إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة - فأكثر

القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول: التمكين الإداري

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد التمكين الإداري لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	عبارات القياس	درجة سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
تفويض السلطة					
1	تقوم ادارة الكلية بتفويض سلطات كافية لي لانجاز مهام وظيفتي.				
2	تثق ادارة الكلية في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.				
3	تتيح لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.				
4	تمحني ادارة الكلية المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.				
5	تسهل الأنظمة المتبعة في الكلية تفويض السلطات للاستاذة.				
الاتصال الفعال					
6	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بالوضوح.				

					لدى الكلية وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	7
					يمكن للأساتذة الوصول الى المعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بسرعة.	8
					يستطيع الاساتذة الاتصال برؤسائهم بدون حواجز.	9
التحفيز						
					تقدر الادارة جهودي في العمل.	10
					لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية.	11
					يتميز نظام الترقية في الكلية بالعدالة والوضوح.	12
					تقوم الادارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.	13
					الراتب الذي أحصل عليه مناسب.	14
					تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية.	15
التدريب						
					تشجيع الادارة الاساتذة على تبادل الخبرات فيما بينهم.	16
					تتيح الكلية للأساتذة فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال عملهم.	17
					تتبنى الادارة خطة واضحة للتدريب.	18
					أتلقي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	19
فرق العمل						
					استمتع بالعمل مع زملائي في شكل فريق.	20
					يسود الاحترام والثقة بيني وبين زملائي في الفريق الذي أعمل معه.	21
					يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون وتوزيع الأعباء بيني وبين زملائي.	22
					أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل.	23
					تشجع الادارة على العمل في فريق وتكافؤ عليه.	24

الخور الثاني: يهدف هذا الخور الى معرفة مدى تطبيق التعلم التنظيمي، لذلك نرجو منكم وضع علاقة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسب مع العبارة .

درجة سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
التعلم الفردي						
					أملك الرغبة في التعلم داخل المؤسسة.	25
					أستفيد من تجاربي السابقة.	26
					تحدث تغيرات في طريقة تفكيري وعملي نتيجة للتدريب.	27
					أخصص بعض الوقت لزيادة معارفي.	28
					أتعامل مع المشكلات باعتبارها فرصة للتعلم.	29
التعلم الجماعي						
					تتم المناقشات داخل فرق العمل بشكل نزيه وصريح.	30
					تحرص الإدارة على إيصال المعرفة الى كل الأعضاء في الفريق.	31
					يحترم أعضاء الفريق الآراء المختلفة عنهم.	32
					تقوم الإدارة بتشجيع العمل الفرقي التعاوني بدلاً من المنافسة الفردية.	33
					يتم تداول الممارسات الناجحة وسط الفرق والجماعات.	34
التعلم على مستوى المنظمة						
					تدعم الإدارة العليا طلباتي بخصوص فرص التعلم والتدريب.	35
					تسمح الإدارة بحرية الابتكار والإبداع	36
					أستطيع الحصول على الموارد المختلفة لدعم معارفي	37
					تشجع الإدارة أسلوب العمل الجماعي	38
					تهتم الإدارة بضرورة نشر المعرفة للآخرين	39