جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة

– دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال وتسويق

إعداد الطالبة: غزازي زينب

إشراف الدكتور: عمر سرار

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د .علي عبد الله	أستاذ بجامعة الجزائر 3	رئيسا
د. عمر سرار	أستاذ بجامعة المدية	مقررا
أ.د.مسعود كسرى	أستاذ بجامعة الجزائر 3	ممتحنا
د.يوسف بودلة	أستاذ بجامعة بومرداس	ممتحنا
د.بوسهوة نذير	أستاذ بجامعة المدية	ممتحنا
د.سمير بن عمور	أستاذ بجامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018 /2019

الشكر والتقدير

الحمد والثناء والشكر لله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة، الذي بحمده تتم الصالحات و بعد

أتقدم بالشكر الجزيل و العرفان بالجميل لمشرفي الفاضل الدكتور عمر سرار ،بداية على قبوله الاشراف على هذا العمل،و كذا على صبره الطويل مع تخصيصه لجزء كبير من وقته ،و جهده لافادتي بمختلف النصائح و التوجيهات القيمة حرصا منه على جودة هذا العمل .فله مني كل الشكر و الامتنان .

كما أتوجه كذلك بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل و تبيين أخطائه و استكمال نقائصه .فلهم كامل التقدير و الاحترام .

الشكر موصول لكل من ساعدني في انجاز وإتمام هذا العمل. و اخص بالذكر الاستاذ بن زيرق عبد القادر ،الدكتورة يحياوي فاطمة ،الدكتورة ظهراوي حياه .أسال الله ان يجزيكم عني خير الجزاء .

الإهداء

الى من زرعت في الطموح بل الاصرار على النجاح ....روح الوالدة الكريمة اللهم ارحمها كما ربتني واخوتي صغارا

الى والدي الغالي من اصر هو الاخر بزرع العزيمة و الإرادة لمواصلة مشوار الدراسة بكل فخر واعتزاز ..... اللهم احفظه لي

الى زوجي العزيز من يشاركني حياتي بمرها و حلوها..... اللهم احفظه لي

الى من بوجودها أصبحت حياتي أحلى واسعد ....ابنتي تقوى اللهم لك الحمد لعظيم وجهك و عظيم سلطانك اللهم اجعلها ذرية صالحة

الى أختي... اخوتي...خالتي ... و اليك فاطمة يحياوي.... و الى كل من يقرأ هذه الأسطر و يبحث عن نصيبه من الإهداء ...

اهدي هذا العمل وفاءا و إخلاصا

الى من لي عمره أفنى و بالعطاء أثنى ....والدي

الى من بالدعاء تجود و عني العسر تذود ....والدتي

الى من يطيب معه عيش الدهر ....رفيق العمر....زوجي العزيز

الى قرة عيني و فرحة عمري....ابنتي.....تقوى

الى خير من أشد بهم أزري و أشكرهم في أمري... خالتي , اخوتي واخواتي

الى الأخت لم تلدها لي أمي ...فاطمة

الى كل من يقرء هذه الأسطر و يبحث عن اسمه .....اليك اهدي هذا العمل

اهدي هذه الاطروحة الى من فتحت عقلي و قلبي على معاني الخير،واضاءت روحها الطاهرة لي شموع العلم والمعرفة،اهديها لروحها التي رفرفت و مازالت تلافلاف من حولي،

الى والدتي الكريمة رحمة الله عليها

الى والدي نبع الحنان و المحبة حفظه الله و ادام عليه نعمتا الصحة و العافية

الى زوجي العزيز

الى قرة عيني ابنتي تقوى حفظها الله

المستخلص :تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين كمتغير مستقل في بناء المنظمات المتعلمة بصفتها متغيرا تابعا .وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت بجامعة المدية للإجابة على الإشكالية التالية: **كيف يمكن للتمكين أن يساهم في بناء المنظمات المتعلمة ،وما واقع ذلك بجامعة المدية؟**

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها

1. أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان محايدا حول انتهاج جامعة المدية للتمكين.

2. أن اتجاه أفراد عينة الدراسة حول واقع جامعة المدية من المنظمات المتعلمة كان محايدا.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التمكين في التحول بالجامعة الى منظمة متعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية.

4. يوجد تأثير متوسط للتمكين على المنظمات المتعلمة بجامعة المدية.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية.

Abstract:This study aims at recognizing the role of empowerment an independent variable and connection in establishing learning organizations . That was achieved to answer the following research problem:How can empowerment contribute to the establishment of the learning organizations? And how is that actually at Medea University?

The below-mentioned results had been found:

1- The disposition of the sample members to the university's adoption to empowerment was neutral
2- The disposition of the sample members to the university's actual position towards the learning organizations was neutral
3- There are not any differences of a statistical significance/ reference about the role of empowerment in transferring University to an learning organization, ascribed to the personal variables.
4- There is a medium influence of enablement over the learning organizations at the University of Medea.

Key terms:empowerment, organizational learning, learning organization, knowledge management, organizational memory.

الفهارس

العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان.....	I
الإهداء.....	II
المستخلص.....	III
فهرس المحتويات.....	IV
قائمة الأشكال.....	XI
قائمة الجداول.....	X
مقدمة عامة.....	أ–ز
الفصل الأول إطار مفاهيمي للتمكين	
تمهيد.....	2
المبحث الأول: ماهية التمكين.....	3
المطلب الاول: مفهوم التمكين و خصائصه.....	3
المطلب الثاني: أهمية التمكين.....	9
المطلب الثالث: أسباب التمكين.....	11
المطلب الرابع:المصطلحات المتقاربة للتمكين	12
المبحث الثاني:أساسيات التمكين.....	18
المطلب الأول: الجذور التاريخية للتمكين.....	18
المطلب الثاني: أبعاد و مبادئ التمكين.....	23
المطلب الثالث:أنواع ومستويات التمكين.....	28
المبحث الثالث: تطبيقات التمكين.....	33
المطلب الأول:مراحل وخطوات التمكين.....	33
المطلب الثاني:مداخل وأساليب التمكين	38
المطلب الثالث:معوقات وانتقادات التمكين.....	41
المطلب الرابع :عوامل نجاح ركائز و مقومات التمكين.....	43
المبحث الرابع:نماذج التمكين.....	49
المطلب الأول: أنموذج Murell and Vogt.....	49
المطلب الثاني: أنموذج spritizer.....	51

المطلب الثالث: أنموذج spector	**52**
المطلب الرابع:أنموذج ديسكنول.....	**53**
خلاصة الفصل.....	**55**
الفصل الثاني:الإطار الفكري والفلسفي للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	**56**
تمهيد.....	**57**
المبحث الأول: مدخل نظري للتعلم التنظيمي.....	**58**
المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي	**58**
المطلب الثاني: أنواع ومستويات التعلم التنظيمي.....	**63**
المطلب الثالث: أهمية ومزايا التعلم التنظيمي.....	**68**
المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي	**72**
المطلب الأول: مبادئ وأبعاد التعلم التنظيمي.....	**72**
المطلب الثاني: مصادر ومراحل التعلم التنظيمي.....	**75**
المطلب الثالث: العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي.....	**81**
المطلب الرابع: أساليب التعلم التنظيمي.....	**84**
المبحث الثالث: الأسس النظرية للمنظمة المتعلمة.....	**86**
المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة.....	**86**
المطلب الثاني: الحاجة إلى المنظمة المتعلمة ودوافعها.....	**92**
المطلب الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة	**95**
المبحث الرابع: نماذج المنظمة المتعلمة.....	**98**
المطلب الأول: أنموذج مارسك وواتكنز و أنموذج ريدنج.....	**98**
المطلب الثاني: نموذج ماركواردت وانموذج جيمس.....	**101**
المطلب الثالث: نموذج مويلانين ومادن.....	**104**
خلاصة الفصل	**108**
الفصل الثالث: إسهامات التمكين في بناء المنظمة المتعلمة	**109**
تمهيد.....	**110**
المبحث الأول: التحول الى المنظمة المتعلمة اعتمادا على بيئة تنظيمية ممكنة.....	**111**
المطلب الأول: دور الثقافة الممكنة في بناء المنظمة المتعلمة.....	**111**
المطلب الثاني:دور القيادة الممكنة في بناء المنظمة المتعلمة.....	**113**

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المجسد للمنظمة المتعلمة.....	**117**
المبحث الثاني: مكانة الموارد البشرية في المنظمات المتعلمة.....	**121**
المطلب الأول:أهمية رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة.....	**121**
المطلب الثاني:دور التمكين في بناء رأس المال الفكري.....	**123**
المطلب الثالث:ادارة المعرفة و رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة.....	**125**
المبحث الثالث: دور المعرفة في تفعيل الذاكرة التنظيمية و اسهاماتها للمنظمة المتعلمة.....	**129**
المطلب الأول:مفهوم الذاكرة التنظيمية وأهميتها في المنظمة المتعلمة.....	**129**
المطلب الثاني:اجراءات و طرق نقل و تعلم المعارف.....	**134**
المطلب الثالث: عمليات ادارة المعرفة و اسهامها في بناء ذاكرة المنظمة المتعلمة.....	**139**
المطلب الرابع: معوقات تفعيل الذاكرة التنظيمية.....	**145**
المبحث الرابع:تحليل العلاقة بين التمكين و المنظمة المتعلمة.....	**149**
المطلب الأول: علاقة التمكين بالاداع	**149**
المطلب الثاني :علاقة التمكين بالتفكير النظمي.....	**151**
المطلب الثالث: علاقة التمكين بالنماذج الذهنية.....	**151**
المطلب الرابع :علاقة التمكين بالرؤية المشتركة.....	**152**
المطلب الخامس:علاقة التمكين بفرق العمل.....	**153**
خلاصة الفصل.....	**156**
الفصل الرابع دور التمكين في تحويل جامعة المدية الى منظمة متعلمة	**157**
تمهيد.....	**158**
المبحث الاول: تقديم جامعة يحي فارس المدية.....	**159**
المطلب الاول:نبذة تاريخية عن الجامعة.....	159
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة.....	160
المطلب الثالث:الامكانات المادية والبشرية لجامعة المدية.....	168
المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	171
المطلب الأول:أنموذج الدراسة.....	171
المطلب الثاني: مراحل تطوير اداة الدراسة.....	181
المطلب الثالث:تطبيق أداة الدراسة.....	

العنوان	رقم الصفحة
المطلب الرابع:أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.....181 **المبحث الثالث:تحليل وتفسير وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض**.....184 **المطلب الأول**:الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.....184 **المطلب الثاني**: درجة ممارسة التمكين في جامعة المدية.....186. **المطلب الثالث**: واقع جامعة المدية من المنظمة المتعلمة .....201 **المطلب الرابع**: تحليل مدى تأثير المتغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة....212 **المبحث الرابع:اختبار النموذج المقترح لتأثير التمكين في بناء المنظمات المتعلمة**.....**217** **المطلب الأول**:مدلول النمذجة بالمعادلة البنائية.....217. **المطلب الثاني**: تطبيق النموذج المقترح لدور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة.....220 **المطلب الثالث**: اختبار صدق النموذج البنائي المقترح.....222 **خلاصة الفصل**.....224 **خاتمة**.....225 **قائمة المراجع** .....232. **الملاحق**.....247	

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	التحول في النماذج الادارية وتمكين العاملين	16
2-1	مقارنة بين نظريتي x y	22
3-1	تسلسل التمكين	32
4-1	أنموذجMurrell and Vogt لتمكين العاملين	50
5-1	أنموذج Spritizer للتمكين	51
6-1	أنموذج spectorللتمكين التولي والتخلي	52
1-2	دورة حياة التعلم الثنائية (المزدوجة)	65
2-2	أنواع التعلم التنظيمي حسب Zhou	66
3-2	عملية التعلم التنظيمي حسب Huber	77
4-2	الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	91
5-2	أنموذج ريدنج للمنظمة المتعلمة	100
6-2	أنموذج ماركواردت للمنظمة المتعلمة	101
7-2	أنموذج جيمس للمنظمة المتعلمة	103
8-2	أنموذج مادن للمنظمات المتعلمة	106
1-3	أنموذج بودنر للقيادة التمكينية	115
4-3	الحركة الحلزونية للمعرفة	138
1-4	الهيكل التنظيمي لجامعة المدية	161
2-4	تطور تعداد الاداريين بجامعة المدية	170
3-4	أنموذج الدراسة المقترح	172
4-4	الأنموذج المقترح لتأثير التمكين على بناء المنظمات المتعلمة بجامعة المدية	220

مقدمة

نعيش اليوم في عالم تصاعدت وتشابكت فيه عوامل التغيير و التجديد في جميع المجالات، و تلاشت فيه حالات التأكد و الثبات، و بالتالي أنتجت تلك العوامل واقعا إداريا جديدا جعل المديرين مطالبين باستبدال المفاهيم و التقنيات و السلوكيات الإدارية التقليدية بأساليب جديدة.خاصة في ظل تصاعد الأهمية الإستراتيجية للعاملين في المنظمة،و التي أدركت من خلالها المنظمة أن استمراريتها وديمومة نجاحها على المدى البعيد مرهون بمدى اهتمامها بعمالها الذين يشكلون أهم مصدر لإيراداتها ، وسبب بقائها، نموها ونجاحها ،خاصة عندما يمتلكون المهارات والقدرات والمعارف الكافية .

و بذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالبقاء و الاستمرار و كذا التوسع، لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، و إنما الاعتماد على أساليب إدارية جديدة من شأنها أن تبدي الاهتمام الكافي و التحفيز العالي للعاملين ليكونوا في أوج عطائهم للمنظمة مع إشراكهم في تحديد و تحقيق أهداف المنظمة ،و هو ما اصطلح على تسميته تمكين العاملين .إذ بينت الدراسات أن المديرين الذين مهدوا الطريق للتمكين ، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وكذلك إلى جهودهم من أجل تحقيق أهدافها.

إن التمكين يعد الأسلوب الإداري المنتهج من طرف المنظمات في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة ،يمنح من خلاله العاملين المزيد من الصلاحيات و المسؤوليات لمواجهة المشكلات العادية و الطارئة مع تشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بينهم وبين إداراتهم، مع المساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

و نشير أنه في الوقت ذاته و في ظل المتغيرات الشديدة ،فان تحقيق أهداف المنظمة يتطلب هو الآخر ضرورة انتهاج التعلم المستمر الذي يمكن من التكيف مع المتغيرات المتلاحقة إن لم نقل إحداث السبق عليها من خلال المساعدة على الإبداع و الابتكار الذي يتيحه التعلم المستمر للعاملين،و هذا من خلال اكتساب المعارف و الخبرات المختلفة .و هو ما تسعى المنظمات المتعلمة لتحقيقه .

إذ أن المنظمات المتعلمة تتسم بالمداومة على التعلم المستمر وتطبيق الخبرة المكتسبة ،كما أنها تتعلم وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار العاملين والإدارة فيها موضع التنفيذ، اذ أن جوهر عملية التعلم يكمن في تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالتدريب المناسب، وأن قضية التعلم مرتبطة بشكل عضوي

بفرق العمل والتحسين المستمر للمشاركة بالمعارف والقدرات التقنية ،حيث يمكن منظور التعلم، المنظمة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، ومن هذا المنظور تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة لفهم واشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية التي تضمن لها الاستمرارية و البقاء .

من هنا جاءت دراستنا لتجيب على الإشكالية التالية:

كيف يمكن للتمكين أن يساهم في بناء المنظمات المتعلمة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقترح الإجابة على الإشكاليات الفرعية التالية:

1- فيما يكمن التمكين ؟و ما هي ابرز ممكناته و معززات نجاحه؟

2- ما هي المنظمات المتعلمة وما هي ابرز استراتيجيات بنائها؟

3- كيف يساهم التمكين في تسهيل وإتاحة الفرص لتجسيد المنظمات المتعلمة؟

4- ما هي درجة تأثير التمكين على المنظمة المتعلمة بجامعة يحي فارس بالمدية ؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكاليات الفرعية السابقة نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :تهدف إلى اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين كمتغيرات مستقلة من جانب وأبعاد المنظمة المتعلمة كمتغير تابع من جانب آخر. تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية

1. الفرضية الاولى للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: درجة موافقة المستقصين حول واقع التمكين بجامعة المدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 2.
2. الفرضية الثانية للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: درجة موافقة المستقصين حول واقع الجامعة من المنظمات المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 2.
3. الفرضية الثالثة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين في تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة تعزى للخصائص الشخصية للعاملين بجامعة المدية عند مستوى دلالة اسمي0,05.
4. الفرضية الرابعة تنص على أنه لا يوجد تأثير للتمكين في التحول بجامعة المدية إلى منظمة متعلمة.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعد علمي وآخر عملي، وهذا ما نلخصه كما يلي:

من الناحية النظرية تظهر أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد أهم الأساليب الإدارية التي أضحت المنظمات بحاجة ماسة إليها لتحقيق أهدافها متمثلة في التمكين، إذ سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمنظمات إلى المناداة بتمكين العاملين، وتقوية مركزهم بغية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية. فالمنظمة بحاجة إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وكذلك إلى جهودهم من أجل تحقيق أهدافها.

كما أنه في الوقت ذاته فان أهمية هاته الدراسة تبرز انطلاقا من نتيجة أن المنظمات أمست ليست بحاجة إلى أن تنجز الأفضل، بقدر ما هي بحاجة إلى أن تحافظ على ذلك الانجاز في ظل بيئة دائمة التغير، ما جعل الأمور أكثر تعقيدا، و من الصعب السيطرة عليها من دون أن تكون هناك منظمات متعلمة، سريعة الاستجابة لهذه العوامل.

أما من الناحية التطبيقية تظهر أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين والمنظمة المتعلمة في مجتمع الدراسة.

أهداف الدراسة:

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة فهي تهدف بشكل أساسي إلى دراسة إلى توضيح دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة من خلال دراسة حالة جامعة المدية، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر من بينها:

1. دراسة علاقة التمكين ببناء المنظمة المتعلمة.محاولة الإحاطة بالإطار النظري لماهية التمكين، أهم مزاياه وعناصره وفوائده.
2. محاولة التعرف على خصائص المنظمة المتعلمة وأبعادها.
3. محاولة التعرف على واقع التمكين بجامعة المدية. التعرف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة المدية.
4. إضافة إلى ما سبق فان هذه الدراسة تسعى لإمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض الاقتراحات التي تساعد الإدارة العليا ومتخذي القرار في جامعة المدية بهدف توضيح مفهوم التمكين كممارسة إدارية لها اثر ايجابي في تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة .

5. و كذا معرفة درجة تأثير أبعاد التمكين على أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المبحوثين، و كذا معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

1- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة المواضيع الخاصة بالموارد البشرية المتميزة وضرورة الحفاظ عليها؛

2- إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول الحديث عن أحد أحدث المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو بالتمكين، والأبعد من ذلك علاقته بالمنظمة المتعلمة؛

3- نظرا لما يتميز به التمكين من أهمية وما لها من تأثير ايجابي على بقاء وتميز المنظمة ارتأينا أن تكون لنا مساهمة متواضعة في معرفة كيفية تأثير التمكين على تسهيل بناء المنظمات المتعلمة والتي أصبحت السبيل الأمثل للتكيف مع المتغيرات البيئية ؛

4- الجمع بين موضوعين هامين من مواضيع إدارة الموارد البشرية هما:التمكين والمنظمات المتعلمة كأحد الحلول الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة.

المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، سيتم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي، بغية تحقيق الاستيعاب والفهم للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده .

كما سيتم الاعتماد في الجزء التطبيقي على دراسة حالة بهدف معرفة واقع كل من التمكين والمنظمة المتعلمة. بالإضافة إلى معرفة درجة تأثير التمكين على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة الدراسة واستخراج النتائج والتوصيات.

أدوات الدراسة:

قصد إنجاز البحث سواء في قسمه النظري أو التطبيقي، سيتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:

- البحث المكتبي : يتمثل في الاطلاع والاستعمال للمراجع والمصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة.
- الملاحظة : وهي تعتبر وسيلة هامة في الجانب التطبيقي من البحث.
- المقابلة: إجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين والإطارات في المنظمة محل الدراسة.
- الاستبانة: والتي تعتبر تقنية أساسية لأنها تعطي إلى حد ما الحرية في الإجابة على الأسئلة بخلاف المقابلة.

حدود الدراسة:

للتحكم أكثر في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

1- **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة دور التمكين في بناء المنظمة المتعلمة، أي أن المتغير المستقل هو التمكين بأبعاده (**معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير، التدريب، التحفيز، الاتصال**). أما المتغير التابع فهو المنظمة المتعلمة والذي يشمل العناصر التالية: (**التفوق الشخصي، التفكير النظمي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي**).

2- **الحدود المكانية:** لإسقاط موضوع الدراسة على أرض الواقع تم اختيار جامعة المدية لتوزيع الاستبانة فيها كأداة للدراسة.

3- **الحدود البشرية:** سنقوم بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من الإداريين العاملين بجامعة المدية الوظيفية، وذلك لمعرفة مدى تأثير التمكين على المنظمة المتعلمة من وجهة نظرهم.

4- **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا بصفة عامة على مدى خمس سنوات، ابتداء من تاريخ تسجيلنا الأول في مرحلة الدكتوراه بداية من ماي 2014، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية بصفة خاصة، والتي تمت في جامعة المدية فقد كانت خلال الثلاثي الأول من سنة2018.

بعض الدراسات السابقة:

في إطار سعينا لبناء هذا البحث استندنا على عدد من الدراسات السابقة، التي كانت على علاقة مع موضوعنا وقد استفدنا منها كثيرا في تحليل الإطار النظري وكذا في ضبط أبعاد الدراسة الميدانية وبناء أسئلتها وفقراتها,و في ما يلي سنقوم بعرض أهمها :

أولا: دراسة محمد بن مسفر الشمراني(2014) بعنوان المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المنظمة المتعلمة وعلاقته بتمكين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني مقارنة بوكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية من وجهة نظر العاملين فيها. وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة تتكون من 206 ضابط و140 موظف.

و توصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها في ما يلي :

1. تبني المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة بمتوسط بلغ 3,96، و تمكين العاملين بدرجة كبيرة أيضا بمتوسط 3,94.
2. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تبني أبعاد المنظمة المتعلمة وبين تمكين العاملين في كل من مديرية الدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية.
3. وجود تأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة على أبعاد تمكين العاملين وبدرجة عالية جدا بمتوسط 4,29 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: دراسة بلقاسم جوادي 2015، بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين–دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط–، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، و هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة تتكون من 111مفردة.

وقد أفادت نتائج هذه الدراسة بوجود علاقة ارتباطيه بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وكان مستوى التعلم التنظيمي متوسطا فيما كان متوسط تمكين العاملين مقبولا.

ثالثا: دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2001 بعنوان تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط)، بحث منشور، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001 . وقد هدفت هذه الدراسة إلى

1. دراسة وتحليل وتشخيص العوامل والمتغيرات التي تمكن من الوقوف على سلوكيات تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط.

1. دراسة وتحليل الفوائد والمزايا المترتبة على تبنى سلوكيات تمكين العاملين بكل المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.
2. دراسة وتحليل المعوقات والمشكلات التي تحد من تمكين العاملين بكل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.
3. تقديم إطار يحتوى على عدة مقترحات تهيئ السبيل لتطبيق تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات الخاص بما يمكن من الاستفادة من فوائدة والتغلب على المعوقات التي تحد من تطبيقه في الميدان العملي.

رابعا: دراسة سوسن بنت محمد بن زرعة 2014، بعنوان مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد(9) ايلول، 2014. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، و كذا التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات رئيسات الأقسام الأكاديمية بحسب(الكلية، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، حجم القسم)، كما هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتطوير جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للتوجه نحو تحقيق المنظمة المتعلمة. التي تمثلت أبعادها في (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم).

و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. أن اقل أبعاد المنظمة المتعلمة توفرا من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، بينما أكثر الأبعاد توفرا من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم .
2. تراوحت درجة توفر الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة بين متوسطة وعالية، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن خصائص المنظمة المتعلمة متوفرة إلى حد ما .
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة في تلك الأبعاد(تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط

الجامعة بالبيئة الخارجية)، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد العينة، و ذلك لصالح أفراد العينة من ذوي الخبرة(أقل من 10سنوات).

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة)تعود لاختلاف حجم القسم (عدد الأعضاء)، وذلك لصالح الأقسام ذات الحجم من 20 إلى أقل من 30 عضو.

خامسا: دراسة حسن مروان عفانة2013، بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعادها الخمسة(الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة)وفاعلية فرق العمل، و مستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا بنسبة81%. أما مستوى فاعلية فرق العمل فقد كان مرتفعا بنسبة% 80.
2. هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على أبعاد التمكين، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، بعد التأثير، و أخيرا بعد تحفيز العاملين.
3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفرق العمل تعزى لمتغير العمر.
4. وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل.

و قد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

مساهمة الدراسة الحالية: بعد دراسة وتحليل الدراسات السابقة نلاحظ أن تمكين العاملين وكذا المنظمات المتعلمة من الموضوعات التي تم دراستها كمتغيرات مستقلة أحيانا، كما تم دراستها كمتغيرات تابعة أحيانا أخرى، كما أنه من الواضح وجود تباين فيما يتعلق بالمحددات وطرق القياس الخاصة بها، ويمكننا استنتاج أن ما يميز الدراسة الحالية

عن الدراسات السابقة هو عدم وجود دراسات سابقة بجامعة المدية على حد علم الباحثة حاولت الربط بين متغيرات الدراسة الحالية(التمكين كمتغير مستقل، والمنظمة المتعلمة كمتغير تابع)، فدراستنا هذه تعد من أوائل الدراسات في جامعة المدية.

تقسيمات الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول أساسية:

حيث سنتناول في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للتمكين، وذلك من خلال أربعة مباحث ، سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية التمكين، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى أساسيات التمكين، أما في المبحث الثالث فسنتطرق من خلاله إلى تطبيقات التمكين، بينما المبحث الرابع سيخصص لعرض بعض نماذج التمكين.

أما في الفصل الثاني والذي سيكون بعنوان الإطار الفكري و الفلسفي للمنظمة المتعلمة، فسيتضمن أربعة مباحث ، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى مدخل نظري للتعلم التنظيمي، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى أساسيات التعلم التنظيمي، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى الأسس النظرية للمنظمة المتعلمة، بينما البحث الرابع سيخصص لعرض أهم نماذج المنظمة المتعلمة.

في حين أن الفصل الثالث والذي سيأتي بعنوان مكانة التمكين ضمن المنظمة المتعلمة ، سيتضمن ثلاثة مباحث ، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة اعتمادا على بيئة تنظيمية ممكنة، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى مكانة الموارد البشرية ضمن المنظمة المتعلمة، أما في المبحث الثالث فسنحاول التعرف على دور المعرفة في تفعيل الذاكرة التنظيمية للمنظمة المتعلمة. في حين سنتطرق من خلال المبحث الرابع و الأخير ضمن هذا الفصل إلى تحليل العلاقة بين التمكين و المنظمة المتعلمة.

أما الفصل الرابع و الأخير فسيكون بعنوان دور التمكين في تحويل جامعة المدية الى منظمة متعلمة ، وذلك من خلال أربعة مباحث ، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى لمحة تعريفية حول جامعة المدية، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى تحليل و تفسير مجالات الدراسة و اختبار الفروض ، بينما المبحث الرابع فسيخصص لاختبار النموذج المقترح لتأثير التمكين على بناء المنظمات المتعلمة في جامعة المدية.

وستختتم هذه الدراسة بالخاتمة نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها والتطبيقية، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والآفاق.

الفصل الأول:

إطار المفاهيمي للتمكين

تمهيد:

تعتبر التغيرات الهائلة في بيئة المنظمة المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب إدارية جديدة، ونظرا للمنافسة الشديدة فان التوجه الحديث يؤكد على دور العامل في إحداث التكيف المطلوب مع ها المتغيرات، ولهذا كان لزاما الاهتمام به والسعي لرقيه وتحسينه. ولعل أهم ما يساهم في تعزيز هذا العامل لدى المنظمة هو انتهاج هذه الأخيرة للتمكين باعتباره أحد الحلول الإدارية. إذ يعد التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعامل في المنظمة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة. وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل عامل قدراً من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرا من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعاملونهم كعاملين ناضجين وقادرين على تحمل مسئولياتهم.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية التمكين

المبحث الثاني: أساسيات التمكين

المبحث الثالث: تطبيقات التمكين

المبحث الرابع :نماذج التمكين

المبحث الأول: ماهية التمكين

إن التغيرات البيئية الكبيرة دعت إلى إحداث تغييرات جذرية في فلسفة المنظمات وظهور مفاهيم جديدة تدعو إلى التوجه نحو الاهتمام بالعاملين، لرفع كفاءتهم وفعاليتهم من خلال تطبيق ممارسات وفلسفات وأساليب إدارية مختلفة، يعد التمكين أحد أهم هذه الأساليب الذي سنتطرق إلى أهم مفاهيمه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التمكين وخصائصه

يعد التمكين مطلبا مهما لتطوير طريقة تعامل المنظمة مع العامل، نحاول أن نتعرف فيما يلي على المفهوم اللغوي والاصطلاحي له.

أولا:تعريف التمكين

إن الأصل اللغوي للتمكين هو المقدرة والاستطاعة، حسب ما ورد في أهم المراجع العربية. أما في المعجم الوسيط فان "مكن" له في الشيء، أي جعل عليه سلطانا. وأمكنه من الشيء أي جعل عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه يقال في اللغة العربية مكن يمكن تمكينا ومكانة، وهو منح المنزلة الرفيعة، والتمكن من الشيء هو إتقانه والسيطرة عليه[1]. ويقال استمكن الرجل من الشيء أي صار أكثر قدرة عليه[2].

أما في اللغة الانجليزية فيرى Bosè et Dufortأن كلمة التمكين (Empowerment)في اللغة الانجليزية تتركب من ثلاثة عناصر[3]:

Power: تعني القوة أو السلطة.

Em:يعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة.

Ment:تشير إلى التماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة أو القوة.

1. محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار صادر ، بيروت. 2005. ص112.

2. عادل بضياف، رابح العايب، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الإنسانة والاجتماعية العدد 47، جوان 2017. ص14.

3. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص23.

أما وفق ما تشير إليه بعض القواميس فان التعريف المقابل للتمكين هو:

Empower is to give someone official authority or the Freedom to do Something. [1].

أي انه تم ربط مفهوم التمكين بالتفويض في اللغة الانجليزية.

أما اصطلاحا فقد تعددت تعاريف التمكين بتعدد العلماء والباحثين الذين حاولوا تعريفه كل حسب وجهة نظره. فهناك من ربط التمكين **بالقدرة على حل المشاكل**. حيث يعرفهGinnodoبأنه قيام كل من المديرين والعاملين بحل مشاكل كانت تقليديا محصورة على المستويات العليا في المنظمة[2]. ما يبين أن التمكين **يوسع سلطة وصلاحيات العاملين لأداء المهام** التي كانت موكلة إلى الإدارة العليا.

Shackletor [3] يعرف التمكين بأنه فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر في المستويات الدنيا.

يرى Klidasأن التمكين يمثل الأسلوب الذي يتم من خلاله منح سلطة اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن هذه القرارات للعاملين في الخطوط الأمامية وذلك بغرض زيادة جودة الخدمات المقدمة ورضا المتعاملين مع المنظمة[4]. نشير أن العاملين الذين سيتم تمكينهم وفقا لهذا التعريف هم عاملوا الخطوط الأمامية في المنظمة، ويشترك Klidasمع العديد من مفكري الإدارة أمثال Osborne &Plastrik حيث يرى كل منهما أن التمكين هو منح السلطة إلى عاملي الخطوط الأمامية في المنظمة، فعوضا عن انتظارهم القرارات من الإدارة العليا يقومون بصنع القرارات بأنفسهم بعد عملية تهيئة وتدريب، مع تحمل مسؤولية هذه القرارات وما ينتج عنها.

1. رامي جمال أندراوس ، مرجع سبق ذكره. ص47.

2. Ginnodo, W ,The power of Empowerment, Arlington Heigta, IL ,Pride . 1997. p3 .

3. Shackletore ,V,Business Leadership,London :Routledge,1935. p130.

4. هبة محمد زرقان الفرخ، دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة، دراسة مقارنة بين المصارف العاملة في سوريا، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014. ص 37.

أما أفندي فيعرف التمكين بأنه:[1] منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون بها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة. وهو ما يتوسع أكثر في مفهوم التمكين إذ انه يتعدى حل المشاكل إلى إطلاق الطاقات الإبداعية، وتحمل المسؤولية إزاء هذه المبادرات والرقابة عليها والعمل على إنجاحها. وبذلك فان التمكين يمثل إستراتيجية حديثة تهدفُ إلى إطلاقِ الطاقات الكامنةِ للعاملين، ومشاركتهمِ بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة؛ حيث أن نجاحِ المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات العاملين مع رؤية المنظمة وأهدافها[2].

يضيف أفندي أن التمكين[3]:هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم، بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا وبعث الثقة فيهم، وقياس الأداء بناءً على أهداف واضحة.

ويشير في هذا السياقHellriegel et al[4]أن التمكين يعد نموذجا يعكس مشاركة المدير في التأثير والسيطرة على التابعين له. يقوم من خلاله المدير بإشراك العاملين(فرديا أو ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتصرف الذاتي ، ما يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح.

يعرفPotterfield التمكين بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث تتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك ممارستهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم[5].

وبذلك فان التمكين يعد دعوة صادقة لإشراك العاملين في اتخاذ القرار، ليصبح العامل مسؤولا عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وكذا المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات[1].

---

1. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2003. ص11.

2. Brown, D. R. & Harvey, D. F. An External Approach to Organizational Development. New Delhi:Person education. (2006). P241.

3. عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص11

4. Hellriegel, Don; Slocum, John W. & Woodman, Richard W. , **Management**, 8/e. , South-Western College Publishing, U. S. A. .1999 p508.

5. Potterfield, Thomas, A,The Business of Employee Empowerment, westport,Cn, Quorum books. 1999. p2

ويضيفEttorre أن التمكين يمثل منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا[2]. أي انه لا يعني تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه يعني أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

Natarajan&Govindarajan يعرفان التمكين بأنه تشجيع العاملين والسماح لهم بان يأخذوا المسؤولية العاملية لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في انجاز أهداف المنظمة، مؤكدا أن ذلك يحتاج إلى خلق ثقافة تشجيع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا بأنهم يصنعون الفرق، كما أن ذلك يساعدهم أيضا بان يحصلوا على الثقة والمهارات[3].

Conger and Kanungo **يعرفان** التمكين بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان العامل بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام*وظيفي ناتج عن إحساس العامل بالقدرة علي اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. وأن أدائه يقاس بالنتائج، وانه ينظر إليه على انه شخص مفكر ويساهم في الأداء وتطويره، وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به.

يشيرSchermehorn[4]إلى أن التمكين هو العملية التي يقوم بها المديرون، ومن خلالها بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها، لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى أعمالهم.

هناك من الباحثين أيضا من ربط مفهوم التمكين **بالحرية** حيث يشيرDaft أن التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها[5]. وهو ما يؤكد أن التمكين يحتاج إلى حرية مسبوقة بتوفير مجموعة من المعلومات، تساعد ممتلكها على اتخاذ القرارات بحرية. أي أن التمكين هو امتلاك العامل

---

1. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، 27_29 نوفمبر، 2004. ص6.

2. Ettorre,Barbara ,The Empowerment Gap Hype Vs Reality,Br Focus,26 ,4. 1997. p4 .

. **3**محمد زرقون، عرابة الحاج، التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، التمكين وأثره علي المنظمات العربية بحوث وأوراق عمل مؤتمر «العاملين شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2014. ص4.

*الالتزام الوظيفي يعبر عن استثمار متبادل بين العامل والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب على العامل أن يسلك سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة العامل في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

4. محمد زرقون، عرابة الحاج، مرجع سابق. ص5.

5 . Daft, R, Organization Theory and Design, 4th ed. , West Publishing, New York. (1992). p502.

لحرية في أداء العمل، مع مسؤوليته الكاملة عن النتائج. كما أن الحرية التي تمنح للعاملين ليست عشوائية، وليست هدفا بحد ذاته، وإنما هي غاية لاستخدام المعلومات وتوظيفها.

Bower&Lower يشيران أن التمكين هو إطلاق حرية العامل، وهي حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، إذ أن التمكين هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل العامل، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. أي أن التمكين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات[1] يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع، وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها.

من خلال ما سبق يمكن القول:**أن التمكين هو أسلوب إداري يسعى إلى توسيع صلاحيات العاملين بالمنظمة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات مع تحمل المسؤوليات الكاملة عن النتائج، في ظل تدعيمهم وتعزيزهم بالمعلومات الكافية، ما يحسن من أدائهم ويسمح بتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، وهو ما يكون من خلال توفير البيئة التنظيمية المشجعة والمحفزة لإطلاق هذه الطاقات والحريات.**

ثانيا:خصائص التمكين

من خلال الجهود التي قدمت لتعريف التمكين التي تم عرضها سابقا والتي تراوحت بين التعريفات البسيطة، التي ركزت على العامل ، وظهرت فيها عوامل مشتركة تتمثل في الاستقلالية والسلطة والقدرة، والتعريفات الأكثر تعقيدا التي ركزت على العلاقة بين العامل والمنظمة. ونذكر فيما يلي أهم الخصائص التي تميز التمكين.

حيث أشار kabeerإلى عدة خصائص للتمكين نذكر من بينها ما يلي[2]:

- ✓ التمكين فعل ايجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.

1. رامي جمال أندراوس ، مرجع سبق ذكره. ص53

2. عماد علي المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان، 2010. ص29.

- ✓ التمكين ليس مفروضا من الخارج وإنما ينمو من الفهم الذاتي للعاملين ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
- ✓ يتضمن التمكين معنى التشاركية لان العاملين يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في عملهم.

ويصف عدد من الباحثين التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل[1]:

- ✓ الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العامل لعمله بشكل كبير.
- ✓ الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به العامل).
- ✓ المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل.
- ✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المنظمة التي يعمل بها.

وبذلك فان التمكين يتضمن ما يلي:

- ✓ السماح للعاملين بأن تكون لهم سلطة، أو إشراكهم في السلطة.
- ✓ مقاسمة مسؤولية نتاج العمل بعدالة بين المديرين والعاملين.
- ✓ إدراك أهمية إسهامات العاملين في العمل، واعتبارها مفتاح النجاح الكلي للمنظمة.
- ✓ إشراك المدير وجميع العاملين في قرارات العمل.
- ✓ إدراك مسؤولية فريق العمل للسعي وراء الأهداف المشتركة.
- ✓ إدراك أثر عملية تعلم عاملين العمل وجماعاته.
- ✓ دعم المهارات الجديدة التي تؤثر إيجابا في نجاح المنظمة.
- ✓ السماح للعاملين بالعمل معا كفريق، وتوسيع سلطة فريق العمل.
- ✓ وعي أهمية الأثر الشخصي لكل عامل من العاملين، في إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

1. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2006. ص7.

المطلب الثاني: أهمية التمكين

يعد التمكين من المفاهيم التي لاقت اهتماما فائقا من قبل الباحثين في مجال إدارة العاملين، حيث أكدوا في أبحاثهم ودراساتهم أنه أصبح يتسم بأهمية كبيرة:

✓ إذ يعد التمكين ضروريا **لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة** من خلال مشاركة جميع العاملين، والتزامهم بالتطوير المستمر، وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار، وهو بذلك يستخرج أقصى طاقات العاملين وأفضل إبداعاتهم ما يساهم في تحسين وتطوير أداء المنظمة وبلوغها أهدافها بأفضل ما يمكن. كما أن التمكين يعد الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، كما ويجعلها أكثر مرونة[1].

✓ يعد التمكين ممارسة لتغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة بلجوء الإدارة إلى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي[2]، وتغير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة.

✓ يعد التمكين ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار حيث أن الإدارة تسعى من خلال التمكين إلى تحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة، ولكن ذلك لابد أن يعزز بقدرة الإدارة على توفير الموارد والوسائل والتدريب اللازم لدعم تلك الممارسات التنظيمية.

✓ يمثل التمكين ممارسة أوسع لنطاق السلطة:إذ لابد أن يقترن التمكين بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها، وهو أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون.

✓ يرتبط التمكين بالعامل، الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة، فالمنظمة التي تملك عاملين مؤهلين وذوي مهارات عالية ومتطورة هي المرشح الأقوى للبقاء في جو المنافسة.

✓ يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، كما انه يعد أيضا سبيل من سبل التطوير التنظيمي[3]، إذ أن تطوير العاملين من حيث اتجاهاتهم وتوقعاتهم وقدراتهم وسلوكياتهم هو أمر لا يقل أهمية عن تطوير التكنولوجيا أو الهياكل التنظيمية والنظم الإدارية.

---

1. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص 131.

2. شوقي جدي، حجار عبيدة، التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين غي المؤسسات الخدمية. دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر، بحوث وأوراق عمل مؤتمر العاملين شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، دبي، الإمارات العربية المتحدة. مارس2013. ص72.

3. موسى السعودي، أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية والحكومية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد2. 2008. ص 449.

✓ يعتبر التمكين استجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار[1]، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للعاملين، وإعدادهم لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلا.

كما أنه يحقق عدة مزايا نحاول أن نبرز أهمها فيما يلي:

✓ إن التمكين يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم من خلال العمل بشكل فريق. كما انه يرفع روح المعنوية لهم نتيجة بناء الثقة بالنفس لديهم[2]، وذلك من خلال رفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم، وتحسين نوعية وجودة العمل، ومنح العامل استقلالية أكبر ليتمكن من تحديد المهام والواجبات والمسئوليات والسلطات بدقة، وبالتالي تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة.

✓ يحقق التمكين إرضاء العاملين وإشعارهم بالانتماء وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول، وباستغراق أكبر وبدافعية ذاتية ورغبة وإتقان وبالتالي رفع مستوى الأداء وتحسين مخرجات المنظمة.

✓ يشعر العاملين بالمسؤولية والحس العالي بالملكية والرضا عن الإنجاز.

✓ الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

✓ زيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها.

✓ السرعة في انجاز المهام والإجابة على التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.

✓ تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

✓ تمكين المديرين من تحديد العاملين الموهوبين والمتميزين، و كذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.

✓ يعزز التمكين الشعور الايجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

إن انتهاج التمكين يعود بالنفع على المنظمة من خلال:

---

1. مرزوق سارة، بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري-بسكرة-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد3، ديسمبر، 2017ص165.

2. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 131.

- ✓ زيادة معدل الالتزام والولاء من قبل العاملين ما داموا يشاركون في قراراتها ويساهمون في اتخاذها في المجالات التي تخص عملهم.
- ✓ تمكين المنظمة من الاستفادة القصوى من مواهب وقدرات العاملين بها وتفجير طاقاتهم الكامنة.
- ✓ إيجاد كوادر جديدة ومحفزة وراضية ومقتنعة مما يزيد من إنتاجيتهم وربحية المنظمة.
- ✓ ضمان فعالية المنظمة وتحسين نوعية الخدمة وجودتها مع السرعة في إنجاز المهام نتيجة لغياب البيروقراطية[1].

كما أنه يحقق مجموعة من المزايا والنتائج الايجابية للعاملين بينها:

- ✓ شعور العامل بإنسانيته واحترام المنظمة وتقديرها له.
- ✓ يعزز التمكين الشعور الايجابي لدى العاملين، ويمنحهم الفرصة لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم[2]، و يكسبهم الثقة بالنفس وكذا الشعور بالانتماء والولاء والالتزام نحو المنظمة ونحو مجموعة العمل ونحو العملاء، على اعتبار انه يسهم في رفع مستوى مشاركتهم الايجابية والفاعلة التي تنبع من واقع انتمائهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها، فضلا عن اكتسابهم المعرفة والمهارة من خلال نجاح برامج التمكين[3]وكذا الشعور بالإنجاز عند تحقيق العامل لأهدافه وأهداف المنظمة.

المطلب الثالث: أسباب التمكين

يمكن أن نذكر مجمل الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى تبني التمكين وهي:

- ✓ حاجة المنظمة أن تكون أكثر استجابة للظروف الخارجية الطارئة.
- ✓ تقليل المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهو ما يساعد على التقليل من التكاليف التشغيلية.
- ✓ تقليل انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية والتركيز على القضايا الإستراتيجية.
- ✓ الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة خاصة الموارد البشري.
- ✓ زيادة سرعة اتخاذ القرار.

---

1. ايمان عبد محمد أحمد البدراني، علاقة التمكين الاداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية_دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة اربيل، المجلد 7، العدد 14، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2015. ص166.

2. إيمان عبد محمد أحمد البدراني، المرجع السابق. ص166.

3. حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد1، 2016. ص28.

- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- ✓ منح العاملين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمال أكبر في عملهم.
- ✓ إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة.
- ✓ يعد التمكين إستراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات.
- ✓ إن تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج ايجابية مما شجع المنظمات الأخرى على اعتماده وتبنيه.
- ✓ إن التمكين يعد أيضا ضرورة من اجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية.
- ✓ إن ثورة المعلومات وتقانتها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية اعتماد وتبني التمكين.
- ✓ التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لاسيما البشرية منها من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ توافر العاملين الذين يمتازون بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الرابع: المصطلحات المتقاربة للتمكين

نظرا لتشابه مصطلح التمكين مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى، وما نجم عن ذلك من أخطاء شائعة ناتجة عن استخدام هذه المفاهيم كدلالة للتمكين، فانه يتعين علينا أن نتناول بشيء من الإيجاز بعض هذه المفاهيم بهدف تلافي مشكل الخلط بينها.

أولا: التمكين والتفويض

كثيرا ما يتم الخلط بين التمكين والتفويض، إذ ينظر إليهم بعض الباحثين على أنهما مفهومين مترادفين ولهما نفس المعنى، إلا أن الحقيقة هي أن التمكين هو مصطلح أكثر ثراءً وعمقا من التفويض.

إذ يقصد بالتفويض إسناد المهام لعاملين ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى، إضافة أن التفويض يتعلق بالسلطة دون المسؤولية مما يعني أن مسؤولية المدير تظل قائمة أمام مرؤوسيه عن الاختصاصات والمهام الموكلة إليهم حتى وإن كان قد فوض أحد معاونيه سلطة

انجازها[1]. ويعرف التفويض أيضا بأنه عملية تكليف العاملين المساعدين بمهام ووظائف جزئية إضافية خارجة عن نطاق سلطاتهم ومسؤولياتهم ثم تخويل هذه السلطات والمسؤوليات للغير. وهي تعد عملية عادية ومألوفة في كل المنظمات خاصة في المستويات الإدارية العليا. وهي تهدف إلى تحقيق سياسات وأهداف تنظيمية وعملية مهمة [2]. يقصد به أيضا تخويل الصلاحيات أو الصلاحية في مجالات مختارة إلى العاملين مع تحمل المفوض المسؤولية[3].

وهو ما يعني أن التفويض هو:

_هو نقل السلطة دون المسؤولية.

_المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح إلا قدرا يسيرا من المعلومات تساعد على تنفيذ المهمة.

_التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها.

_في التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يعدل نطاقه أو عمقه أو يحجمه، في حين نجد أن التمكين يتيح للمستوى الأدنى إضافة أوسع للصلاحيات في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية أن تتم بسرية. كما أن المسؤولية عن النتائج تقع على العامل المعين، إضافة إلى أن التمكين يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اختيارهم للصف الثاني على أسس موضوعية[4]. والجدول الموالي يلخص أبرز الفروقات بين التمكين والتفويض.

---

1. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2008. ص 35.

2. كرمية توفيق، تمكين العاملين ، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2008/2007. ، ص 68.

3. محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة من، قسم العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية 2003، ص44.

4. أمير محمد عبد الحميد بدر الدين، علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2009. ص70.

الجدول رقم 1_1: الفرق بين التفويض والتمكين

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات إلى العاملين.	إتاحة الفرصة للعامل ليقدر فيقرر.
تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح الصلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
تظل المسؤولية بيد المفوض (المدير)	النجاح ينسب للعامل الممكن(العامل)والفشل مسؤوليته.
في التفويض يقاد المفوض إليه(العامل).	تتاح للممكن قيادة ذاتية.
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين المدير و العامل.
في حالة الخطأ يسحب التفويض مباشرة.	في حالة الخطأ يتحرى السبب ويعالج.
التفويض مؤقت قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين دائم، ويمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.

المصدر: احمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005. ص130.

من خلال الجدول السابق نقول أن الفرق شاسع بين المصطلحين، وأن التمكين اشمل وأعمق من التفويض كون أن هذا الأخير لا يتعدى تنازل المدير وبصفة مؤقتة عن بعض الصلاحيات إلى عامليه مع تحمل المدير نفسه مسؤوليته، في حين يتعدى التمكين ذلك إلى تبني فكرة مساعدة العاملين وإتاحة الفرصة للمبادأة من خلال تزويدهم باستمرار بالمعلومات والمهارات وكذا المعارف، والعمل على تدريبهم وإعطائهم السلطة الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة، ما يؤدي إلى شحن طاقات العاملين، ويشعر كلا منهم بأهميته في المنظمة، وبذلك يسهم التمكين في إتاحة فرص التعلم، والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى.

يفتقد التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس، قيمة الواجب المناط للعامل، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف[1].

التفويض هو جزء من عملية التمكين، ومرحلة ابتدائية من مراحله وذلك حسب Thomas and Veltouse[2]، إذ أن التفويض هو إحدى الحالات التي قد تؤدي إلى التمكين، وليس بالضرورة أن يضمن أن يحقق ذلك فعلا. إذ أن التمكين هو تفعيل للقدرة أكثر مما هو تفويض[3].

1. يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص31.

2. نفس المرجع السابق، ص32.

3. رامي جمال أندراوس ، مرجع سابق، ص57.

التفويض ينتج عنه إسناد مهام محددة والمحاسبة عليها، من خلال وضع نقاط رقابة ومتابعة، أما التمكين فلا تكون هناك رقابة من الإدارة بل تكون هناك رقابة ذاتية.

ثانيا: التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار

هناك خلط بين الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة نحاول أن نميز بينهما، إذ يعرفSchermerhorn المشاركة بأنها السماح للعامل بالتعبير عن وجهة نظره للرئيس في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى اخذ المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي[1].

وعلى أية حال فان السماح للعاملين بالمشاركة في المنظمة تختلف تماما عن منحهم السلطة، فالمشاركة لا تعني تلقي سلطة كاملة النطاق وتولي مسؤولية كاملة. وبذلك فهي بعيدة كل البعد عن التمكين الذي لا يعني فقط مشاركة السلطة مع العاملين وإنما توزيع السلطة أيضا، وهو بذلك يمثل قمة تدخل العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإحساسهم بالملكية والتحكم في الوظائف. مع تحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج.

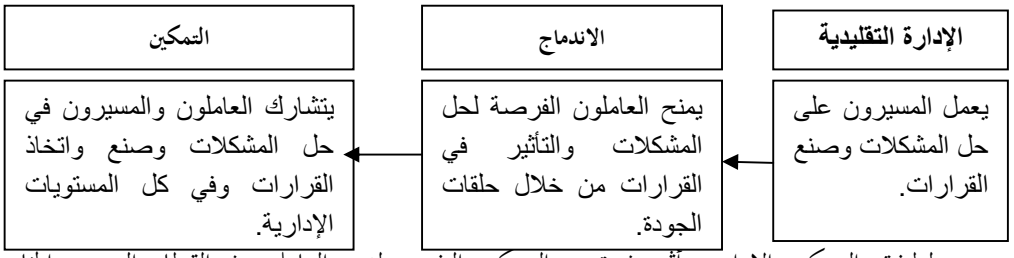
ثالثا: التمكين والاندماج

الاندماج مع الجماعة هو "عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم، أو المنظمة لاجتماعات التفكير جماعياً، وليس عاملياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع وهذا يوضح بأن التمكين يعتمد في تكوينه –من حيث النظرة الآلية ومن الناحية الهيكلية–على فرق العمل بشكل رئيس، ولذا فالاندماج مع الجماعة من إحدى مزايا فرق العمل[2].

1. مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق. ص37.

2. خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، افريل 2009 الرياض. ص53.

الشكل رقم 1_1 التحول في النماذج الإدارية وتمكين العاملين



المصدر: برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الخامس عشر، جوان 2014. ص8 .

يتضح من الشكل أعلاه أن تمكين العاملين هو مرحلة متطورة ومتقدمة ولبنة مضافة إلى الاندماج، وقد أشار Ginrodoأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، وان الاندماج يتحول إلى التمكين والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك، والتمكين ما يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي عامل فيها بالمشاركة واتخاذ القرارات في انجاز الأعمال[1].

رابعا:التمكين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه عملية إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في الأنشطة الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته. ومن هذا نفهم أن الإثراء الوظيفي هو مقدمة أو أسلوب داعم لفكرة التمكين، أي أن الإثراء الوظيفي هو عملية يجب أن تسبق فكرة التمكين، بل هي عملية أساسية لتطبيق وإنجاح عملية تمكين العاملين[2].

خامسا:التمكين والقيادة الذاتية

إن القيادة الذاتية تعرف على أنها عملية التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف اثارة الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا[3]. ويبدي المنظرون الحاليون الذين يدرسون القيادة اهتماما بالتمكين، حيث ناقش الكثير

1. برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الخامس عشر، جوان 2014. ص8.

2. زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية، دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، ص169.

3. زايد مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص169.

منهم مصطلح التمكين في سياق مفهوم وتطبيقات القيادة المتميزة (super leadership)والقيادة الذاتية (self-leadership)حيث يرون أن التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة.

سادسا:التمكين والملكية

إن الملكية ليست مفهوما بسيطا حيث أشارت بعض الدراسات حول الملكية أنها تصنف إلى صنفين الملكية الرسمية والنفسية، ذلك أن الملكية الرسمية تشير إلى اقتناء الأشياء المادية وهذا ما نراه يتجلى في امتلاك العامل لأسهم أو سندات داخل منظمة ما، وأما الملكية النفسية فلا يشعر بها العامل إلا إذا سمح له بالمشاركة في صنع القرارات والتأثير في أداء المنظمة. ومن خلال المفهوم الخاص بالملكية الرسمية والنفسية نجد أن الملكية النفسية أقرب من الملكية الرسمية إلى مفهوم التمكين. وعليه فالملكية النفسية تختلف هي أخرى عن عملية التمكين، حيث أن العامل امتلك الملكية النفسية مرورا بالملكية الرسمية، وليس من خلال علاقته بالعاملين، بينما التمكين يتطلب وجود علاقة ما بين الإدارة والعامل تبنى على التشارك والثقة والتعاون وغيرها من العلاقات[1].

سابعا: التمكين واللامركزية:إن اللامركزية هي تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أسفل في سلسة الأوامر كلما أمكن وعلى العكس من ذلك فان المنظمة المركزية هي التي تتركز فيها سلطة ونفوذ اتخاذ القرار في المستويات الأعلى في المنظمة، وهي الوضع الذي يتم فيه تفويض سلطات كثيرة للعاملين، وبذلك فهي مفهوم أوسع من التفويض، ولكن التمكين مفهوم أشمل منهما باعتباره التفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للعاملين، واللامركزية يعد تقرير اختصاصات مباشرة للهيئات اللامركزية، أما التمكين فانه يمكن المدير من مباشرة هذه الاختصاصات والنظر فيها ومراقبتها[2].

ثامنا:التمكين و الإحلال أو الإنابة :يتفق المصطلحين التمكين و الإحلال في عملية نقل السلطات والاختصاصات إلى المستويات الأدنى الإدارية، إلا أن هناك اختلافات بينهما نذكرها فيما يلي[3]:

1) يحدث الإحلال في غياب المدير، أما التمكين فيكون بوجوده.

---

1. رزق الله حنان، مرجع سبق ذكره، ص64.

2. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010. ص32.

3. أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره. ص33.

2) التمكين يظل حتى انتهاء المهمة التي اوجد من أجلها، أما الإحلال فإنه ينتهي بمجرد عودة المدير إلى مقر العمل.

3) إن الإحلال يقع بقوة القانون، أما التمكين فانه يصدر بقرار من المدير في العمل.

المبحث الثاني:أساسيات التمكين

يعد التمكين من المفاهيم الإدارية التي ترتقي بالعامل في المنظمة إلى مستويات راقية حيث يتمركز حول منحه حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بالعمل الذي يقوم به. إذ أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمنظمات خاصة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. سنحاول في ما يلي عرض أهم التطورات التاريخية في فكر التمكين وكذا أهم الأساسيات المتعلقة به.

المطلب الأول:الجذور التاريخية للتمكين

لقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات من القرن العشرين، في إطار فلسفة جديدة آن ذاك قائمة على ألا يقتصر تركيز الإدارة على المنظمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول باعتبارهم محور ارتكاز المنظمة وأهم وسائلها في انجاز الأعمال. وقد لاق المفهوم شيوعا ورواجا في فترة التسعينات وذلك نتيجة زيادة التركيز والاهتمام بالعامل داخل المنظمة. وقد بدا المفهوم يتبلور وأدبيات وممارسات بعض المؤسسات بعد التسعينات، وبالتالي فان مفهوم التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة.

وقد بين الباحثان[1] Short & Greerأن حركة العلاقات الإنسانية شكلت الجذور الأولى لظهور حركة التمكين إذ بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات ركزت على الجوانب المعنوية، المشاركة والحرية وتقدير العامل واحترامه. وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم

1. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة، 2008، ص11.

التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب. ومن أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني نذكر ما يلي:

أولا: دراسات هوثورن

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترين أليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد بدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها **Elton Mayo** من جامعة هارفارد. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد ظهرت، صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنّها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. ورب ضارة نافعة، فالخطأ في المنهجية الذي سُمي "أثر هوثورن" (**HawthornEffect**) كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل في المنظمة وركزت على مساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العامل ومنحه حريات أكبر في العمل. ومن أهم هذه النظريات **نظرية** Xand Y**لصاحبها** Douglas McGreoger **ونظرية العاملية البالغة لصاحبها** Chris Argyris وغيرها من النظريات التي بدأت تمهد الطريق بشكل تدرجي نحو التمكين.

نظرية الحاجات لماسلو**Maslo** :حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديداً، تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسئولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل وإثراء العمل.

ثانيا:نظرية X and Y

قدم Douglas McGregorإضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه"الوجه الإنساني من المشروع" (The HumanSide of Enterprise)، من خلال نظريته التي سماها نظرية **X**و **Y**. حيث كان لكل من **X** و**Y** افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية **X** أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية **Y** يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في عامليه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز[1].

ما يميز نظرية McGregor أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي أن العامل قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية **X**يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لعامليهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق عاملين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية **Y** فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالا أوسعا للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح مجالا واسعًا أمام عامليهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف العاملون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاما مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء عامليهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

ثالثا:نظرية العاملية البالغة

إن الدعوة إلى تمكين العامل لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" "**EMPOWERMENT**" بشكل حرفي ومحدد، إذ أن ما قام به كرس آرقريس من جهود في نقض النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المنظمة والشخصية"، مؤكدا أنّ النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل.

1. يحي سليم ملحم، مرجع سابق. ص32.

كريس آرقريس يدعو إلى التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة.

رابعا:أنماط الإدارة لليكرت:

حدد ليكرت أربعة نظم مختلفة للإدارة نذكرها فيما يلي[1]:

النمط الأول يفقد المدراء الثقة بعامليهم، إذ أن العاملين لا يتصلون بهم، ويتسم المناخ التنظيمي بالتهديد والعقاب ويكون شكل الاتصال من أعلى إلى أسفل، وان اتخاذ القرارات في هذا النمط يكون في القمة، مع زيادة الرقابة والتوجيه على العاملين.

النمط الثاني:في ظل هذا النمط تبقى معظم السلطة والرقابة في قمة المنظمة، ومع ذلك هناك محاولة لإشراك المستويات الدنيا في القرارات. كما أن التفاعل بين المديرين والعاملين يكون أكثر من النمط الأول. ولكن يبقى التأكيد على الاتصالات الهابطة، في حيت تقتصر الاتصالات الصاعدة على ما يريد المدير أن يسمعه. ويمكن تشبيه العلاقة بين المدير والعامل بعلاقة السيد والخادم.

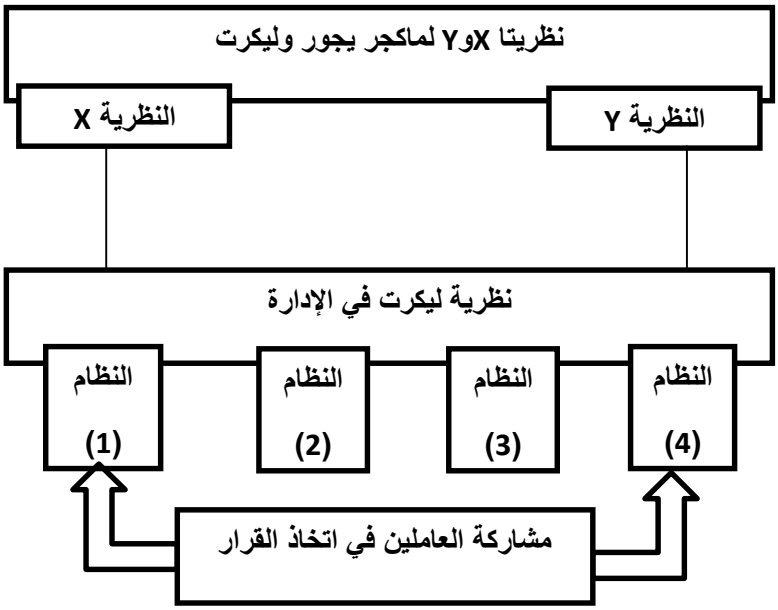
النمط الثالث:يطلق عليه النمط الاستشاري، إذ أن هناك ثقة من المديرين في العاملين، وان كانت ليست كاملة، ويتم اتخاذ القرارات الرئيسية في القمة، في حين يتم اتخاذ القرارات غير الرئيسية من خلال المنظمة. وهناك تفاعل بين المدير والعامل أكثر مما هو قائم في النمطين السابقين، كما أن الاتصال يتم في الاتجاهين نسبيا، مع استماع المديرين لأراء العاملين.

النمط الرابع:يتفق مع ما جاءت به النظرية **y**لماكجريجور ، فهناك ثقة كبيرة بين المديرين والعاملين، طموحات عالية، شعور كبير بالمسؤولية، ومشاركة كبيرة في اتخاذ القرارات تمس حتى الرئيسية منها حيث يقوم المدير بإشراك العاملين في القرارات، وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيدا أو سيئا، وفي جميع الظروف، ويكون على وعي بأخلاقيات المنظمة، ويبذل قصارى جهده للمحافظة عليها وللرقي بها كلما أمكن

1. رامي جمال اندروس، مرجع سبق ذكره. ص129.

ذلك. مع العمل على تدريب العاملين والاتصال بهم، وتذليل سبل الوصول إليه، مع وجود الاستعداد الكامل لديه والرغبة للتغيير، ودعم العاملين بغض النظر عن أخطائهم[1].

الشكل رقم 1_2 مقارنة بين نظريتي ماكجريجور وليكرت



المصدر: رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، 2008. ، ص 131

خامسا"نظرية هيرزبرج:

فرق هيرزبرج بين نوعين من العوامل التي تدفع بالعامل إلى الانجاز وإطلاق طاقاته والتي تتمثل في العوامل الواقية وهي تلك التي تخلق الحد الأدنى من بالرضا، وهي ليست عوامل واضحة أو ثابتة وإنما تقتصر على توفير الوقاية للعاملين لإطلاق طاقاتهم. وعوامل الدافعية وهي التي تحقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي، ما يدفع العامل إلى انجاز أكثر. إذ يعد الإثراء الوظيفي جوهر هذه النظرية، وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية وتكليفهم بالأعمال الصعبة وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرص الترقية والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكنا.

1. مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره. بتصرف ص44.

سادسا:نظريةZفي فرق الإدارة الذاتية

ناقش وليام أوتشي منهج عمل الفريق للإنتاجية كواحد من الأسباب التي أدت إلى نجاح اليابان في العقود الماضية، حيث تدرب إدارة المنظمة أعضاء الفريق على حل المشاكل الأساسية، تحدد نطاق مسؤولية الفريق، ويكون بذلك هذا الأخير حرا في تطوير طرق العمل [1]. وبذلك فإنها تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية أو إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية واتخاذ القرار بشكل جماعي وكذا التركيز على عمل الفريق.

كانت هذه بعض إسهامات المفكرين في الاهتمام بتعزيز مكانة العامل من خلال التأكيد على أهمية تمكينه. ونشير إلى انه على الرغم من أنها لم ترق لمستوى التمكين إلا أنها ساهمت إلى حد كبير في تشكيل مفهومه إذ أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

المطلب الثاني:أبعاد ومبادئ التمكين

إن التمكين هو أسلوب إداري يسعى إلى توسيع صلاحيات العاملين في المنظمة وإشراكهم في اتخاذ القرارات مع تحملهم المسؤوليات الكاملة على النتائج ، تجدر الإشارة هنا إلى التعرف على أبعاده وأهم مبادئه.

أولا: أبعاد التمكين

إن التمكين يتأثر بطرفي معادلة[2]، الطرف الأول يتمثل في العنصر الإداري الذي يتيح حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع العاملين في المنظمة، مع سيادة المناخ التنظيمي المبني على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء المنظمة والذي يوصف بالمرونة والوضوح في الأهداف، وسهولة انسياب المعلومات.

أما الطرف الثاني فيتمثل في العنصر المهاري للعامل، بما يمثله من مهارات ذاتية وقدرة على العمل الجماعي، والاستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس، ومواجهة النزاعات بروح الفريق وتجاوز الفردية وحب الذات.

وانطلاقا من ذلك تعددت وتنوعت اتجاهات الباحثين في تحديد أبعاد التمكين حيث:

1. رامي جمال اندروس، مرجع سابق. ص132.

[2]. خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

حدد McGoldrck & lashely خمسة أبعاد يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة. وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

1) **المهمة Task** يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للعامل الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها. أي إلى أي مدى يسمح للعامل الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.
2) **تحديد المهمة Task Allocation**:هذا البعد يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية ، المسؤول عنها العامل أو مجموعة من العاملين للقيام بمهام عملهم، بمعنى إلى أي مدى يتم توجيههم أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟.
3) **القوة Power** يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الفردية التي يملكها العاملين نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها العاملين الممكنون؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟
4) **الالتزام Communication**: يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام العاملين والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.
5) **الثقافة**Culture: يبحث إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين، إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة المهمة، الأدوار أو التحكم.

يرى كل من Thomas&Velthouse أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد[1]، والتي نذكرها فيما يلي

1. **حرية الاختيار(الاستقلالية)**: ويقصد بها درجة الحرية التي يتمتع بها العامل في اختيار وتحديد طرق تنفيذ مهام عمله[2]، وتعد حرية الاختيار المدركة عنصرا محفزا للعاملين يؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية، وانتهاج الإبداع في العمل، وكذلك يوفر روح المبادرة ومقاومة ضغوط العمل. كما أن له علاقة أيضا بشعور

1. K. W. , Thomas, and B. A. , Velthouse, Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive model of Intrinsic task Motivation, Academy of Management Review, Vol 15, No4, 1990. p 75.

2. أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص28.

العامل بانتمائه لعمله وذلك لان شعور العامل بان له الحرية في اختيار الطرق المناسبة اللازمة لأداء عمله يشجعه على العمل بكفاءة وفاعلية[1]وبالتالي يزداد شعوره بالانتماء والارتباط بعمله أكثر مما لو كانت هناك قيود تجبره على استخدام طرق معينة للعمل. مع ذلك نشير أن كل ذلك لن يكون إلا بعد فترة كافية من التدريب، مع الخضوع ولفترة كافية لشيء من الرقابة من مديريه في بداية الأمر إلى أن يشعر بأنه قد اخذ وقتا كافيا للتدريب على كيفية اختياره لطرق وأساليب أداء العمل المطلوب منه.

تعد حرية التصرف (الاختيار) العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنها تتضمن منح المديرين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها. ونشير أن هناك ثلاث أنواع من حرية التصرف وهي الروتينية، وحرية التصرف الخلاقة، وحرية التصرف المقيدة[2].

ويتم ممارسة حرية التصرف الروتينية عندما يختار العاملون بدائل من مجموعة خيارات متاحة أمامهم لغرض أداء المهمات، أما الحرية الخلاقة (المبتكرة) غير الروتينية فهي ممارسة كل ما يمكنهم، عندما يطلب منهم إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهمات وممارسة الأدوار، أما النوع الثالث فهو يمثل الجانب السلبي من حرية التصرف وهو ما تفرضه المنظمة على العاملين، من سلوكيات لا تجعل لهم دورا في الوصف الوظيفي[3].

2. **الفاعلية الذاتية(المقدرة)**عرفهاSpreitzeبأنها: "إيمان العامل بقدرته على أداء المهام أو الأنشطة بمهارة[4]"كما أنها تعني قدرة العامل على انجاز وأداء المهام الموكلة إليه بكفاءة واقتدار نتيجة لتمتعه بالخبرات والمهارات والمعرفة عن طريق المشاركة في المعلومات والتي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والعاملين وتجعلهم على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم. وان تزويد العامل بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيد لن يعتبره العامل تمكينا إلا إذا كان واثقا من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف. وبالتالي فان النجاح في تطبيق التمكين يحتاج إلى فترة طويلة من التدريب المكثف لتزويد العاملين وكذلك المديرين بالمهارات والخبرات والمعرفة اللازمة[5].

---

3. Edward L,Deci, James P, Connell, & Richard M, Ryan, Self Determination in Work Organization, Journal of Applied Psychology, Vol. 74,N4 ,1989. P 586 .

2. عادل بضياف ، مرجع سبق ذكره. ص 21.

3. عادل بضياف ، مرجع سبق ذكره. ص 21

4. Adnan M Al Sada, A Literature Review Of Empowerment With A Suggested ModelFor Bahrain Défense Force, Naval Postgraduate School, Monterey, California, 2003, p 10.

5. عادل بضياف ، مرجع سبق ذكره. ص 21

3. **المعنى(أهمية العمل)**:وهي أن يدرك العامل أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ومعنى بالنسبة له وللآخرين، كما انه يمثل خبرته في مواجهة المهام المناطة به مع شعوره بقيمتها وأهميتها ومنفعتها[1]. حيث يشمل إدراك معنى العمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات العامل، كاعتقاد العامل مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، وإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر العامل بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن العامل في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة[2].

وإن المعنى المدرك من العمل يتأثر بالعوامل التالية:تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة، مدى قدرة العامل على إكمال العمل المنوط به، وكذا أهمية الوظيفة التي يقوم بها. وبذلك فان إدراك معنى العمل يعتمد على الأهمية التي تتمتع بها الوظيفة ومدى تأثيرها على الوظائف الأخرى في المنظمة وكذلك أهميتها بالنسبة لباقي الأنظمة في مدى مساهمتها في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة. ومن ناحية أخرى مدى توفر وتنوع المهارات التي يمتلكها العامل في انجاز مهام وظيفته. فكلما زادت هذه العوامل أدرك العامل مدى معنى وقيمة وظيفته وعمله وأدى ذلك إلى رغبة العامل في الانجاز والمشاركة مما يساهم في نجاح العامل في تحقيق أهداف المنظمة.

4. **التأثير**:يعني إدراك العامل أن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، وبذلك فان العاملين الممكنين يشعرون من خلال تأثير قراراتهم وتصرفاتهم في نجاح المنظمة أنهم مشاركين فاعلين في المنظمة[3]. ولا يتأثر هذا الإدراك أو الشعور إذا كان العامل يؤثر على قرارات قليلة الأهمية ولكنه يتكون وينمو إذا كان للعامل تأثير في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للعامل النابعة من الوظيفة ذاتها[4]. وعلى العكس من ذلك فان إحساس العامل بانعدام التأثير في مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي لشعور العامل أن وظيفته لا تحقق له الإشباع الذاتي والداخلي وانه ليس له السيطرة على مراحل عمله وبذلك يصبح العامل

---

1. كمال كاظم طاهر الحسني، التمكين النفسي، ثروة لتعزيز السلوك الريادي –دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الخامس، العدد1، 2015. . ص175.

1. ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للمساحة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة. 2011. ص72. بتصرف.

3. أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية–الديوانية–، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد3، 2012. ص35.

4. أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص28.

عنصرا هداما من خلال توجيه مهامه لأمور خارج نطاق تحقيق أهداف المنظمة. ونشير أن التأثير يمكن أن يزداد من خلال السماح لفرق العمل بتقديم الاقتراحات التي تخص بيئة عملهم[1].

نشير إلى انه على الرغم من تعدد وتنوع استخدام الباحثين لأبعاد التمكين إلا أن الدراسات المختلفة أثبتت صلاحية الأبعاد سابقة الذكر لفحص سلوكيات المديرين والعاملين مما يقود العاملين لشعورهم بالتمكين.

ثانيا :مبادئ التمكين

إن مبادئ التمكين حسب Riggs مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة empower ويمثل كل حرف كلمة كما يلي[2]:

1. **تعلم العاملينéducation**: حيث يجب تعلم كل العاملين في المنظمة من اجل زيادة كفاءة وقدرة العاملين ويؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة والنجاح.
2. **الدافعيةmotivation**:على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وتبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة، من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3. **وضوح الهدفpurpose**:إن جهود التمكين لا تكلل بالنجاح إذا لم يكن لدى عاملين المنظمة الفهم الواضح لمهمة وأهداف المنظمة.
4. **الملكية ownership**:وذلك من خلال إيجاد الخطط لزيادة امتيازات العاملين، بحيث يكون لدى المنظمة عاملين مالكين لأصول من المنظمة، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل. (على الإدارة والعاملين قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم.).
5. **الرغبة في التغييرwillingness to change**:إن نتائج التمكين يمكن أن تؤدي بالمنظمة إلى إيجاد طرق حديثة في أداء مهامها، وان البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وإذا لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير، فان وسائل الأداء سوف تؤدي إلى الفشل.
6. **نكران الذاتego elimination**:قد تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وذلك لان بعض المديرين يتصفون بحب الذات وبإتباع النمط الإداري القديم القائم على

1. كمال كاظم طاهر الحسني، مرجع سبق ذكره. ص175.

2. محمد زرقون، عرابة الحاج، مرجع سابق. ص6.

السيطرة والسلطة. ويعتبرون أن التمكين تحد لهم وليس طريقا للربحية والمنافسة. أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين، ولذلك لا بد أن يتميز المديرون بنكران الذات.

7. **الاحترام respect**:إذا لم يشكل احترام العاملين أهمية جوهرية داخل المنظمة، فان عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين، لان عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.

المطلب الثالث:أنواع ومستويات

يتخذ التمكين أنواعا وأشكالا متعددة ، و هذا انطلاقا من وجهات النظر المختلفة التي تطرقت إليه، كما أن له مستويات متعددة لكل منها صلاحيات محددة، وهو ما سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف عليه.

أولا: أنواع التمكين :

تجدر الإشارة أن العديد من الدراسات قدمت وجهات نظر مختلفة بشأن أنواع التمكين شأنها شأن تعريفه وإن من بين هذه الدراسات على سبيل المثال دراسة duvall، التي تقدم التمكين ضمن صنفين[1]:

1- التمكين الفردي: ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية، تنبع من العامل ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به، فضلا عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكنه للمنظمة التي يعمل فيها.

2- التمكين المنظمي: فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين عامليها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.

أما Suominenفقد قسم تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع[2]:

أ_ التمكين الظاهري:ويشير إلى قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

---

1. Gaisar albas and Sara Yaqoob,effect of leadership devlemont on performance in Pakistan , Economic and social review, vol , 47 ,no,02,2009,P275 .

2. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 28، العدد الثاني ، 2012. ص266.

ب_التمكين السلوكي:يشير إلى قدرة العامل على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعلم مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج_تمكين العمل المتعلق بالنتائج: يشمل قدرة العامل على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

في حين أن هناك من حدد أربعة أنواع رئيسية للتمكين نوجزها فيما يلي[1]:

1) **التمكين من خلال المشاركة**:وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.
2) **التمكين من خلال الاندماج**: ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.
3) **التمكين من خلال الالتزام**: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. أن أي محاولة لتحقيق التزام العاملين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.
4) **التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية**: وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت

1. الرياض،رزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، الخبر 18_19 افريل 2005. الرياض ، المملكة العربية السعودية. ص 16.

المناسب. ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين .

إضافة إلى التصنيفات السابقة للتمكين هناك من الباحثين من ميز بين نوعين من التمكين كالآتي[1]:

1) **التمكين الممنوح(الرسمي)**:الذي يكون من خلال تفويض الصلاحيات. وهو يشير إلى عملية التمكين التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات وضعتها المنظمة مسبقا.
2) **التمكين المكتسب (الاعتباري)**: **غير الرسمي** يشتمل على فاعليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف. وهو يكون اعتمادا على خبرة العامل ومعرفته.

أيضا هناك من صنف التمكين إلى داخلي وخارجي حيث يعرف **التمكين الخارجي** بأنها الآليات التي تعتمدها الإدارة من اجل تهيئة الوسائل والممارسات التي تسهل للعاملين صنع القرار وحرية التصرف.

أما **التمكين الداخلي** فيتضمن التزام العامل ذاتيا وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الآنية.

إضافة إلى التصنيفات التالية أوردLashly نوعن من التمكين هما:

1) **التمكين الترابطي** هو المرتبط بطريقة وأسلوب الإدارة وفلسفتها.
2) **التمكين التحفيزي(الدافعي)**هو الذي يتضمن حرية العامل وقوته من خلال السيطرة التي يتمتع بها نحو العمل، ومدى شعوره بالإنجاز عند تقديم المبادرات.

كما أن عملية التمكين أيضا قد تكون طواعية أو قانونية حيث أن التمكين الطوعي هو الذي لا يستند إلى أسس قانونية.

وبذلك نجد أن للتمكين أشكالا مختلفة مستمدة من تعدد وجهات نظر الباحثين إلا أنها كانت متكاملة غير متناقضة، تعددت بين من يصنفها على أنها نابعة من إرادة الإدارة لتمكين عمالها، أو أنها نابعة من العاملين أنفسهم.

1. Dewettinck, Koen; Singh, Jagdip&Buyens, Dirk, Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing The Empowerment Effect on Critical Work Outcomes, Vlerick Leuven Management School, Gent, Belgium. 2003. p6.

ثانيا :مستويات التمكين

قسمGlinow&Meshomeالتمكين إلى ثلاث مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملين على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملين تطبيق تلك السلطة. وهذه المستويات تتمثل في:[1]

المستوى الأول: الاستشارة الانتقائية، حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو أراء حول بعض القرارات، وهنا لا يستطيع العاملين فهم المشكلة وبالتالي لا يستطيعون تقديم الآراء. و بالتالي يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق، وهذا يبدو واضحا وأساسيا ولكن في كثير من الأحيان يتخذ المديرون القرارات ولا يهتمون بإبلاغ الفريق.

أما في المستوى الثاني: فيطلب المدير من الفريق تقديم اقتراحات، **و**يتخذ القرارات بناءً على تلك الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

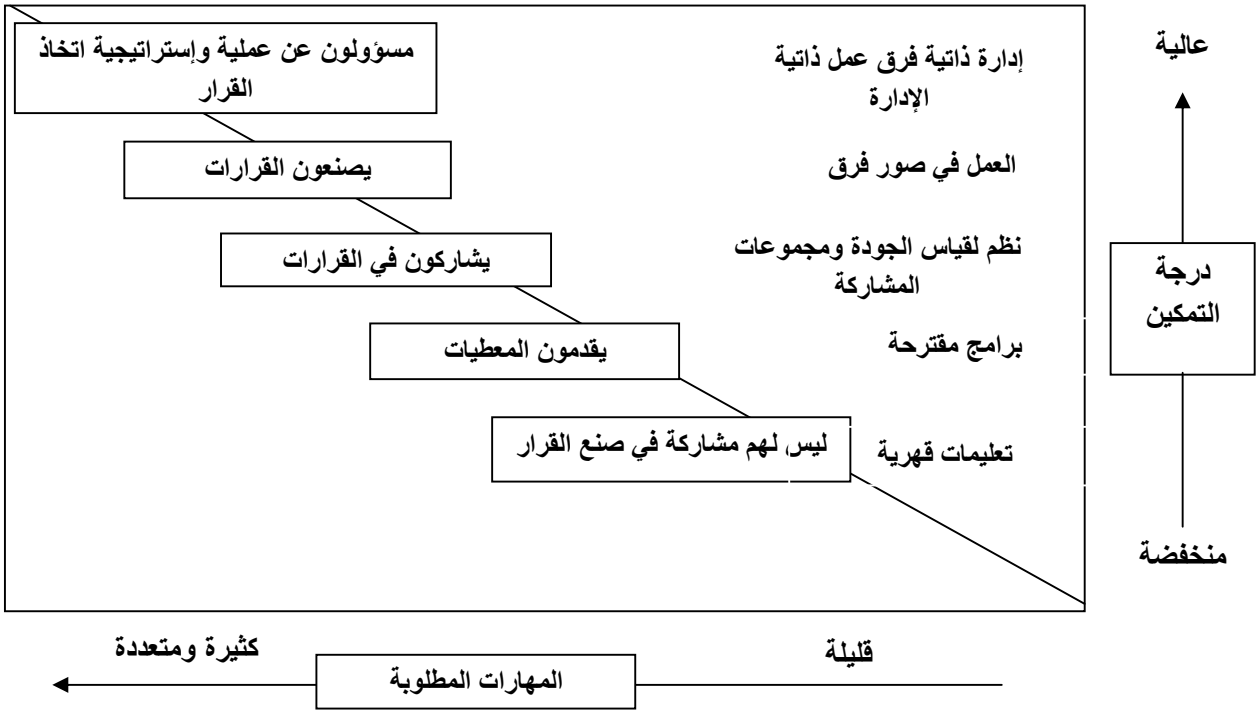
في حين انه في المستوى الثالث يناقش المدير والفريق الوضع بكامله، وتطلب الإدارة من الفريق تقديم المقترحات والمداخلات، ويتخذ القرارات ويعلم الفريق بها. اذ تتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل العاملين من أجل إعطاء أرائهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة.

المستوى الرابع:يستمر في هذا المستوى بناء العلاقات، وعند هذه النقطة يتم اتخاذ القرارات بشكل تعاوني بين الإدارة وفريق العمل.

المستوى الخامس:يعمل الفريق بشكل مستقل تماما عن الإدارة، ويتخذ القرارات الحاسمة حسب تقديره، ويبلغ بها الإدارة. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي

1. زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص170.

الشكل رقم 1 _3:تسلسل التمكين



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

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، وأحد الأمثلة على ذلك التمكين هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع معدلات للمكافأة، وهنا نبادر فنقول إن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين في المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر العاملين مصدرا أوليا لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاقا يجب خفضه وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيبا من الأرباح .

المبحث الثالث: تطبيقات التمكين

يشير المتخصصين في تمكين العاملين إلى إن هذا الأخير لا ينفذ دفعة واحدة بل ينفذ تدريجياً وعلى مراحل متعددة، حيث تنصح المنظمات التي تسعى لتطبيق تمكين العاملين أن تنهج أسلوب التدرج خطوة بخطوة في تنفيذ برنامج التمكين لإعداد وتهيئة ثقافة المنظمة لتقبل مفهوم التمكين. وهو ما سنحاول التعرف عليه

المطلب الأول:مراحل وخطوات التمكين

إن المنظمات التي تفكر في انتهاج التمكين تحتاج أن تتفهم أن ذلك ليس بالأمر السهل، وإنما يتطلب وقتا معينا لتطبيقه، كما أنه سيتم تحقيقه تدريجيا وليس دفعة واحدة، ما يستدعي معرفة أهم المراحل والخطوات التي ينبغي اعتمادها لتحقيق ذلك.

أولا:مراحل التمكين

إن تطبيق التمكين يحتاج إلى عدة خطوات حيث أشار العديد من الباحثين إلى تلك الخطوات والمراحل ومنهم Blanchard[1] الذي أكد على وجود أربع خطوات لتطبيق التمكين وتتمثل تلك الخطوات بالآتي:

أ–مرحلة الحماس: ويكون فيها العاملين متحمسين فيها لفكرة التمكين ولا يمتلكون المعرفة الكافية وعلى الإدارة توجيه العاملين.

ب–مرحلة الامتناع: إن التمكين يحتاج إلى مهارات عالية في تحمل المسؤوليات الجديدة وعلى الإدارة أن تقوم بتشجيع وتسهيل مهمة العاملين.

ج–مرحلة القبول: وفيها يدرك العاملين معنى التمكين وأهميته فضلا عن فوائده، والأدوار والمسؤوليات وعلى الإدارة هنا تنسيق الجهود بين العاملين.

د–مرحلة الثبات والاستقرار: وفي هذه المرحلة تبدأ الإدارة بتدريب العاملين على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

1 . Blanchard Ken, Carlos, john P & Randolph, Alan,(Empowerment; takes more than aminute, beret – Koehler publishers, INC, SAN FRANCISCO. 1999. p35.

غير أنDaft[1] بين أن مراحل التمكين تتدرج وفق الآتي:

أ-إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراؤها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الأعمال المناطة بهم.

ب-طلب مقترحات العاملين وبمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في مختلف المواقف.

ج-إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات خصوصا أولئك الذين تزداد ثقة الإدارة بهم.

د-تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين في الأمور المعقدة والصعبة.

مما سبق يمكن أن نقول أن التمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة كما أن عليها أن تتبع إجراءات كاملة وشاملة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة وفي المواقف والأوقات المناسبة.

ثانيا: خطوات التمكين

إن المنظمات التي تفكر في تنفيذ التمكين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليس بحال من الأحوال اختياراً سهلاً، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن ينفذ على مراحل، نذكر فيما يلي

الخطوات العشر لتنفيذ التمكين وفق Fond و**Fottler**[2]:

الخطوة الأولى:تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. إذ يجب عليه أن يوضح السبب أو الأسباب من وراء تبنى التمكين. والتي ستكون لأحد الأسباب التالية:

- ✓ تحسين خدمة العملاء.
- ✓ رفع مستوى الجودة.
- ✓ زيادة الإنتاجية.
- ✓ تنمية قدرات ومهارات العاملين.
- ✓ تخفيف عب العمل عن المدير.

1. Daft, R, op.cit. p370.

2. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكن العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 33. بتصرف.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فان شرح وتوضيح ذلك للعاملين سيساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد من جهة. ويساعد العاملين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما هو المطلوب منهم من جهة ثانية. كما انه يجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. إذ قد يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين ما تتضمنه المستويات الجديدة للسلطات. حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية:تهيئة المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلمهم هي كيفية التخلي عن السلطة. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار Kizilos أن العديد من المديرين قد أمضوا سنوات من اجل الحصول على القوة والسلطة وغالبا لن يكونوا راغبين في التخلي أو التنازل عنها بسهولة. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للعاملين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

وعليه فأحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبنى برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين. فوجود المدير كمدرب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات العاملين لإدارتهم لأدائهم. بالإضافة لذلك يشكل المدرب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو Phillips. فالمدرب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر العاملين بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين. فالمدرب لا يخبر العاملين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابقBrown.

أحد أدوار المدير ال الرئيسية هي التأكد أن العاملين الممكنين لا يحصلون فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار. وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد

وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. إذ أن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية. [1]

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سوف يشارك فيها العاملون

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للعاملين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والعاملين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة:تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل العاملين بشكل مباشر مع عاملين آخرين. فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العامل الذي يعمل منفردا. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فان المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن العاملين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على إنجاح وتطوير أعمالهم. فكلما توفرت المعلومات بفعالية للعاملين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

---

1 . إياد شماسنة، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية العاملين، مسقط، سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر 2004. ص 25اطلع عليه من الموقع http://uleadu. blogspot. com/2017/01/blog-post_99. html

الخطوة السادسة: اختيار العاملين المناسبين

يجب على المديرين اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار العاملين المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهارى والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين. حيث يحدد المديرين للعاملين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل العاملين الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل خطوة واحدة.بل يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على

الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

المطلب الثاني: مداخل وأساليب التمكين

لقد أدى تراكمِ المعرفة الناتج عن دراسة أبعادٍ متعددة للتمكين إلى ظهور عدة اتجاهات في دراسته سمحت للباحثين بتحديد مداخله وأساليبه. سنحاول أن نتطرق إليها في هذا المطلب .

أولا:مداخل التمكين. هناك عدة مداخل في تمكين العاملين تتمثل في:

1. **مدخل التمكين الهيكلي:**

وهو مدخل كلي يركز على الممارسات التي تعمل على تفويض الصلاحيات ومنح القوة أو أدوات القوة من المستويات العليا بالهرم الوظيفي إلى العاملين بالمستويات الدنيا والتي تساعد على التمكين[1]، ويركز هذا المدخل على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، وعليه فان التمكين الهيكلي ينص على أن القوة تسكن بالتساوي داخل العاملين وعلى المستويات كافة في الأنظمة المختلفة. وأنه يمكن تمكين العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي إذا حصلوا على الفرصة والمعلومات والدعم والموارد. وكما أن جوهر مفهوم التمكين الهيكلي هو فكرة المشاركة بالقوة بين المديرين والعاملين، مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي عن قوتهم ومنحهم فرص اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم.

ويعرف Conger&Kanungo الأسلوب الهيكلي للتمكين على أنه ممارسات إدارية ومداخل لتوزيع القوة والمشاركة في اتخاذ القرارات في عمليات الإدارة، ويوجه هذا المفهوم المداخل الإدارية الجديدة نحو القوة أي المشاركة في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار وكذا المشاركة في المعلومات الذي يسمح لعمال الخط الأمامي للحصول على السلطة الإدارية والمسؤولية.

في هذا المدخل يتم فهم التمكين على أساس ضمان السلطة والصلاحية في اتخاذ القرارات، والقوة في المنظمة تنبع من مصدر كالهيكل التنظيمي والسيطرة على الموارد، وبالتالي فإن تمكين العاملين يعني نقل صلاحية اتخاذ

1. ناصر محمد سعود جرادات، احمد إسماعيل المعاني، طارق نائل هاشم، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1، 2013. ص69.

القرارات من خلال الهيكل التنظيمي الأفقي والمشاركة، أي أن هذا النمط التقليدي من التمكين يفترض إعطاء العامل الصلاحية لأداء عمله، وبالتالي لا يتم تناول الحالة النفسية للتمكين في هذا الأسلوب.

وعلى الرغم من أهمية هذا المدخل إلا أن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم بها توفير أدوات القوة، إلا أن ذلك لم يؤد إلى منحهم الشعور الفعلي بالتمكين في حين أن هناك حالات أخرى، وجد أن العاملين بها لا يملكون شيئا من متطلبات التمكين في بيئة العمل إلا أنهم يشعرون ويتصرفون بأسلوب وطريقة العمال الممكنين، وهذا التحديد ساعد في ظهور مدخل التمكين النفسي.

2. **مدخل التمكين النفسي** هو الحافز الداخلي الجوهري والذي يقاس من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف العاملين نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم.

إذ أن التمكين النفسي ينشأ من أسفل إلى أعلى من خلال إدراكه من قبل العاملين[1]. وهو يركز على الحالة النفسية للعامل وعلى إحساس العامل بشعور السيطرة على عمله، وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات. فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك العاملين لعملهم، وهذا المدخل يبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها العاملين لأدوارهم وعلاقاتهم بمنظماتهم.

3. **المدخل العملياتي للتمكين** عرف Velthouseمدخل العمليات للتمكين، على أنه العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين. وبين MathieuGilsonأن المدخل العملياتي يبرز التمكين في العلاقة الموجودة بين المستلزمات أو المتطلبات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين. رغم أنَّ مدخل العمليات كما عرفهThomas&Velthouseيهتم بدرجة التغير الحاصل في مستوى إدراك العاملين، والذي يؤثر على دافعية العاملين للعمل بالمنظمة.

ثانيا:أساليب التمكين

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة ، ويمكن القول أن من أهم الأساليب ما يلي:

1. Karakoc ,N, and Yilmaz ,K , Employee Empowerment and Differentiation in Companies:A Literature review and Research Agenda ,macro think institute ,Vol. 1,No. 2. 2009. p6.

1. أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي

في ظل هذا الأسلوب يقوم المديرون بمنح أعضاء الفريق مزيدا من التفويض ومجال أوسع في التخطيط وتنفيذ والتقييم لأدائهم، وهنا أيضا تظهر صور التمكين من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول بها من قبل المديرين مما لا يعني امتناعهم عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للعاملين بان يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزاماتهم، لكي يؤدوا دورهم بفعالية في المنظمة .

ويعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المنظمة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك التي تتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2. أسلوب تمكين العاملين

يتمحور هذا الأسلوب حول العامل بما يسمى"تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للعامل بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت الدراسات إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر إليه على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3. أسلوب تمكين الفريق

بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، فعمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم في تمكين العاملين من أجل تطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المنظمي وهو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيم الهرمي[1].

1. مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

4. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة لتفسير مبدأ التمكين، بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعلم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر وكذا الهيكلة المناسبة والعمل على تحقيق التفاعل بين هذه جميعا، وحتى عوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز من الأسس المهمة في تكوين فريق وعاملين متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المنظمة بشكل عام [1].

5. أسلوب المشاركة في القضايا

ويكون هذا الأسلوب في ظل تمكين العاملين من خلال انخراطهم في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة وذلك بتقديم اقتراحات متعلقة بمشكلة في إطار إدارتهم وقسمهم وفقا للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم.

من خلال ما سبق نجد أن هناك أساليبا متعددة لانتهاج التمكين على المنظمة أن تستعمل منها ما يتلاءم معها وفقا لطبيعة أهداف المنظمة وكذا طبيعة ونوعية العاملين بها.

المطلب الثالث:معوقات وانتقادات التمكين

انطلاقا مما سبق تتضح جليا الأهمية والضرورة الملحة لانتهاج التمكين في المنظمة نظرا للمزايا التي تنتج عنه، إلا أن ذلك لا ينفي وجود بعض العقبات التي تحد من تطبيق التمكين في المنظمة، نحاول أن نبرز أهمها فيما يلي:

- ✓ عدم وجود التدريب المناسب حيث أن التمكين يحتاج باستمرار إلى مهارات وسلوكيات متجددة لكل عاملين المنظمة لزيادة التعلم بصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم.
- ✓ خوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة، خاصة إذا اظهر العاملين كفاءة واقتدار في أعمالهم أكبر من تلك التي يمتلكها المديرين.
- ✓ سيادة البيروقراطية في المنظمات تعوق نجاح التمكين لأنها بطبيعتها التي تعتمد على الهياكل التنظيمية متعددة المستويات مع تدفق السلطة والأوامر من أعلى إلى أسفل، وفي ظل العديد من اللوائح والقواعد التي تحدد ما يفعل العاملون لا تسمح بأي مساحة للمبادأة والإبداع وتؤدي إلى اعتماد العاملين بصورة كلية على رؤسائهم.

1. يحي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- ✓ تخوف العاملين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات، لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها من دون تحمل مسؤولية نتائجها.

- ✓أحيانا يتهم المديرون والقياديون ويوجه لهم اللوم ويحملون بعضا من المسؤولية في إعاقة التمكين التنظيمي، أو على الأقل عدم دعمه وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقة وإن أظهروا عكس ذلك، إضافة إلى احتمالية وجود قيادات غير مُتمكنة أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية معادية لفلسفة التمكين لكون أن الإنسان بطبعه عدو لما يجهل وفاقد الشيء لا يمكن أن يعطيه.

- ✓ تركيز بعض العاملين على نجاحهم الفردي وتفضيله على نجاح المجموعة.
- ✓ إقبال العاملين على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعلية التطبيق.
- ✓ كثرة النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- ✓ التخفيض التنظيمي والذي يتبع سياسة الاستغناء عن العاملين، ما يؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية لديهم وكذا عدم الشعور بالأمان الوظيفي.

- ✓تعثر بعض الخطوات التي تتخذ أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي إلى فشل بعض القرارات، أو ظهور إفرازات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان، كما أن ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.

- ✓ الاعتقاد أن نجاح برنامج التمكين في إحدى المنظمات يمكن نقله ومحاكاته بباقي المنظمات، في حين أن نجاح برنامج معين للتمكين يكون وفقا لظروف ومتطلبات وأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهي التي تختلف باختلاف المنظمات ما يحول دون تطبيق نفس البرنامج وبنجاح في كل المنظمات.
- ✓ عدم عدالة نظام الحوافز، ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية. حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية. انخفاض مستوى الثقة بين العاملين في المنظمة[1].
- ✓ اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- ✓ زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان وكذا زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم العاملين.

---

1. عرابة الحاج، رجيمي نعيمة، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد2، 2016. ص 165.

المطلب الرابع: عوامل نجاح ركائز ومقومات التمكين

إن تطبيق التمكين يحتاج إلى إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحه، سنحاول فيما يلي إبراز أهم العوامل المساعدة على إنجاحه.

لقد حدد Quinn and Spreitzer أربع روافع أساسية تساعد أي منظمة في تنفيذ برنامج متكامل للتمكين. وهي[1]:

الرافعة الأولى: الرؤية الواضحة

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون الأهداف والرؤية المستقبلية للإدارة العليا ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا دون انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا للمنظمة [2]. وقد أشار Cookأن التمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعا حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدي للعاملين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم[3]. وقد ركز **Lawler**على أهمية دور الإدارة العليا في الاتصال مع العاملين بشكل فعال لنقل وتوصيل رؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب لتحقيق الأهداف[4].

ويعتبر الاتصال في المستويات الإدارية المفتاح الأساسي في تمكين العاملين فالإدارة لا يمكنها حل المشكلات بمعزل عن مشاركة العاملين لكون المعلومة ليست متوفرة لدى الإدارة وإنما تكون لدى الأشخاص القريبين من

1. سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 16.

2. سالى على محمد حسن، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، ص 37. محمل من الموقع https://books. google. dz/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A9_%D8%A8%D9%8A%D9%86_%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF_%D8%AA%D9%85.%D9%83. html?id=ppl-QgAACAAJ&redir_esc=y

3. إياد شماسنة، مرجع سبق ذكره ، ص18.

4. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المشكلة وبذلك لابد من اشتراك العاملين في حل المشاكل لكونهم على علم بمعطياتها ولهذا لابد من وجود اتصال دائم وفعال بين الإدارة والعاملين حتى يتم حل ومعالجة مختلف المشاكل[1].

كما أن مشاركة العاملين في المعلومات التي تخص العمل يؤدي إلى تحقيق زيادة وتدعيم الثقة المتبادلة بين الطرفين، وكذا السماح للعاملين باتخاذ قرارات سليمة ومبنية على أساس جيد[2].

ويقترح في هذا السياق **Lawler** نوعين من المعلومات الضرورية للتمكين وهي:

- ✓ معلومات عن رؤية المنظمة.
- ✓ معلومات عن الأداء.

فعندما يكون العاملين على معرفة برؤية المنظمة، فأنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة. وكذا اتخاذ القرارات أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء.

الرافعة الثانية: الانفتاح وفرق العمل

لكي يشعر العاملين بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المنظمة التي تعتبر الأصول البشرية من أهم موارد المنظمة. إذ أن تمكين العاملين يتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري في المنظمات حيث أن فرق العمل تساعد على مواجهة الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة يعد أمر ضروري حتى تساعد على إثراء الأفكار وذلك بمنح فرق العمل السلطة الكافية لتنفيذ قراراتها وتطبيق تحسيناتها التي تقترحها للمشاكل المختلفة [3].

لكي يتحقق التمكين لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، حيث أن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين، على اعتبار أن فريق العمل هو مجموعة من العاملين يعملون معاً لتحقيق هدف عام، وبذلك نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدى بشكل عاملي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل

1. عائشة شتاتحة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، دراسات، مجلة علمية محكمة، العدد الاقتصادي رقم 20أ، مايو، جامعة الأغواط، 2013. ص106.

2. أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره. ص31.

3. سالى على محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 37.

أي عامل داخل الفريق. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكَّنة، المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات والصعوبات. [1]

وان أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد. والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة*، ويتفق **Taborda** في الدعوة أن التمكين الحقيقي يتطلب "الثقة بالعامل" والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة. فعندما يثق المدير في مرؤوسيه فانه يعاملهم معاملة تفضيلية من خلال إمدادهم بالمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل[2].

الرافعة الثالثة: النظام والتوجيه

أفاد العاملين الممكنين أن منظماتهم تزودهم بأهداف واضحة، خطوط واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة. فبينما يتمتع العاملين بالاستقلالية، فأنهم في نفس الوقت على وعى بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم. فالعاملين الذين يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المنظمة. وبحسب رأى **Quinn and Spreitzer** فأن وجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض والذي عادة ما يصاحب جهود التمكين.

الرافعة الرابعة: الدعم والشعور بالأمان

في سبيل أن يشعر العاملين بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر العاملين بوجود دعم اجتماعي*من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود العاملين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فأن العاملين سيشعرون بالقلق

---

1. احمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع_تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال_التحديات، الفرص، الأفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان، الأردن. ص17.

***. الثقة الإدارية**:هي توقع شخص آو مجموعة من الأشخاص بأن المعلومات أو التمهيدات لشخص آخر أو لمجموعة من الأشخاص هي معلومات وتعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق الرئيس في مرؤوسيه فانه يعاملهم معاملة تفضيلية من خلال إمدادهم بالمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل.

2. سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين، ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية، بدون سنة نشر. ص15.

***الدعم الاجتماعي**:حتى يشعر العاملين بالتمكين الفعلي لابد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه زيادة ثقة العامل بالمنظمة ومع مرور الوقت يزيد مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه بأداء واجبه ودوره الفعلي في المنظمة.

بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى العاملين أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين[1]. يمكن أن نشير في هذا الصدد انه يمكن الاعتماد على المكافآت لكونها رسالة للعامل بأن سلوكاته وأدائه مقبول من قبل الإدارة كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للإعمال.[2]

إضافة إلى الشروط السابقة أضافGanzما يلي[3]:

1- يجب **تدريب العاملين** بشكل مناسب، فليس من المجدي تمكين العاملين نحو القيام بمهام معينة دون أن يحصلوا على التدريب الكافي. كما انه لا يمكن أن تعطى للعاملين سلطة اتخاذ القرار وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك. خاصة مع اختلاف العمالة اليدوية في المستويات التشغيلية والتي حل محلها الأجهزة التقنية، ما يتطلب التدريب المستمر للعاملين لتطوير تقنياتهم في التعامل مع تلك الأجهزة المتطورة والمعقدة[4].

2- لا بد من وجود **رؤية مشتركة** بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة تسعى لتغطية مصالح الطرفين معا. إذ يجب أن تتشارك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، ومما يؤسف له أن بعض المنظمات ليست لديها رؤية واضحة وان وجدت تصبح قاصرة فقط على الإدارة العليا ولا تتعداها لباقي العاملين الذين يشعرون بالقلق اتجاه ما يحدث للمنظمة واتجاهاتها في المستقبل فهم ليسوا على دراية بالصورة الكلية وليست لديهم المعلومات، رغم أنهم مفتاح التوجه للمستقبل والمشاركة في الرؤية وقبول العاملين لها تخلق نوعا من التماسك ووحدة الهدف بالمنظمة وتشير إلى المقصد الذي ينبغي الوصول إليه، فإذا لم تستطع المنظمة أن تنقل وبوضوح جميع الآمال والتطلعات والأهداف المتعلقة بحصة السوق وحجم الأعمال والتكاليف فلن يكون لها أي ردة فعل.

كما أن الرؤية أيضا تعد من أهم مقومات نجاح المنظمة حيث تركز أنظار العاملين على المستقبل وتلقي الضوء على مسببات التغيير وتعطي شرعية لجميع الجهود المبذولة لكل من يحاول تغيير الوضع الحالي وتوحد العاملين ذوي الخلفيات والخبرات والثقافات المتباينة لإنجاز هدف واحد. وبذلك فإن عملية اتخاذ القرارات، وتحمل

1. عائشةشتاتحة، مرجع سبق ذكره، ص106.
2. سالى على محمد حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .
3. رامي جمال اندراوس، مرجع سبق ذكره، ص124.
4. طبال لطيفة، موساوي سمية، الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الإداري للعاملين بالمنظمة، مجلة التنمية وادارة العاملين، العدد السابع. ص16.

المسؤوليات يشمل معرفة ما هي العوامل المناسبة؟ فعمل ما يذكر لا يعني الحاجة إلى المعرفة أي شيء أكثر من ذلك، والمفتاح لمنح التمكين الناجح في هذا الصدد طبقا لشاكلتون: هو أن يكون العاملين قادرين على تحديد المعلومات التي يحتاجونها ومتى يحتاج هذه المعلومات وأي من أعضائه سيحتاجها وتكون مهمة المدير في هذا الصدد تسهيل نقل هذه المعلومات والتأكد من توفير للفريق ما يحتاجه[1].

3- لا بد من وجود مجموعة من القيم المشتركة. إذ يحتاج العاملون والمديرون إلى الإحساس بوجود قيم ومعتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء المهام. حيث أن تواجد مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من مخاطرة أن يقدم العاملون على قرارات تضر بالمنظمة أو أعضائها.

4- لابد من وجود فوائد يمكن اقتسامها، إذ أن أحد أنجع الطرق التي يمكن من خلالها جعل الرؤية والقيم المشتركة أمرا ملموسا ومجسدا هو توفير فوائد مشتركة، فعندما يتمكن العاملون الذين يتمتعون بالتمكين من تقليل التكاليف وتحسين الجودة، والتخلص من الأعمال الإضافية، تطوير مهاراتهم أو جلب المزيد من الفوائد للمنظمة، فان مثل هذه الفوائد يمكن اقتسامها، ذلك أن مثل هذه الأفعال تقدم مثالا يدفع باقي العاملين إلى أن يبلغوا مكانة التمكين أنفسهم.

5- الثقة:يجب أن يثق المديرون بعامليهم، وذلك لأن المديرين الذين يخافون ارتكاب الأخطاء وغير المستعدين لتحمل المسؤولية تجاه أفعال الآخرين الذين لا يخضعون بشكل مباشر لسيطرتهم، لن يمكنوا هؤلاء العاملين، فالمديرون الذين يقتصرون في منح التمكين للعاملين الذين يمكن أن يثقوا بهم _وعادة ما يكون ذلك محصلة لتجربة سابقة_لن يستطيعوا تمكين عدد كاف من العاملين. إذ لا بد من الإيمان العام بقدرة العاملين على السعي نحو تحقيق رؤية معينة وكذا الالتزام بقيم جديدة.

وبذلك فان التمكين يتطلب أكثر من الإيمان بقدرات العاملين، إذ يجب أن يكون المديرون مستعدين وقادرين على تغيير أدوارهم من مشرفين ومديري عمل إلى مدربين وأصحاب رؤية، بحيث يتوجب عليهم تجسيد الرؤى التي كانوا ينادون بها وتدريب العاملين نحو بلوغ الأهداف التي تنسجم مع تلك الرؤية.

6- إن الثقافة الكلية للمنظمة يجب أن تدعم الإقدام على المجازفة، فعندما يعاقب العاملون على أخطائهم فإنهم لن يكونوا قادرين على الإقدام على أي مجازفات، وبذلك على المنظمة أن تنظر إلى الأخطاء على أنها تجارب تعلم تؤشر احتياجات نحو المزيد من التدريب، أو تجديد الرؤية أو تفسير القيم المطلوبة.

1. طبال لطيفة ، مرجع سبق ذكره. ص16.

7- إعادة هيكلة نظام المكافآت[1] إذ أنه لن يتم التحول إلى التمكين بنجاح إلا إذا حضي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير، أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول فإن لم تعدل نظم المكافآت فالإدارة وبدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحداثه خاصة وأن الكثير من العاملين يخافون دخول مجالات جديدة، ولهذا يجب على الإدارة أن تضعهم في نفس القارب مع المنظمة والمنظمة تشعر بالنجاح أو الفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية، ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادوا من الجودة واختصروا الإجراءات، وتحملوا المزيد من المسؤولية وقاموا بتطوير مهاراتهم وقد حان وقت المشاركة في جني الثمار.

والكثير من المنظمات اليوم بدأت في تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء المتميز فهي تتوقع أن يؤدي كل عامل ما يتوقع منه وفقا لمستويات أداء عالية، بعد حصوله على التدريب والخبرة اللازمة ولذلك يستحق أن يحصل على سعر السوق الذي يقدر مجهوداته في جميع المنظمات، كما أن بعض المنظمات تربط نظم الأجور بها ابتداء من رئيس مجلس الإدارة إلى اقل مستوى يرضي العميل ومستوى جودة المنتج والخدمة، وهي هنا لا تفرق بين العميل الخارجي أو الداخلي أي تشعر العاملين بملكية النتائج بدلا من المراكز والأوضاع الوظيفية وهذه الملكية تسمح للإدارة بان تضع برامج غير ثابتة للأجور وبالمثل غير مرتبطة بالأوضاع الوظيفية ولكن مرتبطة بأداء الفريق والنتائج النهائية للمنتج أو الخدمة.

في ظل كل ما سبق يمكن أن نشير أن المنظمة إذا أما أرادت أن يكون التمكين فاعلا ومؤثرا فمن الواجب منحه للعاملين الذين يفهمونه تماما وليس معنى ذلك منح الحرية للعاملين من دون إشراف الإدارة وتقييمها للقرارات المتخذة ممن جرى تمكينهم، لأن التمكين لا يعني قطع الصلة مع الإدارة بل يعني في حقيقته وجودٍ اتصال مباشر بين المستويات الأدنى والإدارة العليا. حسب ما أشار إليه Daft[2].

فمتطلبات تمكين العاملين تحتاج لوجود قناعة تامة من الإدارة العليا بأهمية هذه العملية والالتزام نحو تنفيذها وثقة المدراء في العاملين، تشجيع روح المبادرة والثقة عند العاملين، وتوفير برامج تدريبية مناسبة، التشجيع على عمل فرق العمل، توفير نظام اتصال فعال مع كل المستويات الإدارية، توفير نظام حوافز يشبع احتياجات العاملين.

1. طبال لطيفة، مرجع سبق ذكره. ص16.

2.Daft, R. op.cit . p505.

المبحث الرابع: نماذج التمكين

لتحقيق التمكين أو كحد أدني الاقتراب منه تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين. سوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين، نذكر فيما يلي البعض منها:

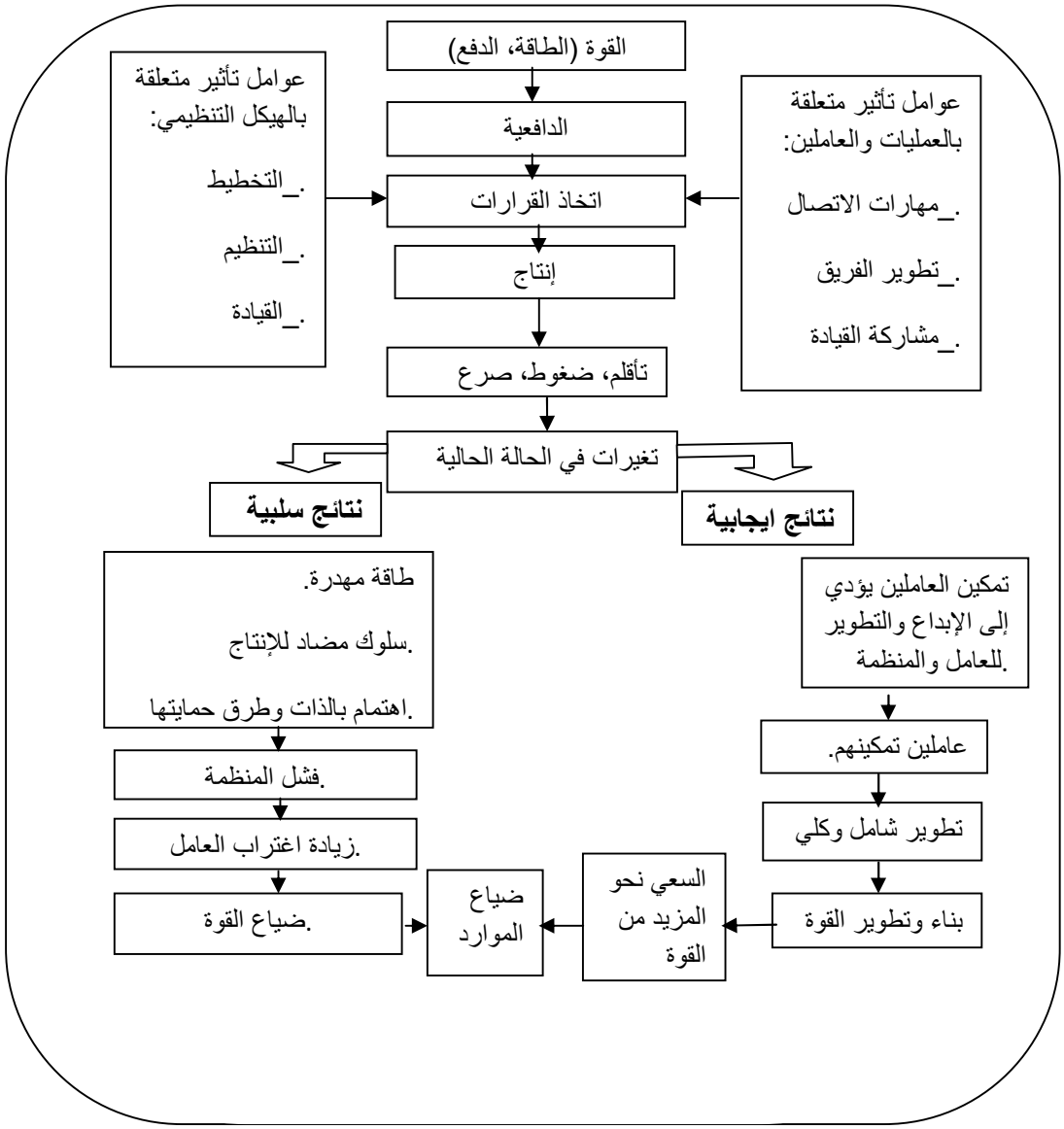
المطلب الأول:أنموذج(Murrell and Vogt)

ظهر هذا النموذج عام 1990حيث يركز على أن استمرارية أية منظمة يعتمد على القوة المحركة لهذه المنظمة والمتمثلة بعامليها ودافعيتهم للعمل حيث أوضح أن دافعية العاملين للعمل تتأثر بنوعين من العوامل:[1]

- ✓ عوامل متعلقة بالأنشطة الأساسية للإدارة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- ✓ عوامل متعلقة بالعاملين ومهارات الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين والتطوير المستمر لفرق العمل والتدريب، وتطبيق السياسات المناسبة ومشاركة القيادة وتلبية حاجات العامل.

1إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة. 2015. ص25.

شكل رقم 1_4 أنموذج Murrell and Vogt لتمكين العاملين



المصدر: Murrell,k. l. &Vogt,J. E. Empowerment In Organization . California California,SandiegoUniversity Associates Inc. 1990. p189.

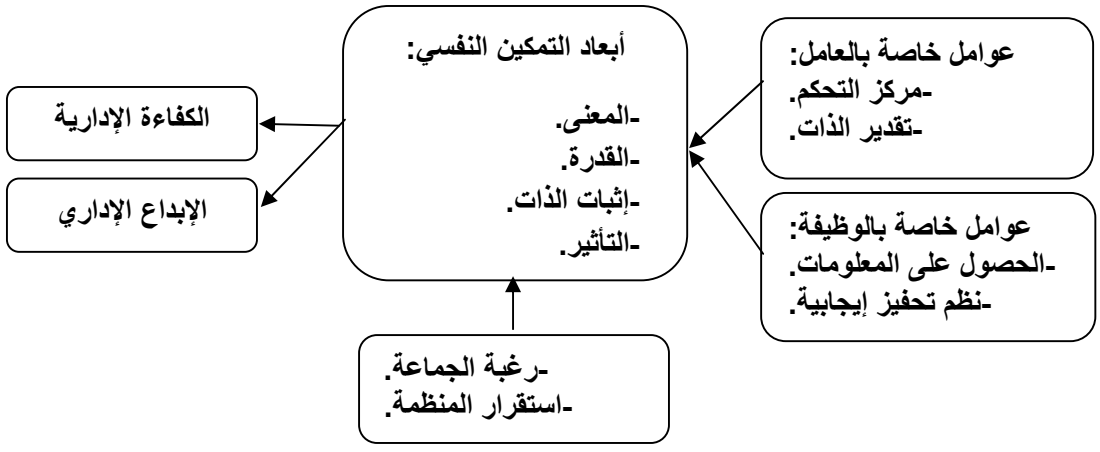
يتضح من الشكل أعلاه أنه عندما تتبنى المنظمة **بصدق أو بجدية** مفهوم التمكين الذي يتسم بتماسك وترابط الأنشطة الإدارية الأساسية ارتباطا عضويا فاعلا نحو انجاز الأهداف المتوخى بلوغها، مع منح القوة والسلطة للعاملين لاتخاذ القرارات بالقيام بالمسؤوليات الكاملة لوظائفهم، فان المنظمة ستحقق نتائجا ايجابية تؤدي إلى الإبداع وتطوير العامل والمنظمة.

في حين أنه **بادعاء المنظمة تبنيها للتمكين أو عندما تدعي ذلك بينما** تتمسك في الواقع بنفس المفاهيم التقليدية لتوزيع القوة والسلطة، فان ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية من إحباط للعاملين وإهدار الطاقات وضياع الموارد[1].

المطلب الثاني: أنموذج (Spritizer)

هذا النموذج يفترض أن تمكين العاملين يتحقق بخطوتين أساسيتين تبدأ **بالتمكين النفسي ومن ثم** يتبعها **التمكين الإداري** وتشمل كل خطوة مجموعة من العوامل، حيث تتضمن الخطوة الأولى على عوامل خاصة بالعامل وأهمها تقدير العامل لذاته وتحديد مركز التحكم في تفكير العامل، بينما تشتمل الخطوة الثانية على عوامل خاصة بالوظيفة، مثل درجة مرونة التنظيم في مشاركة العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، هذه العوامل تؤدى إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (معنى العمل، والكفاءة، وحرية الاختيار، والتأثير في القرارات) ويؤدى تمكين العاملين إلى الكفاءة والإبداع مع وجود رغبة الجماعة واستقرار المنظمة كعنصرين يدعمان عملية تمكين العاملين.

شكل رقم 1_5 أنموذج سبريتزر للتمكين



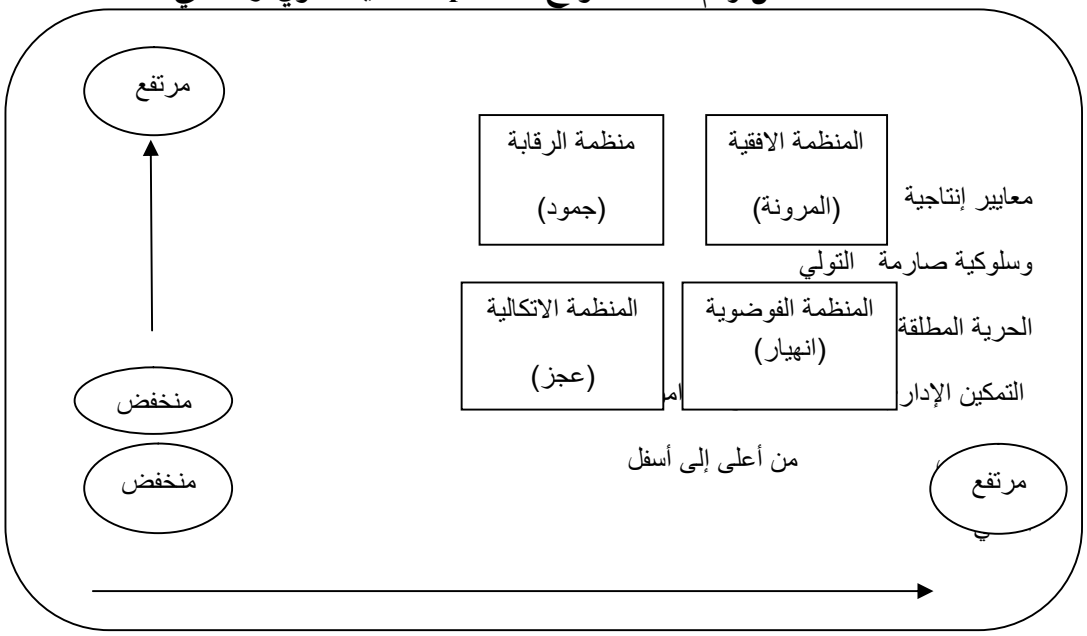
المصدر: Spreitzer, G. M. PsychologicalEmpowerment in The Workplace:DimensionsMeasurement and Validation,Academy of management Journal,Vol. 38,No. 5,1995 . p1445.

1. تيسير زاهر، مرجع سبق ذكره، ص44.

المطلب الثالث:أنموذجSpector للتمكين

ظهر هذا النموذج عام1996وهو **يأخذ تمكين العاملين كعملية تدريجية** حيث لا يمكن وفقا لهذا النموذج الانتقال الفجائي في تبنى مفهوم تمكين العاملين وفي هذا الإطار يقدم الكاتب نموذج تمكين العاملين من خلال **قاعدة التولي والتخلي** والشكل التالي يوضح هذا النموذج. [1]

شكل رقم 1_6 أنموذج spectorللتمكين التولي والتخلي



المصدر: عطية حسين أفندي. تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2003. ص35.

يوضح الشكل أعلاه قاعدة التولي والتخلي في تطبيق تمكين العاملين، ويتم التولي من خلال التحديد الدقيق للأطر الإستراتيجية والأهداف العامة لعمل المنظمة حيث يستلزم التحول نحو تطبيق تمكين العاملين أن تكون المنظمة صارمة حيال تحديد أهدافها وتحديد اختصاصات العاملين، بحيث تتولى الإدارة مسئوليتها الإستراتيجية ويتولى العاملين الأهداف المنوطة بهم، أما التخلي فيقصد بها تأهيل العاملين وحثهم على التصرف الفعال بحيث تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال تمكين العاملين إدارياً، أي جعلهم قادرين على اتخاذ القرارات من خلال توفير الموارد اللازمة لأعمالهم في إطار من الثقة والاعتماد على الذات.

1. إيمان عمر العبد طموس، مرجع سبق ذكره، ص27.

المطلب الرابع: أنموذج دينسكينول(Dennis C Kinlaw)

قدم دينسكينول أنموذجا لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية **التمكين**، ووفقا للنموذج هناك ستة خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:

- ✓ تعريف وتوصيل مفهوم ومعني التمكين إلى كل عامل في المنظمة.
- ✓ وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظمة.
- ✓ تدريب العاملين لأداء أدوارهم الجديدة، ومهامهم بطرق تتناسب مع أهداف المنظمة.
- ✓ القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية.
- ✓ تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب، وغيرها لغرض دعم تمكين العاملين.
- ✓ تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة ٍ وإدراك عاملين المنظمة للعملية.

وترتبط هذه الخطوات الستة في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين في خطواتها الستة الماضية على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسة من المعلومات معنى التمكين والمكاسب والفوائد المتوقعة منه، وأهدافه واستراتيجياته، ونمطه الرقابي والأدوات والمهام الجديدة.

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

يتضح من خلال عرض النماذج السابقة ما يلي:

- ✓ (Murrell & Vogt) اعتبرا قوة واستمرارية المنظمة تنطلق من قوة العاملين ودافعيتهم للعمل وركزا على عدة عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي والعاملين تؤثر بدافعية العاملين.

- ✓ (Spretizer) بين أن عملية التمكين تتم من خلال التمكين النفسي ثم التمكين الإداري مع موجود عنصرين داعمين لعملية التمكين الرغبة الاجتماعية، استقرار المنظمة .
- ✓ (Spector) قدم نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي، بحيث تتولى الإدارة مسئوليتها الإستراتيجية ويتولى العاملون تحقيق الأهداف المناطة بهم مع تخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال تمكين العاملين وحثهم على اتخاذ القرارات.
- ✓ Dennis C Kinlawقدم نموذجا لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار.

خلاصة الفصل

إن علم الإدارة اهتم بالعاملين في المنظمة، باعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المنظمة ، وذلك من خلال

تطبيق أحدث أساليب إدارة العاملين التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب تمكين العاملين فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا. والتمكين يشمل بطبيعة الحال المدراء والمشرفين والعاملين الذين يعملون سوية لوضع أو تحديد أهداف واضحة وتوقعات متفق عليها من قبل الإدارة العليا، ولكن في إطار وجود محددات وقيود. فمن خلال التمكين كعملية يتحقق الاستخدام الأمثل للمهارات، والقابليات والإبداع. ويعتبر التمكين منبعاً للعاملين المؤهلين، وهذا يعتبر من أهم الضمانات لاستمرار أي منظمة

ومما استرسلنا لتحديد الإطار المفاهيمي للتمكين فأن هناك من الكتاب من وصفوا التمكين بالاتجاه الذي يجسد رؤية موحدة، ولعل السبب في ذلك يعود إلى وضوح الرؤية الفكرية التي أنطلق منيا الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم التمكين بدقة من دون اختلافات كبيرة بشكل يجعل من هذا المفهوم واضحاً دون ضبابية أو اجتهادات تجعل منه هدفا يتحدى إمكانية تعريفه، وفي هذا السياقُ يحدث التمكين تغيرا في علاقات القوة داخل المنظمات التي تتبناه، أي نقل قوة صنع واتخاذ القرارات من موقعها التقليدي في قمة الهرم التنظيمي إلى مواقع أدنى تكون أكثر قرباً من مواقع العمل الفعلية، كبديل عن منظمة التحكم والأوامر، والتي لم تعد مناسبة لمواجهة متطلبات بيئة المنظمات المعاصرة.

الفصل الثاني:

عيار الفكري والفلسفي للمنظمة المتعلمة

تمهيد:

إن العصر الحالي هو عصر المنظمات التي تتعلم من أفضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل أقسامها، بشكل تشاركي. منظمات متعلمة تسعى لحل المشكلات بطريقة منهجية وغير مطروقة، تمكن عامليها من العمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل ووفق تنظيم شبكي ،يعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة و إيجادها.

إن المنظمات تتعلم كما يتعلم الإنسان، في البداية يفهم ما حوله ومن ثم يصبح الكفاءة التي تعتمد عليها المنظمة. والمنظمات لم تعد تكتفي بالتعلم وإنما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في أعمالها وتحويل ما تعلمته إلى خدمات ومنتجات تصل بها للمتعاملين بشكل أفضل من الآخرين. إذ أن تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات والأعمال، بعد أن أصبح التعلم مصدرا لا ينضب للميزة التنافسية المستدامة.

سنتطرق من خلال هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل نظري للتعلم التنظيمي

المبحث الثاني:أساسيات التعلم التنظيمي

المبحث الثالث:الأسس النظرية للمنظمة المتعلمة

المبحث الرابع:نماذج المنظمة المتعلمة

المبحث الأول: مدخل نظري للتعلم التنظيمي

احتل موضوع التعلم التنظيمي (Organizational Learning) اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين في علم الإدارة ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الزوايا والمحاور والأبعاد التي قدمها العلماء والباحثون لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وفلسفاتهم وكذا الحقبة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم؛ سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمفهوم التعلم التنظيمي باعتباره الوسيلة التي تسمح بالوصول إلى المنظمات المتعلمة، مع إبراز مختلف خصائصه وعرض مختلف العوامل التي تحث على اعتماده.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

قبل أن نستعرض أهم تعاريف التعلم التنظيمي التي قدمها الباحثون في هذا المجال نشير إلى الجذور اللغوية للتعلم لغة واصطلاحا من ثم اشتقاق خصائص التعلم التنظيمي.

أولا: تعريف التعلم لغة

طبقا لقاموس الصحاح فإنه كلمة التعلم في اللغة العربية من المصدر علم وهي بمعنى عرف، واستعلم وأعلم[1].

أما في اللغة الانجليزية فإن كلمة تعلم (**Learn**) تعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة أو الخبرة أو التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك الشيء أو معرفة كيف يكون[2].

في حين أن كلمة تعلم (**Apprendre**) فباللغة الفرنسية، جاءت بمعنى إبلاغ أو إخبار بشيء ما، وبمعنى اكتساب المعرفة بواسطة العمل الذهني أو الخبرة وبمعنى تهذيب وتعود وتنبيه وتلقي عقوبة وتصحيح خطأ أو سلوك.

ثانيا: تعريف التعلم اصطلاحا

إن البدايات النظرية لفلسفة التعلم التنظيمي ظهرت في الخمسينات، حيث أشار **Simon** إلى أن عمليات صياغة النماذج التنظيمية هي في أساسها عملية تعلم تنمو فيها بصيرة العاملين بشكل متزايد لإعادة

1. نديم مرعشي، الصحاح، دار الحضانة العربية، بيروت، لبنان، ص151.

2. Oxford, fowler clam don press,USA, 1960.p445.

صياغة مشكلات المنظمة وفق تراكيب جديدة جراء المعرفة الجديدة[1]؛ وأهم ما ميز تلك الفترة هو استقرار البيئة التنظيمية، وبذلك فإن التعلم التنظيمي يتحقق من خلال إعادة صياغة مشكلات المنظمة والتي كانت تمثلها الأخطاء الحاصلة في العمليات التشغيلية والتنظيمية.

ساند **Simon** في رأيه علماء بارزين في حقل التعلم التنظيمي أمثال **Argyrys&Schon**، إذ أشارا أن التعلم التنظيمي هو كشف الأخطاء وتصحيحها، وهو ما يعني أن التعلم التنظيمي هو استفادة من التجارب الخاطئة التي حدثت، فالفكرة السائدة في فترة الخمسينات تمثلت في اعتبار التعلم التنظيمي هو اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، خاصة وأن المعيار السائد آنذاك كان معيار الميزة المقارنة التي تعتمد على مقارنة مخرجات المنظمة بمخرجات مثيلاتها من المنظمات، لذا اقتصر دور التعلم على الدور التشغيلي المتمثل في رفع الكفاءة من خلال تقليص الأخطاء التي تؤدي إلى رفع تكاليف المنظمة.

لكن مع بداية "الستينات" ومع التغيرات التي شهدتها البيئة أصبح ينظر للتعلم التنظيمي على أنه يتضمن تحسينا للإنجاز، بعد أن اقتصر سابقا على تصحيح الأخطاء فقط، فعرفه **Glozer** بأنه تحديد الأدوات وإدارة الأساليب الجديدة التي تسمح بتحسين أسرع لتلك العمليات التي يكون تحسينها ملحا لنجاح المنظمة، أو انه الاكتساب والتطبيق والسيطرة على القدرات الجديدة، وبتعبير آخر هو عملية تحسين الأعمال من خلال المعرفة الجديدة والفهم.

بعدها وفي "الثمانينات وما بعدها" ظهر الاهتمام بالبيئة الخارجية، وقد كان الانطلاق من الفكرة التي أشار من خلالها**Drucker** أن الإداريين عليهم أن يكفوا عن البحث والتحري داخل المنظمة حيث مصادر التكلفة، وعليهم أن يتوجهوا إلى خارج المنظمة حيث الزبون مصدر للربح، وبذلك أصبحت المنظمة تتكيف بحسب ما تمليه حاجات الزبون ومتطلباته المتعددة، وبذلك أشار **James** إلى أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها للمنظمة أن تتكيف مع بيئتها الخارجية؛ أما**Leroy**عرفه بأنه تعديل لتصرف المنظمة للاستجابة لتغيرات محيطها، كما أنه عبارة عن تحول في مجموع المعارف التنظيمية أو ما بين العاملين داخل المنظمة[2].

---

1. مؤيد الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة،مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي،الوراق للنشر و التوزيع،ط2003،1.ص59.

2. Leroy F, L'apprentissage Organisationnel : une Revue Critique de la littérature, Acte de La VII eme Conférence de L'association Internationale de Management Stratégique AIMS, Lauvain La neuve ,2829, Mai, 1998.p2.

كما أن هناك أيضا من الباحثين من تعدى تكيف المنظمة مع بيئتها إلى تحقيق مزايا تنافسية اعتمادا على التعلم التنظيمي إذ يشير **BalasubramanianV**أن التعلم التنظيمي هو محاولة واعية من قبل المنظمات للحصول على الميزة التنافسية وتطويرها وتحسين الإنتاجية والابتكار في ظروف تكنولوجية وسوقية غير مؤكدة، إذ أنه كلما كانت الحالات التي تواجه المنظمات غير مؤكدة، كلما كانت الحاجة للمرونة والتكيف قائمة بشكل أكبر وهو ما يعني حاجة أكبر للتعلم التنظيمي.

أما **Goh** فيعرفه بأنه نشاط طويل الأجل يهدف لبناء المزايا التنافسية على المدى البعيد، ويتطلب اهتمام الإدارة الدائم والتزامها بهذا النشاط وبذل الجهود لتحقيقه، وبذلك نجد أن التعلم هو إستراتيجية طويلة الأمد تهدف إلى بناء مزايا تنافسية[1].

كما عرفه **Fiol** بأنه تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الحسن، وبذلك يعطي المصطلح معنا أوسع وأدق ليخرجه من مجرد تصحيح أخطاء إلى توظيف المعرفة لتحسين الأداء[2].

عرف **John. R & Schermerhorn. Jr**[3] التعلم التنظيمي على أنه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضاءها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.

كما عرف التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على استخدام القدرة الذهنية المدهشة لكافة أعضائها من أجل توليد نوع من العمليات التي ستحسن قدرتها على التعلم[4].

وبذلك يمكن أن نقول إن التعلم التنظيمي هو الأسلوب الذي يغير المنظمة من وضعية إلى وضعية أحسن تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، وتمكنها من تحقيق مزايا تنافسية، ويكون ذلك انطلاقا من اكتساب المعارف وتوظيفها، بمعنى أن التعلم التنظيمي عملية التحسين في أنشطة المنظمة من خلال المعرفة والفهم الأفضل بطريقة تخلق مخرجات ذات قيمة ايجابية مثل الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.

---

1. Goh.SC, Toword a Learning Organisation: The Stratégic Building Blocks, Strategic Management Journal, vol 19, N° 2 ,1998, P15.

2.fiol.C and M.Lyles, Organizational learning, Academy of Management Review, Oct, Vol(10), N°(4) ,1985,p803.

3. John R.Schermerhorn, jr, James G.Hunt, Richard N.Osborn Claire de Billy, Comportement Humain et Organisation, ERPI, 3 emeedition, Québec, 2006.p80.

4.حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، عمان، الأهلية، 2005، ص101.

ثالثا:خصائص التعلم التنظيمي

انطلاقا مما سبق تقديمه من خلال تعريفات التعلم التنظيمي وعلى الرغم من وجود اختلاف بينها، إلا أنها تجتمع كلها حول مجموعة من الخصائص والمميزات نذكرها فيما يلي:

- ✓ يتكون التعلم التنظيمي نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة، وتوظيفها في التجارب اللاحقة؛
- ✓ ينصب التعلم التنظيمي على ذاكرة المنظمة، التي تحتوي على الأدلة التنظيمية والهيكل التنظيمي والملفات والسجلات والوثائق الرسمية والقوانين والأنظمة والتعليمات وثقافة المنظمة و العاملين؛
- ✓ إن التعلم التنظيمي نشاط هادف للتعلم المستمر والحصول على معرفة جديدة، وتجديد وتنقيح ذاكرة المنظمة[1]؛
- ✓ التعلم عملية مستمرة تحدث تلقائيا، كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا تعتبر شيئا مضافا إلى أعمال أو واجبات العاملين اليومية؛
- ✓ وجود رؤية مشتركة بين العاملين في المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة يعتبر عنصرا أساسيا في عملية التعلم؛
- ✓ التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة؛
- ✓ عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف[2].

1.عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة،ط1،دار وائل للنشر و التوزيع،2013، ص182.

2.مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي،الجمهورية اللبنانية- الامارات العربية المتحدة،ط2014،1.ص148.

رابعا: التعلم وبعض المصطلحات المتقاربة معه

من أجل تكوين مفهوم لا يشوبه الغموض حول التعلم التنظيمي نورد فيما يأتي الفرق بين التعلم والتعليم والتدريب.

نشير أننا في هذه الدراسة لا نقصد بالتعلم مصطلحا مرادفا للتعليم، إذ أن التعليم عملية مبرمجة مقصودة، تحتاج إلى معلم ومتلقي وبعض الأدوات، وهي لا تؤدي بالضرورة إلى التعلم[1]، في حين أن التعلم يمكن أن يكون عملية مقصودة أو غير مقصودة ولكي تحصل لا بد أن تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك.

كذلك فإن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة، وهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في منظمة عن أخرى، خلافا للتعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير، وهو ما يجعله أكثر تأثيرا على تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاسا على عائدها.

إن التدريب والتعليم يمكن الحصول عليها خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراده وأشياءه وقيمه وأسراره، لذا فالتعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقيا أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية.

بالإضافة إلى ذلك يمثل التعلم انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، وهو ما يؤكده **senge** إذ يرى أنه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة فقط وإنما توسيع القدرة على إنجاز الأهداف[2]، أما التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الأنشطة اللازمة للتعامل مع العملية من أجل تقديم الخدمة أو أداء العمل.

تأسيسا على ما سبق يمكننا القول إن التعلم هو عملية تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار. كما يمكن تعريفه بأنه التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة، كذلك يعرف التعلم

1. مؤيد الساعدي،مرجع سبق ذكره، ص31.
2. بلال خلف السكارنة،الإبداع الإداري،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،ط1،2011. ص302.

بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغير دائم في السلوك ونتائج الأعمال.

المطلب الثاني: أنواع ومستويات التعلم التنظيمي

لا يوجد تصنيف محدد لأنواع التعلم التنظيمي إلا أن مسميات التعلم ترتبط إما بمداخل التعلم أو بمستوياته أو بمجالاته، ومن خلال هذا المطلب نستعرض أنواع التعلم ثم نتطرق إلى مستويات التعلم التنظيمي.

أولا: أنواع التعلم التنظيمي

صنف التعلم التنظيمي عدة مفكرين:

1_ تصنيفHoangللتعلم التنظيمي: بحسبه يقسم التعليم التنظيمي إلى ثلاثة أنواع كالآتي[1]:

- ✓ التعلم من أجل تصحيح الانحرافات: ويشير هذا النوع من التعلم إلى عملية اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وتصحيحها وفقا للمعايير والقواعد والإجراءات التي يتم العمل بها في المنظمة، فهو يهدف إلى تحقيق الأداء المستهدف من دون إجراءات تغييرية في القيم والمعايير السائدة؛
- ✓ التعلم من أجل تغيير القواعد والإجراءات: ويتعلق هذا النوع من التعلم بإعادة هيكلة المجالات الأساسية للمنظمة، والتي تشمل القواعد والسياسات والقيم الأساسية للمنظمة، وبذلك فهو اشمل من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها؛
- ✓ التعلم من أجل التعلم "لحل مشكلة": ويتطلب هذا النوع من التعلم التفكير بقواعد الحكم والافتراضات، ويعد هذا النوع عنصرا أساسيا للمنظمات التي ترتكز على الخبرات.

2_ تصنيف توماس للتعلم التنظيمي: قام توماس بتصنيف التعلم التنظيمي في كتابه "بنية الثورات العلمية" إلى صنفين أولهما اعتيادي، وثانيهما استثنائي أو غير عادي، إذ أن[2]:

- ✓ التعلم الاعتيادي:هو التعلم الذي يسود فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم الاستقرار؛
- ✓ أما التعلم الاستثنائي: فهو الذي يظهر في فترات التغيير والابتكارات الجذرية التي تقوم بها المنظمة، حيث يساعد هذا النوع من التعلم في إدخال المفاهيم والمبادئ الجديدة غير تلك التي سادت فترات الاستقرار.

1. أكرم محسن الياسري،، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال،دار المنهجية للنشر و التوزيع ،ط1 ،2016ص28.
2. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، الأردن، ص239.

3_تصنيف بيتر سينج (Peter Senge) **للتعلم التنظيمي**: بعد ما قام توماس بتصنيف التعلم التنظيمي إلى نوعين سرعان ما أكد **بيتر سينج**على هذا التصنيف، إذ عبر عن ذلك بالتعلم التكيفي والتعلم الخلاق.

- ✓ التعلم التكيفي: هو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه العاملين أو المنظمة، وهو يتعلق بالتقليد أو الاستنساخ، أي التعلم مما لدى الغير، أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم وخدماتهم[1]. ويرى سينج أن هذا النوع من التعلم يعد خطوة أولى لبناء منظمة متعلمة؛
- ✓ أما التعلم التوليدي (الخلاق): هو التعلم الذي يقوم على الإبداع، كونه يتطلب أفكار وطرق جديدة تتمكن المنظمة من خلالها من توسيع قدراتها نحو الفرص المتاحة[2].

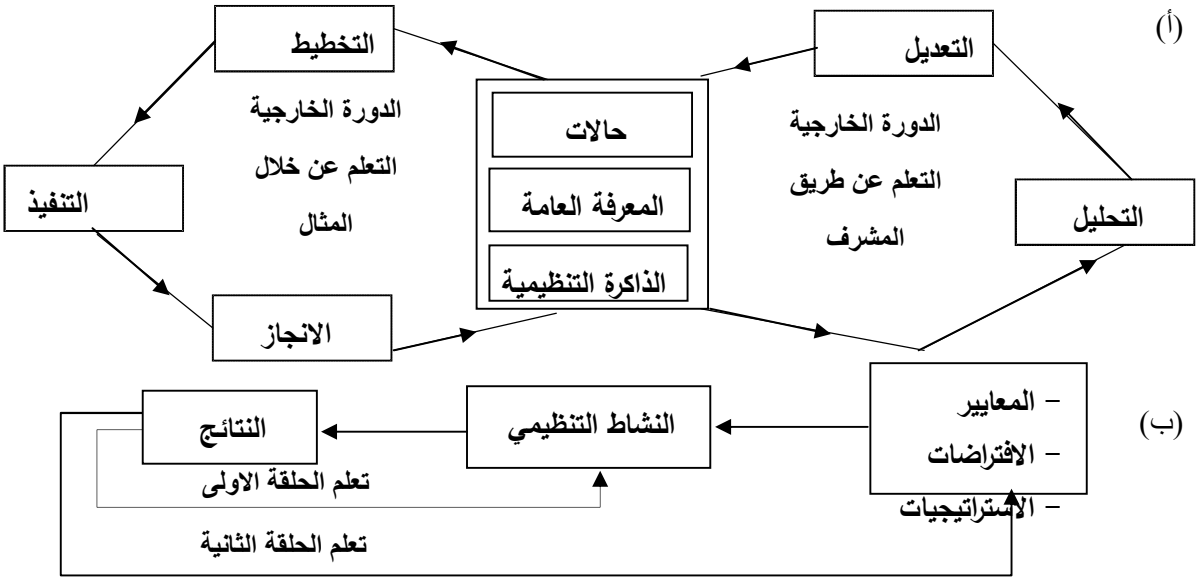
وتجدر بنا هنا الإشارة إلى أن المنظمة بحاجة إلى إتباع أو انتهاج النوعين معا، ويكون هذا بالاعتماد على ظروفها البيئية، إذ أنها تسعى إلى انتهاج التعلم التكيفي والذي يمثل خطوة أولى استجابة ومحاكاة للظروف الموجودة لدى الغير، في حين أنه لابد أن تنتهج التعلم الخلاق كأسلوب تغييري إبداعي يضمن تجديد واستغلال الفرص الجديدة.

1.بلال خلف السكارنة،مرجع سبق ذكره، ص 308.

2.أكرم محسن الياسري،مرجع سبق ذكره، ص 30.

4_**تصنيف (Shon& Argyris) للتعلم التنظيمي**:بحسبهما يصنف التعلم التنظيمي ضمن حلقات كما هو موضح في الشكل رقم 2_1

الشكل رقم 2_1: دورة حياة التعلم الثنائية (المزدوجة)



المصدر: wargitsch & at al ,work Brain ,Merging Organizational Memory and .Christoph Managment Systems ,information management for intelligent organization Workflow information today,inc ;new Jersev ;1998,p15.

من خلال الشكل رقم 2_1 نلاحظ أن التعلم التنظيمي يتم عبر حلقتين، تتمثل الحلقة الأولى والتي يطلق عليها اصطلاحا تعلم الحلقة المفردة (الدورة الداخلية) في تعلم روتيني من دون العمل على تغيير الافتراضات الأساسية أو النماذج الذهنية فهو يتعلق بحل مشاكل آنية، في حين أن التعلم في الحلقة الثانية والتي يطلق عليها اصطلاحا تعلم الحلقة المزدوجة (الدورة الخارجية) يتعلق بالتعلم من حل المشكلة، بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات، وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي للمنظمة، أي أنه يتجه نحو القدرة على تعميم القواعد أو النماذج الذهنية والدروس من الحلقة الأولى، لتطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر[1].

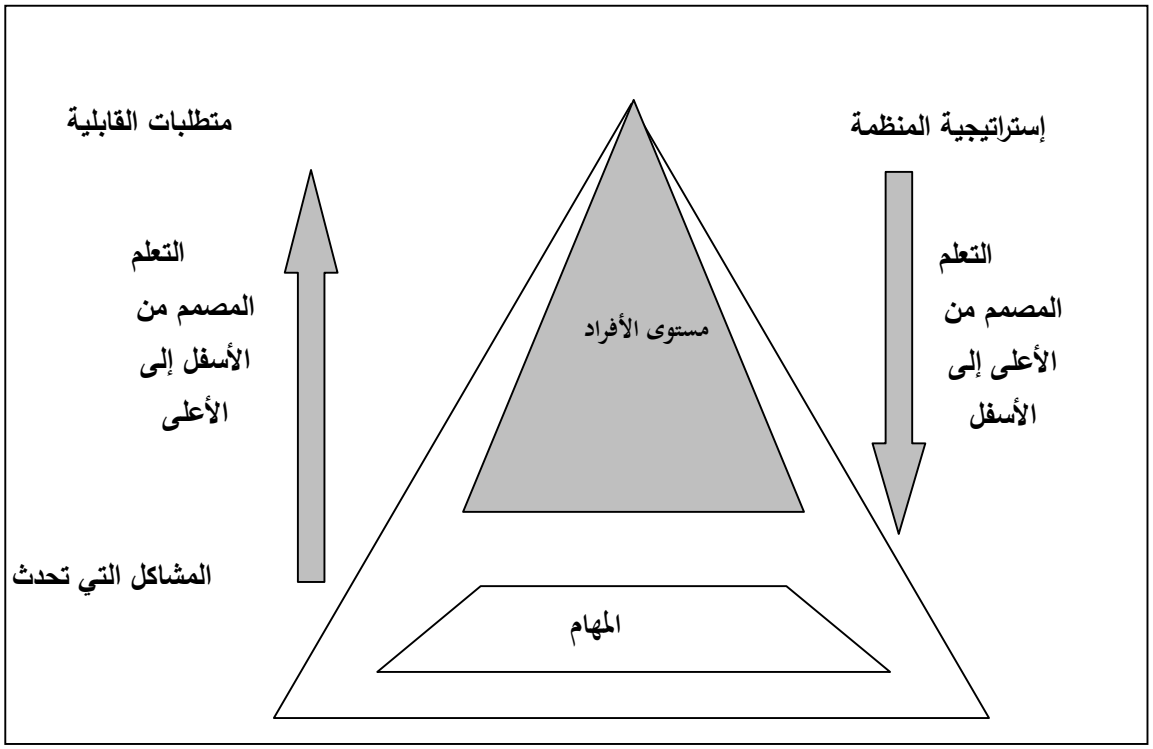
1. أكرم محسن الياسري، مرجع سبق ذكره ، ص30.

5_تصنيف Zhou للتعلم التنظيمي: بحسبه يصنف التعلم التنظيمي إلى نوعين[1]:

✓ النوع الأول: ينبع من المستويات الدنيا في المنظمة إلى المستويات العليا، ويكون التعلم في هذا النوع منطلق من المشكلة التي تواجه هذه المستويات؛

النوع الثاني هو التعلم النابع من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المنظمة، ويكون التعلم في هذا النوع منطلقا من الصلاحيات لدى المستويات العليا. والشكل الموالي يوضح هذين النوعين

الشكل رقم 2_2: أنواع التعلم التنظيمي حسب Zhou



المصدر: أكرم محسن الياسري،، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال،دار المنهجية للنشر و التوزيع ،ط1 ،2016،ص33.

ومن خلال عرضنا لهذه الأنواع المختلفة للتعلم التنظيمي فيكون أمام المنظمات مجموعة متعددة من أنواع التعلم التنظيمي يمكنها انتهاج أحدها وفقا لسياسة كل نوعا وتبعا للأهداف التي تسعى كل منظمة لتحقيقها.

[1] .نفس المرجع السابق ،ص32.

ثانيا_ مستويات التعلم التنظيمي: كما يوجد اختلاف في تحديد أنواع التعلم التنظيمي من قبل منظري هذا الأخير والتي يمكن للمنظمة انتهاجه فلا يوجد اتفاق في عدد مستويات التعلم التنظيمي والتي يمكن أن يتم من خلالها التعلم، وهذا ما سنوضحه في النقاط الآتية.

1_مستويات التعلم التنظيمي عند Senge: في هذا السياق حدد **Senge** ثلاثة مستويات للتعلم التنظيمي وهي كالأتي:

- ✓ التعلم على المستوى الفردي: وهو الذي يحدث عندما يكتسب الفرد معرفة جديدة، أو يكتشف مشاكل معينة، ويصححها عن طريق التغيير في السلوك والافتراضات لزيادة قدراته الاستيعابية[1]، وهذا المستوى يكتسي أهمية بالغة كونه يساهم في تشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة، وهذا راجع إلى أهمية امتلاك العاملين لمعارف ذهنية لابد من العمل على انتزاعها حتى تكون مكونا أساسيا لذاكرة منظميه غنية بالمعرفة[2]؛
- ✓ التعلم على مستوى الجماعة: وهو الذي يحدث على مستوى فرق العمل والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة وتعمل بشكل دائم على مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع العاملين في المنظمة؛
- ✓ التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة: هو الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين العاملين، بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والتي يتم على أساسها تغيير في الإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات، ويعتمد نجاح المنظمة على الدوام بمدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع عمالها، وتقويمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها فقط يمكن أن تتعلم المنظمة[3].

2_مستويات التعلم التنظيمي عند Jones: تختلف وجهة نظر **Jones** لمستويات التعلم التنظيمي عن وجهة **Senge**في إضافته مستوى رابع كما سيأتي بيانه.

- ✓ التعلم على المستوى الفردي: يشير **Jones** أنه في هذا المستوى من التعلم يحتاج المدراء إلى بذل أقصى الجهود لتسهيل التعلم الفردي لمهارات جديدة، وهو ما يحتاج أيضا إلى تطوير المهارات الشخصية والتي تعني السماح للعاملين وتمكينهم من تجربة واكتشاف ما يريدون؛

---

1. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر. 2005. ص65.
2. أكرم محسن الياسري،مرجع سبق ذكره، ص35.
3. مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص66.

- ✓ التعلم على مستوى الجماعة: يوضح **Jones** أنه في هذا المستوى يحتاج المدراء إلى تشجيع التعلم عن طريق الترقية واستعمال أنواع فرق العمل المختلفة، سواءً كانت تدار شخصيا أو عن طريق الفرق الوظيفية، وهذا لكي يتمكن العاملون من تقاسم المهارات والقدرات لحل المشاكل، ويتولد ذلك من التداؤب وتطوير أفكار جديدة بأعلى جهد تضامني ممكن؛
- ✓ التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة: يضيف **Jones** أنه في هذا المستوى على المدراء تضمين التعلم ضمن الهيكل والثقافة التنظيمية، ففي إطار الهيكل التنظيمي يعاد تصميم العمل لتسهيل الاتصالات والتنسيق بين الوظائف أو الأقسام وكذا حل المشكلات بطرق جماعية أفضل، أو قد يتضمن بناء رؤية مشتركة للمنظمة تكون أكثر انفتاحا وقبولا لحالات التجديد والتغيير، ما يؤدي إلى أن تكون الثقافة أكثر يؤدي إلى الدمج بين خصائص الهيكل الآلي والهيكل العضوي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم وإيجاد ميزات تنافسية مستدامة، أما في إطار القيم الثقافية فلها تأثير مهم عند هذا المستوى من التعلم، والذي تكيفا وتشجيعا للعاملين على قبول حالة المخاطرة، وإن كانت في مستوى الإدارة الدنيا[1]؛
- ✓ مستوى التعلم بين المنظمات: إذ يرى أن بناء هيكل تنظيمي فعال وثقافة منفتحة لا تؤدي فقط إلى وجود إطار لتقاسم الرؤية والتي تساهم في جعل المعرفة متوفرة داخل المنظمة، ولكن تساهم هذه الجوانب في تعزيز التعلم على المستوى الكلي بين المنظمات، إذ أن التعلم بين المنظمات مهم جدا كونه سيساعدها في تحسين فاعليتها بتقليد ما هو جيد، وإضافة إبداعات ذاتية لتوليد قدرات جوهرية تساعدها في نجاح المنظمة في بيئة عملها الحالية.

المطلب الثالث: أهمية ومزايا التعلم التنظيمي

أولا: أهمية التعلم التنظيمي

يعود اهتمام المنظمات بالتعلم التنظيمي خاصة للأهمية التي يحظى بها، وكذا للنتائج الايجابية التي تتحصل عليها المنظمة جراء انتهاجه حيث تتجلى هذه الأهمية في النقاط الآتية[2].

1. أكرم محسن الياسري، مرجع سبق ذكره، ص ص34- 36.
2. مؤيد الساعدي،مرجع سبق ذكره، ص93، 94، 95. بتصرف.

1- يعد التعلم التنظيمي عاملا مهما يحفز العاملين على اكتساب المعارف والمهارات وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطرهم الفكرية، وإعادة صياغة المشاكل التنظيمية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة تسهم في زيادة بصيرتهم، وإدراك الظواهر بأشكال جديدة؛

2- إن التعلم التنظيمي يساهم في زيادة المعرفة لدى العاملين، ما يزيد من مرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية، بل يتعدى ذلك إلى تمكينهم من إطلاق إبداعاتهم من خلال اكتساب القدرة على التفكير السليم المنظم والمبدع؛

3- يساهم التعلم التنظيمي في الاستفادة من خبرات الآخرين وتناقلها لتشكل جزءا من مخزونات المنظمة المعرفية، وهو بذلك يدعم مكونات الذاكرة التنظيمية، وذلك من خلال نقل ونشر المعرفة في أرجاء المنظمة لتسهم في تفعيل الأداء التنظيمي، وكذا الفاعلية التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات اللازمة؛

4- يكتسب أهمية إستراتيجية كبيرة كونه يمثل موردا مهما للمنافسة، إذ أنه أصبح ضرورة إستراتيجية ملحة وليس خيارا استراتيجيا كونه يساهم في:

- ✓ منح المنظمة القدرة على إعادة هياكلها التنظيمية وإستراتيجياتها طبقا للتغير البيئي؛
- ✓ يمكن المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي، إذ تزداد الحاجة للتعلم التنظيمي تبعا لها؛
- ✓ له أهمية وقيمة تحليلية تنطلق منها المنظمة في صياغة رؤيتها الإستراتيجية، خاصة مع التحول إلى اقتصاد المعرفة الذي تشكل فيه المعرفة عاملا إستراتيجيا في خلق ميزة تنافسية مستدامة، كما يعتبر عاملا أساسيا في تحويل الموارد والمعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية، وبدونه قد لا تتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة.

تأسيسا على ما سبق يمكن أن نقول إن أهمية التعلم التنظيمي تتجلى في كونه وسيلة أساسية لاكتساب المعارف الجديدة والمبدعة، ولجمع المعرفة في حقل واحد لتطوير وتحسين القدرات الأساسية للعاملين بإدخال التحسينات في ثقافة المنظمة لتنفيذ التغيرات الضرورية لتحقيق أهدافها، كما أنه يعد عملية حيوية لإدارة المنظمة التي تولد آثارا كبيرة في سلوك الفرد في مساعدته على التفكير السليم المنظم والمبدع والتي تعطي ميزة تنافسية للمنظمة.

ويمكن إيجاز العوامل التي زادت من الاهتمام بالتعلم التنظيمي في النقاط الآتية[1]:

1. بلال خلف السكارنة،مرجع سبق ذكره، ص 313- 315.بتصرف.

1- في ظل اقتصاد المعرفة _أين تحوز المعرفة على الاهتمام البالغ والدور الأساسي في صنع الميزة التنافسية_، نجد أن التعلم هو الوسيلة الأكثر فاعلية وكفاءة في إيجاد المعارف الجديدة والممارسات الأفضل في المنظمة؛

2- إن طبيعة المنافسة الجديدة تقتضي أن تسعى المنظمة إلى التعلم، سواءً من داخل المنظمة (أقسامها وإداراتها) أو من منظمات أخرى؛

3- إن التعلم يعد بمثابة القاعدة القوية الأولى للابتكار، كما أنه يعد النشاط الرئيسي الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم البحث والتطوير أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك أو ممارسة في كل المنظمة؛

4- وعي المنظمات بضرورة التعلم من التجارب الماضية أو ما يسمى بإعادة اكتشاف العجلة، وهذا تفاديا لتكرار نفس التجارب السابقة لاحقا، ونقصد منها طبعا السيئة والفاشلة، وهو ما أشار إليه الفيلسوف الأمريكي **جورج سانتيانا** الذي صاغ عبارته الشهيرة: "إن أولئك الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته"، ولذلك فإن المنظمات أصبحت تولي اهتماما أكبر لخبرات ومهارات التعلم بعد أن استوعبت أن أكبر خسارة لها هي عدم التعلم من الماضي[1]؛

5- إن الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين وكذا تعاظم المنافسة القائمة على المعرفة حيث العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية، وإن الاقتباس والاستنساخ للتجارب المعرفية أسرع من الاقتباس المادي هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن التعلم السريع هو المكافئ للتطور السريع في التكنولوجيا والمنتجات والمعارف والخبرات لهذا أصبحت المنظمات أكثر اهتماما بالدروس المتعلمة التي لابد من نشرها وتوظيفها في التجارب اللاحقة.

تأسيسا على ما سبق ذكره عن أهمية التعلم التنظيمي فإن حاجة المنظمات إلى البقاء والتفوق يجعلها بحاجة إلى أن تعمل على تحسين وتغيير نفسها، وهذا يعني أنها بحاجة دائمة إلى التعلم من خبراتها وتجاربها ومن البحوث ومن ملاحظاتها لما يفعله الآخرون، ومن ثم استغلال ما تم تعلمه للتأكد من أن المعرفة الجديدة قد أصبحت متاحة لكل أصحاب العلاقة في الوقت المناسب.

1. بلال خلف السكارنة،مرجع سبق ذكره، ص314.

ثانيا: مزايا التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي عدة مزايا نذكرها فيما يلي[1]:

1- **مزايا تسييرية:** وتتمثل في تحسين نوعية المحيط التنظيمي ومناخ العمل من خلال نمط القيادة السائد، مما يؤثر على تحفيز العاملين وكذا على الأداء الفردي والجماعي؛

2- **مزايا تنظيمية:** تعتبر القدرة على التعلم هامة جدا في إطار تغيير نمطي التفكير والعمل التقليديين للوصول إلى تغيير جذري داخل المنظمة، الأمر الذي يكسب هذه الأخيرة مهارة في التغيير لمواجهة تهديدات وتطورات المحيط؛

3- **مزايا خلاقة:** يشجع مسار التعلم على تحرير قدرات العاملين ويحث الفرق على الابتكار والتجديد مما ينمي القدرات الإبداعية داخل المنظمة في كل المجالات، كما تتعزز هذه الميزة بالممارسات الخاصة باكتشاف وتطوير وتثمين مواهب العاملين وفرق العمل؛

4- **مزايا علائقية:** تسمح المنظمات التي يوجد بها تعلم تنظيمي بتفتح أكبر على المحيط، من خلال استعمال مختلف المعارف الفردية والجماعية في إطار علاقات المنظمة مع مختلف المتعاملين الخارجيين (الزبائن، البنوك، الموردين، الإعلام،الخ)، بالتالي يقوم التعلم الفردي أو الجماعي بدور مهم في العلاقات مع مختلف المتعاملين الخارجيين هذه العلاقات تدمج أيضا الاعتبارات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

ومن هنا فيمكننا إضافة مزايا التعلم التنظيمي لمفهوم المنظمة المتعلمة فنعتبرها بأنها منظمة يعزز فيها العاملين باستمرار قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق النتائج المطلوبة، وتنمو فيها أنماطا تفكيرية جديدة، وغير مقيدة ويطلق فيها العنان إلى الطموح الجماعي ويتعلم فيها العاملين باستمرار كيفية التعلم معا.

1. بلعلي نسيمة فريال، المنظمات المتعلمة توظيف الذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد1، 2014، ص174.

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من المحددات الأساسية التي تساعد على فهم و تفسير السلوك التنظيمي ،إذ يشير التعلم إلى التغيير الذي يحدث في السلوك نتيجة للخبرة المكتسبة و التجارب الخاصة بالعامل في المنظمة ،و بذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أساسيات التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: مبادئ وأبعاد التعلم التنظيمي

إن للتعلم التنظيمي دور كبير في تعديل و تغيير السلوك التنظيمي ،و بذلك جدير بنا أن نتطرق إلى مبادئه و أبعاده.

أولا: مبادئ التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من المبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار لإحداث عملية التعلم لدى العاملين، لذلك يجب مراعاة المبادئ الآتية.

1- **التعلم والدافعية:** إن التعلم التنظيمي يتعزز عندما تستثار دافعية العمال، إذ أن أهم اعتبار في ذلك أن يكون المتعلم مندفعا للحصول على المعرفة، وهو ما يعني أن التعلم مهمة المتعلم، وبالتالي يتحقق فقط عندما تكون هناك رغبة لدى المتعلم، إذ أنه كلما توفرت لدى العامل رغبة قوية نابعة من دوافعه كلما كانت عملية التعلم أحسن؛

2- **التغذية المرتدة:** إن التعلم يحتاج إلى تغذية مرتدة وذلك بصيغة معرفة ما تحقق من نتائج، ليتسنى للمتعلم تصحيح أخطائه، إذ أن التعلم عملية مستمرة ولكن لا بد من معرفة ما حققه من نتائج عن طريق التغذية المرتدة، إذ تعد هذه الأخيرة أحد أساليب قياس أثر التعلم وانتقاله، فالتعلم عملية تتحرك بين طرفي المعرفة، ومصدر المعرفة لابد أن يكون على اتصال بمتسلم المعرفة، يتفحص مدى اقتراب المستلم من الصورة التي رسمها المصدر، وبذلك فإن التغذية المرتدة تكون فاعلة عندما تكون فورية وسريعة، إذ أنها تمد العاملين بدافع حقيقي عندما يحصلون على معلومات عن أدائهم فتصبح المهام أكثر جدية وإثارة وفاعلية في بعث دافعيتهم؛

3- **تعزيز التعلم:** إن تعزيز التعلم هو تقديم الثواب مباشرة للعاملين بعد حدوث السلوك التنظيمي المطلوب، وبالتالي فإن هذا المبدأ يدل على أن السلوكيات الايجابية هي سلوكيات معززة ومسندة على الدوام

وأن التعزيز السلبي ومن أمثلته العقوبات تؤشر للمتعلمين على أن هناك سلوكيات خاطئة، على عكس التعزيز الايجابي الذي يشير إلى رغبة في تكرار السلوك؛

4- **ممارسة التعلم**: إن ممارسة التعلم تزيد من أداء المتعلمين، إذ أن التطبيق الفعلي لفحوى التعلم المكتسب سواءً كان من خلال القراءة أو السمع أو النظر يعزز الثقة لدى المتعلم، كما أنه يبعد شبح النسيان من جانب آخر، كما أن فاعلية التعلم تبرز بشكل جلي من خلال الاشتراك مع الآخرين في الممارسات التطبيقية، وبذلك يفترض أن تكون الممارسة عادة منتظمة غير عشوائية، إذ أن جعل التعلم أقرب ما يمكن من الممارسة يجعل المعرفة حية، كما أن فصلها عن الممارسة وتحويلها إلى منهج دراسي يبعدها عن الحيوية والجدية، ولذلك لابد من تشجيع الممارسة من خلال جمع المتعلمين مع بعضهم لاسيما وأن أساليب التعلم غير الرسمي ستكون مناخا جيدا لتبادل التعلم؛

5- **منحنيات التعلم**: إن واحدا من المبادئ التي تحكم عملية التعلم هو كونه يبدأ بشكل متسارع، وإن نسبة التعلم تأخذ في التزايد بشكل مستمر لتشكل منحنى ذو ارتفاعات حادة سرعان ما يحدث أن تقل سرعته ويبدأ بارتفاعات بطيئة لتتوجه نحو نهاية تتجه اتجاها سالبا. إن هذا التسارع ترافقه خبرة في أداء المتعلم، فالوحدات الأولى من مخرجات العملية تحتاج إلى وقت أكبر ما تلبث أن تقل هذه الأوقات بتقدم الممارسة حتى تنخفض إلى مستويات تأخذ عندها بالاستقرار جراء الخبرة المتراكمة؛

6- **انتقال التعلم**: إننا نستعمل تعلمنا السابق في ابتكار طرائق جديدة نواجه بها المواقف الجديدة التي نتعرض لها، فكل تطبيق للمعرفة السابقة في فهم المشاكل الجديدة وحلها، وكل استعمال للعادات القديمة في مواجهة المواقف الجديدة إنما هو من حالات انتقال التعلم. فمثلا التدريب يخرج التعلم من إطاره النظري إلى تقوية المقدرة التحويلية للتعلم للارتباط بالجماعة أو المنظمة، وبذلك فإن انتقال التعلم بين العاملين أو المستويات التنظيمية يشكل الخاصية التركيبية المهمة لأية منظمة متعلمة، لاسيما عندما يكون هذا الانتقال بصيغة انتقال المعرفة الضمنية من خلال الحوار مع الآخرين إلى الجماعة.

ثانيا: أبعاد التعلم التنظيمي

تشير الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل منظمة إستراتيجيتها وأنموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات، قدرات، تجارب، خبرات، المستوى التعليمي لمواردها البشرية، والإمكانيات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي، ورغم ذلك فإن هناك

ثلاث أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي وفقا لدراسة **ماركواردت و رينولدز(Marquardt& Reynolds)**،ودراسة جوه(**Goh**)،ودراسة **أيوب** وهذه الأبعاد هي[1]:

1- البعد الإستراتيجي: يتضمن البعد الإستراتيجي العناصر التالية:

- ✓ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة، للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية؛
- ✓ متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم؛
- ✓ إستراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2- البعد التنظيمي: يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية:

- ✓ **العمل من خلال الفريق**: إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي؛
- ✓ **الهيكل التنظيمي المرن**: يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن الروتين والإجراءات

1.بلقاسم جوادي،التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين ،دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط،مذكرة ماجستير في علم النفس،قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2014/ 2015. ص26.

الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها؛

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

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

- ✓ **التعلم من الأخطاء السابقة:** فتجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها العاملين أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل وسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء؛
- ✓ **البيئة المساندة للتعلم:** تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة المبدعين؛
- ✓ **الجودة الكلية للتعلم:** إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي.

المطلب الثاني: مصادر ومراحل التعلم التنظيمي

أولا: مصادر التعلم التنظيمي

تباينت أراء الباحثين حول مصادر التعلم التنظيمي، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت مصادر التعلم التنظيمي نلخص هذه الأخيرة في النقاط الآتية

1- ثقافة المنظمة: إذ يمكن اعتبار التعلم التنظيمي خاصية وراثية تنقل عبر ثقافة المنظمات، حيث أن الاهتمام بالثقافة من قبل المنظمات ينتج عنه الرغبة في التعلم من خلال الفهم المتزايد للافتراضات والاعتقادات والقيم كونها تشكل مستودعات للمعرفة؛

2- إستراتيجية المنظمة: إذ أن الخيارات الإستراتيجية يمكن أن يجري إدراكها بوصفها دالة على القدرة التعلمية للمنظمة؛

3- الهيكل التنظيمي: قد يكون الهيكل التنظيمي هو الآخر أحد مصادر التعلم، إذ أن الهيكل الآلي المركزي يميل إلى إعادة تعزيز السلوكيات السابقة، في حين يميل الهيكل العضوي اللامركزي إلى تسهيل اندماج الأنماط الجديدة والترابطات الإدراكية مع المعتقدات والقرارات السائدة في المنظمة؛

4- الاستقرار داخل المنظمة: على اعتبار أن التعلم يتطلب التغير والثبات بين المتعلمين وبيئاتهم، وعلى الرغم من أن الاستقرار الكبير داخل المنظمة قد يسهل وظائفها، إلا أنه يمنح القليل من الحافز للتعلم، كما أن التغير والمرونة المفرطة تجعل من الصعب أن يتكيف العاملون مع بيئاتهم؛

5- محصلة الأنشطة التنظيمية الداخلية والخارجية: ينظر (Mabeyc.Saluman&Story J) إلى مصادر التعلم على أنها محصلة لعدد من الأنشطة التنظيمية، تتمثل في عقود البحث والتطوير مع شركاء آخرين، وكذا المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية، والمنافسين الناجحين في العلامات التجارية المماثلة، وكذلك التعلم من الزبائن[1]؛

6- مصادر التعلم المباشر للمنظمة: والتي تتمثل في بعض مقترحات العاملين.

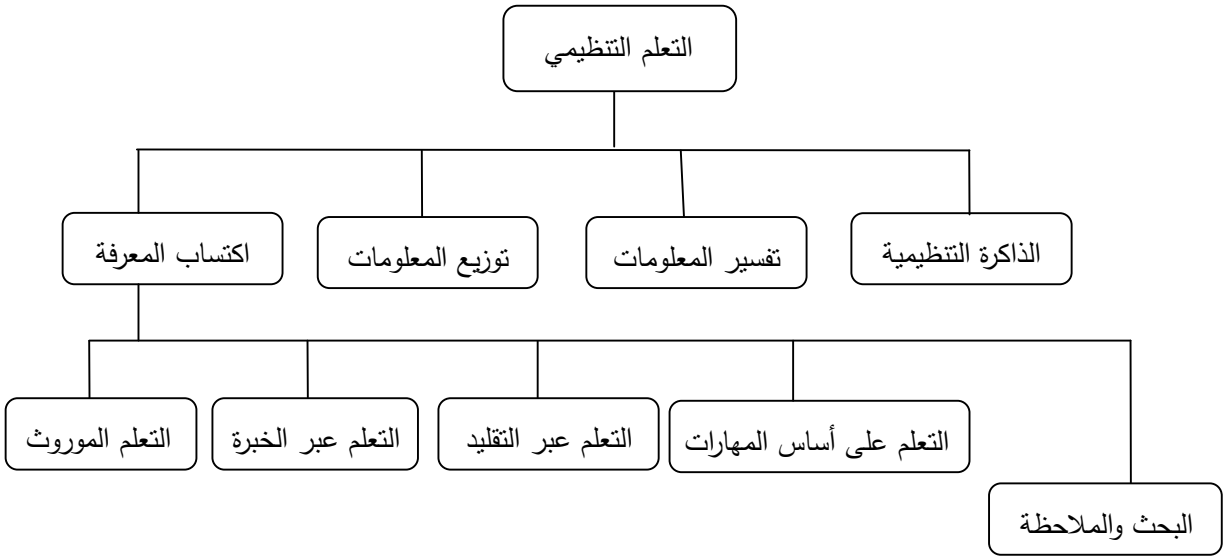
ثانيا: مراحل التعلم التنظيمي

نحاول فيما يلي أن نوضح أهم المراحل التي يعتمد عليها التعلم التنظيمي، والتي اجتهد العلماء في تحديدها كل حسب وجهة نظره كما سيأتي بيانه.

1- **أنموذجHuber لمراحل التعلم**: حدد **Huber**أنموذجا أوضح فيه أربع مراحل أساسية لعملية التعلم التنظيمي نوضحها في الشكل الآتي.

1.مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره،ص131.

الشكل رقم (2_3): عملية التعلم التنظيمي حسب Huber



المصدر: أكرم محسن الياسري، ايناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال،دار المنهجية للنشر و التوزيع ،ط1،2016. ، ص 44

من الشكل رقم (2_3) نلاحظ أن **Huber**قسم عمليات التعلم التنظيمي إلى 4 مراحل، فيما يأتي توضيح لكل مرحلة[1]:

1- **1. اكتساب المعرفة:** إن التعلم يحصل عندما تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة، وهو ما يتم من خلال مسح بيئة المنظمة، واستخدام نظم المعلومات من أجل تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات وإنجاز البحوث وعمليات التطوير، كما أنه يمكن أيضا للمنظمة الحصول على التعلم من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي، إذ غالبا ما تفضي عملية تنقيح البنى المعرفية المتراكمة لدى المنظمة إلى إكساب المنظمة معارف جديدة.

نشير أن التطبيقات الخاصة بأنظمة المعلومات التي تهدف إلى اكتساب المعرفة يمكن أن تأخذ شكلين كما حددها **Mason**[2]:

1.مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره،.ص59.

2. أكرم محسن الياسري ، مرجع سبق ذكره، ص55.

- ✓ قدرات نشر المعرفة في الخارج كأنظمة المخابرات المعلوماتية التنافسية التي تحصل على المعلومات عن المنظمات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه؛
- ✓ قدرات على خلق معرفة جديدة عن طريق التفسير وإعادة صياغة المعلومات الحالية وكذلك عن طريق المعرفة التي حصل عليها حديثا كأنظمة المعلومات التنفيذية أو الأنشطة المدعمة بالقرار.

كما أن المنظمات تكتسب المعرفة عن طريق عمليات عديدة وهي[1]:

- ✓ التعلم الموروث وهو التعلم المتأثر بمؤسسي المنظمة؛
- ✓ التعلم المبني على أساس الخبرة، والذي يكتسب مباشرة من خلال الخبرة ويتواجد هذا النوع في عدد من المصادر منها الدراسات الاستكشافية مع التغذية المرتدة للنتائج والتوصيات الموجهة للمنظمة، ومنحنى التعلم وتعزيز حالة التكيف؛
- ✓ التعلم بالتقليد ويعتمد على أساس تقليد الآخرين بتبني بعض السياسات والممارسات واستراتيجيات المنافسين؛
- ✓ التعلم على أساس المهارات ويكون بالاعتماد على معارف الآخرين ومهاراتهم، كأولئك الذين توظفهم المنظمة لتلك الغاية.

1- 2. توزيع المعلومات: أو ما يعرف بنشر المعلومات بين وحدات المنظمة والعاملين فيها ويكون ذلك عن طريق حلقات التعلم، البرامج التنظيمية الجماعية، وقنوات الاتصال الرسمية، وكلما زادت عمليات المشاركة في المعلومات كلما زادت المنظمة تعلما.

وهو من شأنه أن يؤدي إلى تعلم تنظيمي أكثر توسعا، ويبنى هذا النوع من التعلم على أساس التشارك بالمعلومات وفي العادة تستعمل وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في التشارك بالمعلومات التي يتبادل بها العاملين كأساس لبناء معارف جديدة، ويمكن أن تضيف الأشكال التقليدية والحديثة في وسائل توزيع المعلومات مثل الهاتف، الفاكس، وأنظمة الاتصال بواسطة الانترنت، وأنظمة الاجتماعات.

ولقد أشار **Hiltz&Turoff** إلى أن أشكال توزيع ونقل المعلومات تساعد المنظمة فيما يأتي:

- ✓ تساعد المنظمة في اتخاذ أفضل القرارات؛

1.أكرم محسن الياسري،المرجع السابق، ص55.

- ✓ تزيد هذه الأشكال من إنتاج المنظمات باعتماد أفضل الأساليب الحديثة في ضوء آخر المعلومات الحديثة التي يمكن الحصول عليها؛
- ✓ تساهم هذه الأشكال ببناء خبرات العاملين وتوسيعها؛
- ✓ تدعم هذه الأشكال آليات التغذية المرتدة بين أعضاء المنظمة؛
- ✓ تسهم هذه الأشكال في عمليات الاتصال بين أعضاء المنظمة وتزيدها ومن ثم تطور هؤلاء العاملين.

1– 3. تفسير المعلومات: من أجل أن تتم المشاركة في المعلومات لابد من ترجمتها بأساليب محددة ومشتركة يعرفها العاملون في المنظمة، ويطلق على عملية تشكيل المعلومات المعرفة الإجرائية. ونشير في هذا السياق أن كمية وحجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة.

1– 4. الذاكرة التنظيمية: تمثل المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين العاملين في المنظمة، والتي يتم خزنها من أجل إعادة استخدامها مستقبلا، وتقوم الذاكرة التنظيمية بدور أساسي في التعلم التنظيمي، فعمليتا استعراض واستخدام التعلم تعتمدان أساسا على فاعلية الذاكرة التنظيمية. ويعد تفسير المعلومات وتشكيل ذاكرة تنظيمية سهلة الاستخدام للعاملين من بين أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة، ونشير هنا أن ذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة العاملين التي تضم خبرتهم وتجاربهم، فهي تتكون من رسالة المنظمة التي تؤشر الفهم المشترك لخصائص وحدود ومهام المنظمة وسياساتها.

2–أنموذج بوكلر لمراحل التعلم Bucklr: إن عملية التعلم تتم بحسبه عبر المراحل التالية[1]:

2– 1. مرحلة الإنكار والتجاهل: يدعي من خلالها العامل أنه غير مهتم بالموضوع المطروح، أو المشكلة التي واجهها في العمل، بحجة أنه لا يعرف شيئا عن هذه المشكلة، الأمر الذي يستلزم منه التعرف عليها أولا عن طريق جمع معلومات إضافية عنها؛

2– 2. مرحلة الإدراك: يدرك العامل المشكلة المطروحة أمامه، لكنه يعارض التغيير من منطلق عدم الحاجة إليه في الوقت الراهن، ومن أجل تحديد موقفه بشكل أدق يحتاج أن يعرف أكثر عن الموضوع؛

1.مؤيد سعيد السالم،مرجع سبق ذكره،.ص60.

2– 3. مرحلة الفهم: يفهم العامل المشكلة بصورة جيدة ويستطيع رفضها، كأن يقول إن هذه المشكلة لا ترتبط بعملي الحالي، ويكون هنا أيضا بصدد التعرف على المشكلة بصورة أعمق فيتجه إلى جمع معلومات أكثر بشأنها؛

2– 4. مرحلة الالتزام: يفهم العامل تماما ما هي المشكلة، لكنه يكون غير واثق من نجاح الحل الذي قدمه بشأنها لهذا يرغب في إجراء اختبار أولي لهذا الحل؛

2– 5. مرحلة التأسيس وسن القوانين: قد تكون نتيجة الاختبار السابق غير مشجعة بما فيه الكفاية، لذلك يرغب العامل في التعرف على المشكلة بصورة أكبر من أجل الحصول على نتيجة أفضل في التطبيق؛

2– 6. مرحلة الدمج في عمليات المنظمة: في هذه المرحلة وبعد النجاح الذي حققه في إيجاد حل جيد للمشكلة، أو الموضوع الذي كلف بمعالجته، يقوم العامل بنقل ما تعلمه إلى الذاكرة التنظيمية لتكون في متناول بقية العاملين في المنظمة.

3– أنموذج كروسان وزملائه (Crossan ,et al): حسب **كروسان** عملية التعلم في المنظمات تتم من خلال التسلسل المنطقي للعمليات التالية[1]:

3– 1. الحدس: يمثل عملية إدراك مقصودة للأنماط والإمكانيات الموجودة داخل الفرد والتي تكونت عبر التجارب والأحداث الماضية، وتؤثر على نظرته للعالم الخارجي، وعلى سلوكه وتصرفاته وتفسيره لتصرفات الآخرين، كما تؤثر على إدراكه للمواقف المستقبلية، وبالتالي فإن هذه الصور المخزنة في ذاكرته تؤثر على تصرفاته ووجهات نظره بشكل غير واع؛

3– 2. التفسير: هنا يتم إظهار تلك الصور الذهنية إلى الواقع عن طريق الكلام واللغة، من خلال التفاعل الاجتماعي مع العاملين في المنظمة، ويتمكن العاملين عن طريق الكلام والمحادثة من تطوير الصور الذهنية لديهم واختيارها، ومن ثم تقويمها للتلاؤم مع الصور الذهنية لبقية الأعضاء؛

3– 3. الدمج والتكامل: هي عملية جماعية يصل أعضاء المنظمة من خلالها إلى مرحلة محاولة تقريب أساليب الفهم والإدراك، وبالتالي السلوك أيضا، والتي تظهر بشكل واضح في فرق التعلم، حتى تصبح اللغة عاملا مشتركا بينهم؛

1. مؤيد سعيد السالم ،نفس المرجع السابق. ص62.

3- 4.التأسيس: تسعى المنظمة من خلالها إلى تحويل العمليات السابقة إلى سياسات وإجراءات تنظيمية رسمية، أي أنها تقوم بدمج تلك العمليات غير المكتوبة في قواعد المنظمة المكتوبة، لتصبح نمطا تنظيميا يمكنها من إعداد عمليات التقييم والتشخيص بناءً عليها.

من خلال النماذج السابقة التي قدمها كل من **هوبر و بوكلر وكروسان** نجد أن هناك تباينا في المراحل الخاصة بالتعلم التنظيمي والمسميات التي تضمنتها، ولكن نشير أن هذا التعدد لا يقلل من الأهمية العلمية للتعلم التنظيمي بقدر ما يوجه الأنظار إلى أهميتها في المنظمة.

المطلب الثالث: العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي

توصل الباحث **farago** ومجموعة من الباحثين بعد سنتين من الدراسة في بريطانيا مستندة إلى أدبيات وبحوث تنظيمية لتطوير أداه سميت بصمة التعلم(learning signature) والتي استخدمتها المنظمات لتشخيص مناطق التعلم في المنظمة، وقد حددتها بمجموعة من العوامل التي تسهم في دعم التعلم التنظيمي، نذكرها فيما يلي[1]:

أولا: الثقافة التنظيمية

عرف**Schein** ثقافة المنظمة بأنها "نظام من القيم والمفاهيم المشتركة تتشكل بواسطة العاملين وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات"، وبطبيعة الحال تؤثر تلك القيم والمعتقدات والتقاليد السائدة في المنظمة على مستوى التعلم الموجود.

إن الثقافة التنظيمية تساهم في دعم فلسفة التعلم التنظيمي، كونها تشجع المهارات والعادات وكذا مختلف العوامل والطرق التي تؤثر على تطور عملية التعلم في مواقع العمل، حيث تعتبر قيم الانفتاح، المشاركة، المرونة، الإبداع، والالتزام بمثابة مكونات ثقافية داعمة للتعلم التنظيمي.

ويحدد في هذا المجال **schein** مواصفات الثقافة التنظيمية المدعمة للتعلم التنظيمي وهي كالآتي[2]:

- ✓ ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص العمل كفريق؛
- ✓ ثقافة يستطيع فيها العاملون الاتصال بسهولة مع القادة؛

1.مؤيد الساعدي،مرجع سبق ذكره، ص135.

2. EdGar H .Schein, Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning.Mit organizational learning network working paper , may 1994.p7.

- ✓ ثقافة تسمح للعاملين بالاعتقاد أنه يمكنهم تغيير مناخ العمل؛
- ✓ ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلم؛
- ✓ ثقافة تشجع الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار؛
- ✓ ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشكلات، أي أنها تتعامل مع المشكلة من كافة الجوانب.

وبالمقابل قد تكون الثقافة التنظيمية وبعض القيم السائدة فيها تمثل عائقا للتعلم التنظيمي وهذا من خلال الالتزام الشديد بالنظم والإجراءات الرسمية، أو بسبب غياب الحوار الذي يعتبر وسيلة لتبادل التجارب والمعارف بين العاملين، عدم تقبل النقد أو الخطأ والتشدد حيال الرأي أو الموقف وغياب الثقة بين العاملين والإدارة، وعدم إتاحة المجال أمامهم لتقديم الاقتراحات، أو عدم مكافأتهم على مقترحاتهم، وبذلك نجد أن الثقافة التنظيمية هي سلاح ذو حدين وحده القائد من يعمل على تسخيره وتوجيهه لتدعيم التعلم التنظيمي إذا تم تشجيع وتثمين عوامل وسلوكيات تساعد على التعلم دون غيرها.

ثانيا: البيئة

تعمل المنظمة ضمن بيئة ذات مكونات وأبعاد وعوامل متعددة تؤثر وتتأثر بها، ومن تلك العوامل: التغيرات في سلوك الزبائن، مستوى المنافسة في السوق، وظهور تقنيات جديدة، إلى غير ذلك من التغيرات التي تشكل فرصا أو تهديدات للمنظمة، وبذلك فإن هذه العوامل الخارجية وغيرها قد تعمل كمحفزات على إطلاق مبادرات تعلم مختلفة، قد تشمل إجراء تغيرات في الأبعاد الثقافية والهيكلية أو الإستراتيجية للمنظمة.

ثالثا: القيادة

قد تشكل القيادة حاجزا للتعلم التنظيمي، ويكون ذلك من ناحية الكم أو النوع، ونقصد بذلك نقص عدد القادة، أو انتهاجهم لأسلوب قيادي غير مساعد على التعلم التنظيمي، إذ أن القادة الذين لا تتوفر لديهم الشجاعة في تهيئة فرص التعلم وإشراك العاملين، أو الذين لا يكونون مستعدين لمواكبة مستجدات المعرفة الجديدة، سيكونون قادة ميالين إلى اللوم والتوبيخ حيال أي تصرف يخرج عن نطق إجراءات العمل المحددة، أو بمعنى آخر سيشجعون تكرار النماذج السلوكية القديمة، وهو ما يحد من إمكانية تعلم العاملين.

وبالمقابل يؤكد **Gravin** على دور القيادة الفعال في التعلم من خلال سلوكه المنفتح على الآراء المختلفة والبدائل المتعددة، وانخراطه في التحاور مع العاملين لتحفيزهم على التعلم وتبادل المعارف وتقديم الأفكار الجديدة[1].

رابعا: إستراتيجية المنظمة

تعبر الإستراتيجية على توجهات المنظمة على المدى الطويل، والتي قد يكون التعلم ضمن توجهاتها، وهذا من خلال تبني سلوكيات تعبر عن الالتزام نحو ممارسة التعلم وتطوير القدرات التعلمية كشكل من أشكال تدعيم ومساندة التعلم، وقد أشار **Daft &Weich** أن الإستراتيجية تؤثر في التعلم من خلال توفير حدود لاتخاذ القرار والسياق من أجل الإدراك وتفسير البيئة[2]، وبشكل مماثل فإن الخيارات الإستراتيجية التي يجري إدراكها بوصفها دالة للقدرات التعلمية داخل المنظمة تخلق القوة من أجل التعلم التنظيمي.

في حين قد تفضل المنظمة انتهاج إستراتيجية الاستقرار والاستمرارية فقط من دون تبني توجه داعم للتعلم، وبالتالي لن يتم في هذه الحالة ممارسة التعلم التنظيمي بشكل مستمر أو فعال، وفي هذا السياق يرى**March** أن على المنظمة أن تتخذ قرارا لجهة التركيز على استثمار المعارف الموجودة في المنظمة، أو التركيز على ابتكار وإيجاد معارف جديدة، وأن الموازنة والمفاضلة بين الإستراتيجيتين هو بمثابة تحدي مستمر يواجه القادة الاستراتيجيين في المنظمة[3].

خامسا: الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يحدد المسؤوليات وينظم العلاقات وقنوات الاتصال الرسمية في المنظمة، وبذلك فهو يؤثر بشكل جوهري على ممارسة التعلم التنظيمي[4].

ويحتاج التعلم إلى هياكل تنظيمية حديثة كهيكل فرق العمل الذي يتيح للعاملين المرونة وحرية في العمل وتبادل الخبرات والتجارب، وكذا الهياكل الأفقية التي تحتوي على عدد قليل من المستويات التنظيمية وتسمح

1.مصطفى الهدله، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية، دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق. 2013.ص31

2. مؤيد الساعدي،مرجع سبق ذكره، ص139.

3.مصطفى الهدله، مرجع سبق ذكره، ص32

4.Fiol& Lyles,op.cit.,p810.

بنقل المعرفة بين الوحدات التنظيمية بسهولة، وتعتمد بدرجة كبيرة على اللامركزية في اتخاذ القرارات وتتميز بالبعد عن البيروقراطية والروتين.

وبالمقابل فإن الهيكل التنظيمي المركزي غالبا ما يشكل عائقا للتعلم التنظيمي، لاسيما الهيكل الآلي الذي يتسم بالتعقيد والبيروقراطية، وتعدد المستويات وبطء التغذية المرتدة، مع اعتماده النمط الاتصالي الرسمي الذي يحول دون انسياب المعلومات وتدفقها عبر الوحدات التنظيمية، ما يؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها صلاحياتهم ومهام وظائفهم.

سادسا: العاملين

إن العاملين هم صناع المعرفة ومستخدموها، وبذلك فإن تنقلهم بين الوحدات التنظيمية ومن وإلى المنظمة يحمل تأثيرا على عمليات التعلم فيها، حيث تؤدي عمليات التدوير الوظيفي غالبا إلى نشر وتبادل المعارف الجديدة بين مختلف أجزاء المنظمة، كما أن توظيف المنظمة لأفراد جدد يمتلكون معارف تفتقر إليها المنظمة يعد مصدرا هاما هو الأخر للتعلم التنظيمي. وفي هذا السياق يشير **March** أن معدلا متوسطا من دوران العاملين يؤدي إلى زيادة المعارف التي تمتلكها المنظمة، في حين أن دوران العاملين الذين يمتلكون خبرات معينة مع عدم القدرة على إيجاد البدائل المناسبة قد يؤثر سلبا على المنظمة وعلى استمرارية عمليات التعلم فيها[1].

المطلب الرابع: أساليب التعلم التنظيمي

إن للتعلم التنظيمي أسلوبين لهما ايجابيات وسلبيات، كما إن اختيار أيا منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة، وإمكانياتها ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها، يتمثلان في.

أولا: التعلم أحادي الاتجاه

هو أسلوب تتعلم من خلاله المنظمات كيفية حل المشاكل المترتبة على أعمالها، إلا أنه قد يقود المنظمة إلى الانغلاق على نفسها إذا ما استمرت على التعلم وفق هذا الأسلوب وعدم الاطلاع على تجارب وأعمال المنظمات الأخرى لتستفيد منها، ونشير أنه مهما توسعت المنظمة بهذا النوع من التعلم يبقى تعلمها محدودا

1.مصطفى الهدله، مرجع سبق ذكره. ص34.

لأن مصدره نتائج المنظمة، إلا أنه يبقى أسلوبا يعلم العاملين كيفية التفكير والاستفادة من التجارب الناجحة[1].

بموجب هذا الأسلوب يتعلم العمال من مخرجات أعمالهم، إذ أنه كلما كانت النتائج والمخرجات ايجابية، حرص العمال على ممارسة وتكرار الأفعال نفسها، لتصبح بذلك قرارات مبرمجة تتخذ المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، أما في حال عدم رضاهم عن النتائج يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي أدت إلى تلك النتائج، وعليه فإن هذا الأسلوب يتضمن تزويد العاملين بالمعرفة التي تضبط سلوكهم، ويكون هذا وفقا لمواقف وإحداث وسلوكيات سابقة.

ثانيا: التعلم المزدوج

يستلزم هذا الأسلوب البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم مستقبلي إستراتيجي أكثر منه انعكاس أو ردة فعل أو نتيجة ممارسات، فهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء، إذ أنه وفقا لهذا الأسلوب يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم بالبحث عن وسائل جديدة للتعلم، معارف جديدة وكيفية تطبيقها، فبدلا من أن يظل التعلم مرتبطا بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات، فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات، وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها[2].

1.عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره،ص183.

2. عبد الرحمن الجاموس،مرجع سبق ذكره. ص184.

المبحث الثالث: الأسس النظرية للمنظمة المتعلمة

بعد ظهور مصطلح التعلم التنظيمي والذي انتشر بعد صدور كتاب **Schon&Argirs**عام 1978، بدأ مصطلح المنظمة المتعلمة في الظهور وذلك بعد صدور كتاب **بيتر سينج** سنة1990[1]، والذي أكد من خلاله إلى ضرورة تحمل المنظمة لمسؤولية التكيف مع التغيرات والاضطرابات البيئية المتواصلة، وإن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب التحول إلى منظمات متعلمة، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تحديد ماهيتها، خصائصها، شروطها وكذا عرض الدوافع التي تفرض على المنظمات أن تصبح منظمات متعلمة.

المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وخبراتهم وتخصصاتهم، ونحاول فيما يلي عرض بعض من هذه التعاريف.

أولا: تعريف المنظمة المتعلمة

عرف **Free** المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يتعلم فيها العاملين، ولديها الكثير من الفرص للتعلم والتطور، وكل فرد من أفراد المنظمة يتطور بشكل جماعي لتحقيق أهداف المنظمة[2].

كما أن **Birlesson** عرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تشخص العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي ثم تحاول إزالتها، كما تقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية لتدعم عملية التعلم المستمر وكذا عملية التكيف سعيا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وحاجات وطموح أفراد المنظمة[3].

كما يرى **Pedler**أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تسعى باستمرار لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، كما أنها تحول نفسها باستمرار لتتلاءم مع هذه العمليات[4].

يعرفها **Coulter & Robbins**على أنها المنظمة التي طورت القدرة على التعلم والتكيف والتغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المتعلقة بالعمل[5].

1.عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر. 2005.ص123.

2. أكرم محسن الياسري،مرجع سبق ذكره. ص66.

3. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية،مرجع سبق ذكره، ص188.

4. أكرم محسن الياسري ،مرجع سبق ذكره،ص64.

5. Coulter, M.& Robbins,S,p.Management,prentice Hall, New Jersey.2001.p301.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هؤلاء الباحثين اعتبروا المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة المشجعة والميسرة للتعلم على مستوى كل العاملين لديها.

عرف **Weelen& Hunger**المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة الماهرة في إيجاد واكتساب وتحويل المعرفة وتعديل السلوكيات لتعكس المعرفة والبصائر الجديدة[1].

أما **kinick&kreitner** فيعرفانها على أنها المنظمة التي تخلق بشكل مسبق المعرفة، وتكسبها ومن ثم تنشرها بين مختلف أعضائها.

عرفها **Bateman & Snell**بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وفي تعديل السلوك بما يعكس المعارف والرؤى الجديدة[2].

أما **Daft** فيعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يشارك كل من فيها بتشخيص وحل المشكلات، مما يمكنها من أن تجرب، تحسن، وتزيد من قدراتها بشكل مستمر، والتي يقوم كل فرد بتحديد وحل المشكلات، وبالتالي تصبح المنظمة قادرة على أن تجرب وتتغير، وتتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على أن تجرب وتتغير، وتتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز أهدافها[3].

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن تعريفات هؤلاء الباحثين للمنظمة المتعلمة تتمحور جميعها حول توسيع مدركات أفراد المنظمة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظمتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء ودوام المنظمة.

أي أن المنظمة المتعلمة هي التي تشجع التعلم بين أعضائها، وتروج لتبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة [4]وبذلك فان المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يمكنها الاستجابة إلى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الأنظمة التي يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات.

---

1. أكرم محسن الياسري ،مرجع سبق ذكره، ص65.

2. Bateman, T,S.& Snell,S,A.Management,Mc Craw –Hill /Irwin,Boston. 2002.p301.

3. محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات والإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ايار2007.ص78.

4 . هدى صقر،المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي لسابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة، ابريل 2002، ص . 2.

ثانيا: الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة المؤهلة

من أجل تكوين مفهوم لا يشوبه الغموض حول المنظمة المتعلمة نورد فيما يأتي الفرق بينها وبين المنظمة المؤهلة، التعلم التنظيمي، والمنظمة التقليدية.

1_الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة المؤهلة: فمفهوم المنظمة المؤهلة يركز على أن الاهتمام يكون على مظاهر إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الأجور والتحفيز...)،[1] وعلى العمليات التي بموجبها يتمكن كل من الفرد وفريق العمل من مواجهة المواقف المتغيرة. في حين أن مفهوم المنظمة المتعلمة يركز على الإدارة والمنظمة ككل، ويظهر ذلك خاصة على عملية الإبداع الجماعي ونشر المعارف وممارسة العمل في المنظمة[2].

إذ أنه لعل أهم صورة تكتسيها المنظمة في إطار اقتصاد المعرفة هي صورة المنظمة المتعلمة، وهي تلك التي يتم تصميمها كمنظومة للتعلم الجماعي بحيث تتجدد معارفها باستمرار، فهذا النوع من المنظمات يتوقى اليقظة المستمرة من خلال الإنتاج والنشر الدائم للمعارف الجديدة، من أجل تحسين مهارات عامليها وزيادة قدراتهم وخبراتهم كما تحرص على تقييم أدائها وعلى مقارنته بأحسن منظمات قطاعها حيث أن التعلم يقع في صميم قدرة أي منظمة على التكيف مع بيئة سريعة التغيير وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أحسن وجه قبل المنافسين وهو يشمل تحويل البيانات إلى معرفة والممتلكات المعرفية إلى قيمة.

المنظمة المتعلمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافا تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديها من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن. كما أن ميزة هذه المنظمة هي قدرتها على التعلم المستمر، ونقل نفسها من مستوى معين من الأداء إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز[3]، وإذا كان التعلم التنظيمي ميزة أساسية تتخلل ممارسات المنظمة، يصبح اسمها منظمة متعلمة.

---

1. بلعلي نسيمة فريال،مرجع سبق ذكره. ص179.

2. Mireille Barthod-Prothade, L'e portfolio au service de l'individu, de l'organisation. https://www.google.dz/?gws_rd=cr&ei=Zp8QWM_yAYWksAHMn4GQDQ#q=apprentissage+organisationnel&start=20 date de consultation 26 /**10**/2016 a 14 :16. p14.

3.عيشوش خيرة، بوشيخي عائشة، مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك.مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث، ص221.

2_الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: كثيرا ما يقترن مصطلح التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة، ويتم التعامل مع المصطلحان على أنهما مترادفان، إلا أننا نحاول في ما يلي أن نبرز أهم الفروقات التي تميز كل منهما عن الآخر.

بحيث ميز **Ortenblad** بين المفهومين من خلال المحاور التالية[1]:

2- 1.التعلم التنظيمي هو عملية بينما المنظمة المتعلمة هي شكل من أشكال المنظمات؛

2- 2. التعلم التنظيمي يتم بشكل طبيعي، فالمنظمات تتعلم بشكل مستمر وتلقائي، غير أن المنظمة مطالبة ببناء نظام يضمن استمراريته وفعاليته، أما بناء المنظمة المتعلمة فيحتاج إلى تخطيط عال وجهود كبيرة؛

2- 3. التعلم التنظيمي عملية محددة ومفهومة ويمكن تحقيقه، أما المنظمة المتعلمة فهي صيغة مثالية وغير محددة ومن الصعب الوصول إليها؛

2- 4. يغلب على أدبيات التعلم التنظيمي الجانب الأكاديمي والنظري، بينما تعتبر أدبيات المنظمة المتعلمة ذات توجه عملي يتعلق بطريقة الممارسة والتنفيذ.

كما أوضح **Marquardt** أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي هي علاقة احتواء[2]، فالمنظمة المتعلمة تركز على بنية عمليات التعلم، كما أنها تعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وهو ما يؤدي إلى زيادة الطموح والعمل على ابتكار نماذج وطرق تفكير جديدة؛ أما التعلم التنظيمي فيركز على كيفية حدوث التعلم واكتساب العاملين للمعارف والمهارات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع البيئة المتغيرة، وهو ما يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

وبذلك نقول إن التعلم التنظيمي هو عملية نشر المعلومات وتوزيعها وتفسيرها، أما المنظمة المتعلمة فهي تلك المنظمة القادرة على التكيف مع التغيير المستمر معتمدة في ذلك على التعلم التنظيمي القائم على أساس اكتساب ونشر ونقل المعرفة.

3- الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة: تتلخص أهم أوجه الفرق بين المنظمتين في الانتقال من حالة إلى حالة أخرى كما سيأتي بيانه.

1.مصطفى الهدله، مرجع سابق. ص43.

2. مصطفى الهدله، مرجع سابق. ص43.

3– 1. من الهيكل العمودي إلى الأفقي: لأن الهيكل العمودي يوجد مسافات بين المدير والعاملين، أما الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، ويظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا؛

3– 2. من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي، يوفر المسؤولية، ويسمح للشخص باستخدام قدراته، ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، كما أن الأدوار يمكن تعديلها، وإعادة تعريفها وهذا يسمح بالمرونة؛

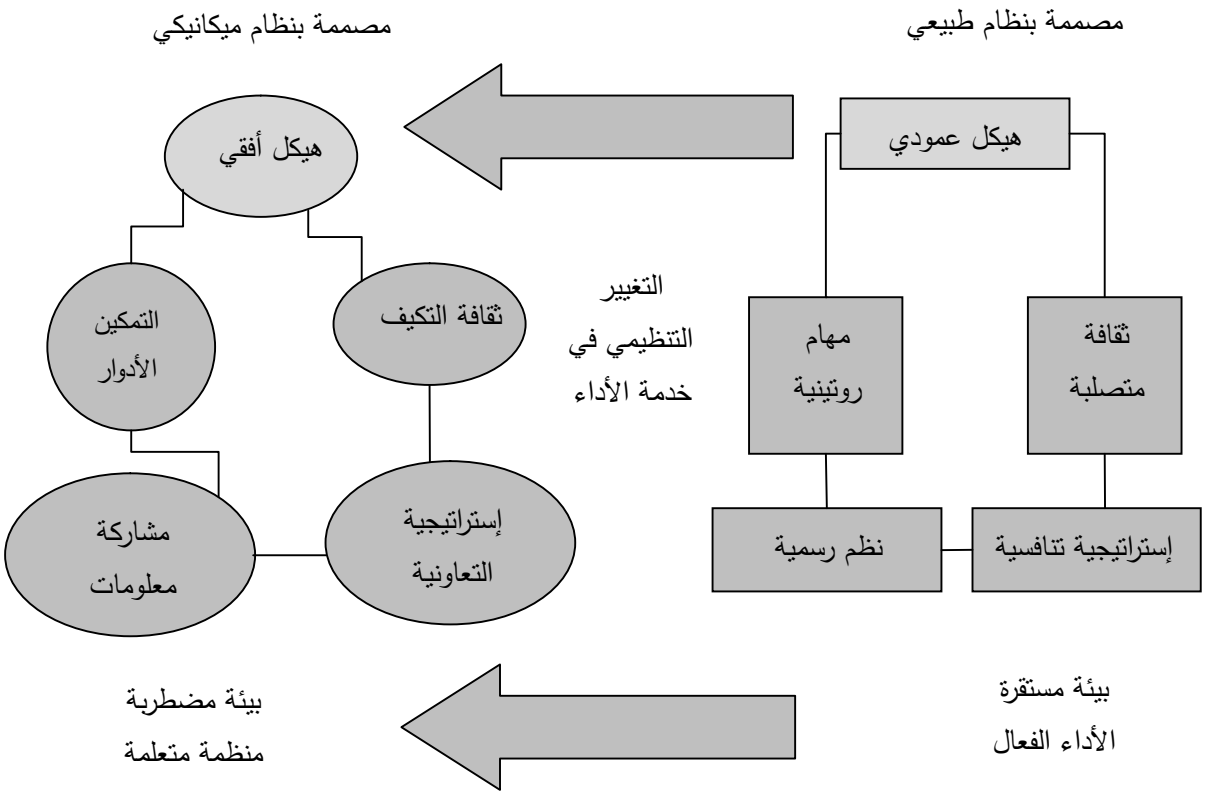
3– 4. من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: أي الانتقال إلى ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية، وسلم الرواتب وغيرها، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في المستوى الأفضل، كما أن الريادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين، لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعل؛

3– 5. من إستراتيجية المنافسة إلى التعاون: تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين، ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية، لا أن تفرضها من الأعلى لأنهم على تماس مع الزبائن والموردين، والتكنولوجيا الجيدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية، مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف، حتى مع المنافس وخاصة في عالم عولمة الأعمال؛

3– 6. من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة، والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

والشكل التالي يعلل الشرح السابق.

الشكل رقم (2_4):الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة



التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

المصدر: أكرم محسن الياسري،، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال،دار المنهجية للنشر و التوزيع ،ط1 ،2016ص68.

ثالثا: أبعاد المنظمة المتعلمة

تتجلي أبعاد المنظمة المتعلمة في ستة أبعاد كما يأتي تفصيله[1].

1– الإيمان بالتعلم: ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم، وترقيتهم بناءً على معارفهم.

1. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد1، الأردن. 2009.ص22.

2- تكامل مصادر التعلم: ويشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها، المنافسين، الموردين، الزبائن، خبرائها المتقاعدين، والخبراء الخارجيين الآخرين؛

3- التشارك المعرفي: ويعني مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إبلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء؛

4- التفكير النظمي: ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجا فكريا شاملا متكاملا ومنفتحا على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم، وكذلك مدى فسح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية؛

5- بناء ذاكرة تنظيمية: أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك التركيز على توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات؛

6- ترجمة التعلم إلى واقع: ويعني هذا البعد مدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي، من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجنب تكرار الأخطاء.

المطلب الثاني: الحاجة إلى المنظمة المتعلمة ودوافعها

تعيش المنظمة اليوم في عصر جديد تتلاشى فيه القضايا الخاصة بالتأكد و تنحجم فيه الأساليب التقليدية في أداء الأعمال ،فتتغير الأعمال،و يتبع هذا التغير تغيرا آخر في المهارات التي يحتاجها عالم الغد،عالم يصبح فيه التعلم هو المفتاح الأساسي للبقاء و الاستمرار.سنحاول في ما يلي إن نبرز الضرورة الملحة لتواجد المنظمات المتعلمة.

أولا: الحاجة إلى المنظمة المتعلمة

تعد المنظمة المتعلمة ضرورة تفرضها بقوة الظروف البيئية التي تعيشها المنظمات اليوم، إذ تمتاز بأنها ظروف معقدة وسريعة التغيير وصعبة التنبؤ بحركتها، ومن هذا المنطلق حاولت العديد من المنظمات بناء نفسها أو بالأحرى تحويل نفسها إلى منظمات متعلمة ونذكر فيما يلي مبررات بناء المنظمة المتعلمة[1]:

1. ماجد عبد المهدي مساعدة. السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، الأردن، 2016. ص166.

- ✓ الرغبة في الوصول إلى الأداء المتميز؛
- ✓ السعي للارتقاء بمستوى جودة المنتجات؛
- ✓ التوجه نحو الزبون وتلبية رغباته واحتياجاته؛
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ الاحتفاظ بقوة عمل تمتاز بالولاء والفاعلية.
- ✓ الإدارة الناجحة للتغيير؛
- ✓ تجنب الوصول إلى مرحلة التدهور؛
- ✓ ضمان النمو والبقاء والاستمرار.

أما عن الحاجة للمنظمة المتعلمة فيتفق الكتاب والممارسون على أن التغيير هو العامل الثابت في الحياة التي نعيش، وهو العامل الذي يجب أن نتوقعه في بيئة العمل وفي المنظمات بشكل عام إذ نحتاج إلى كوادر بشرية متعلمة بشكل جيد ومسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتسارعة التغيير، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على توجيه جميع العاملين نحو التعلم. ولقد أصبحت فكرة المنظمة المتعلمة ضرورة تفرض نفسها بقوة وهذا من أجل[1]:

- ✓ تغذية التفكير الإبداعي؛
- ✓ زيادة القدرات على إدارة التغيير؛
- ✓ تحسين النوعية؛
- ✓ ضمان بيئة عمل تمتاز بدرجة عالية من الالتزام؛
- ✓ استجابة لحاجة إنسانية أساسية وهي الحاجة للتعلم والتطور؛
- ✓ إن المنظمات المتعلمة تعزز الأمل في نفوس العاملين من أن الأشياء ستكون أفضل في المستقبل؛
- ✓ تهيئ المنظمات المتعلمة للعاملين مناخا ملائما للأفكار الخلاقة؛
- ✓ احترام آراء كل من يعمل بها، وهذا غير مرتبط بمركزه الوظيفي بل بما تملكه آراءه من أهمية في حد ذاتها؛
- ✓ إن المنظمات المتعلمة هي الأقدر على إدارة مختلف عمليات إدارة المعرفة التنظيمية من استكشاف وحيازة ومشاركة وتطبيق وتخزين؛

1.صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان. 2014.ص216.

- ✓ ضمان أعلى مستويات الالتزام الشخصي والإبداع لدى العاملين؛
- ✓ تربط المنظمة المتعلمة بين مستوى الأداء المتميز ومستوى رضا العامل، إذ أن هذا الأخير يمتلك الحرية الكاملة في ممارسة ما يحب.

وتجدر بنا هنا الإشارة إلى أن المنظمة المتعلمة تتبنى قيما وثقافة مختلفة يمكن إجمالها بالآتي:

- ✓ **الكل أهم من الجزء وأن الحدود بين الأجزاء قليلة:** ليسمح ذلك بحرية تدفق الأشخاص والمعلومات والأفكار، من خلال التنسيق والتعلم المستمر؛
- ✓ **المساواة قيمة أساسية:** تحرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها، وهو ما يؤكد على تعامل الجميع بعناية واحترام، مما يعزز من إيجاد المناخ الآمن والموثوق به للتجريب، حتى ولو نتج عن التجريب خطأ، فلا بأس به، وذلك لتعزيز التعلم؛
- ✓ **الثقافة التي تشجع على اتخاذ المخاطرة والتحسين والتغيير:** فالقيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما، حتى لربما تكافئ المخطئ لتشجعه على التعلم والنمو.

ثانيا: دوافع المنظمة المتعلمة

هناك العديد من العوامل التي تجعل المنظمات تسعى لكي تكون "منظمات متعلمة"، هذه العوامل هي الأسباب التي تبرز أهمية التعلم بشكل عام، سنحاول إيجاز أبرز هذه الدوافع فيما يلي[1]:

1- الجودة: إن الإنتاج بأعلى درجات الجودة وفتح أسواق جديدة وكسب زبائن جدد واغتنام الفرص المتاحة، لن يستثنى إلا إذا قامت المنظمة بتوظيف طاقاتها بحثا عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تخفض من التكاليف وتزيد من الجودة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة؛

2- توفر التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال: إن هذا الأخير ساهم في انتقال ونشر وحفظ المعرفة، مما أدى بدوره إلى توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار؛

3- العولمة بأنواعها المختلفة وظهور الشركات متعددة الجنسيات والمعايير الدولية: كلها عوامل تضغط على الحكومات والمنظمات الوطنية بوجوب تحسين أدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد، وفتح أسواق جديدة؛

1. بلعلي نسيمة فريال، مرجع سبق ذكره، ص186.

4- **التنافس المحلي والإقليمي والدولي**: على غزو الأسواق وكسب الزبائن، والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة، كل ذلك يؤدي بالمنظمة إلى توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها؛

5- التوجه نحو الخوصصة: إذ تتوجه العديد من الحكومات إلى خوصصة بعض المنظمات لتمكنها من تحسين أدائها والعمل وفق معايير القطاع الخاص، وهذا يتطلب أن يكون التعلم التنظيمي أحد أهم الوسائل لإحداث ذلك؛

6- تحسن المستوى العلمي للموظفين: إذا أن غالبية الموظفين في العديد من المنظمات هم من حملة الشهادات العليا، إضافة إلى انتشار نشاطات البحث العلمي، والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات، كلها عوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والتعلم؛

7- التغير المستمر: إن سرعة واستمرارية التغير الذي يشهده محيط المنظمات حاليا يفرض على المنظمة ضرورة التكيف مع هذه الأخيرة، الأمر الذي يعني تعميق أهمية المعرفة والتعلم التنظيمي للقدرة على استيعاب المتغيرات المستجدة والتصرف حيالها.

غير أن الواقع أثبت أن هناك العديد من العوائق التي تحول دون اعتماد تطبيق مفهوم المنظمات المتعلمة، فغياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية عملية التعلم التنظيمي، يجعلها تحول دون تبني هذا المفهوم من جهة، ومن جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة ذاتها قد تحول دون التشجيع على التعلم وخاصة الاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها، إضافة إلى مفهوم التعلم ذاته، حيث ارتبط هذا الأخير دائما بالمدرس، هذا يعني أن مسؤولية التعلم تقع بالدرجة الأولى على عاتق المعلم، فلا يمكن أن نتعلم بذواتنا، الأمر الذي جعل العديد من المنظمات تعزف عن تبني هذه المفاهيم.

المطلب الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة

لا يوجد منظمة متفق عليها لتشكل بذاتها مجموعة من الخصائص والمواصفات التي تصف المنظمة المتعلمة وتميزها عن غيرها، وفي الغالب قد تتوفر كل منظمة على صفة أو أكثر من مواصفات وخصائص المنظمة المتعلمة ولكن النقطة الأساسية في هذا الجانب هي ضرورة توفر أكبر قدر ممكن من الخصائص لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية التي يمكن وصفها بالمنظمة المتعلمة. وفيما يلي أهم خصائص المنظمة المتعلمة.

1- منظمة متكيفة مع البيئة الخارجية: أي أن لها القدرة على التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها، وبذلك تمتاز بأن لها بيئة تنظيمية تغذي التعلم الجماعي والفردي، وتعزز الإبداع والابتكار؛

2- تحرص على توفير الرؤية المشتركة وعلى تمكين العاملين: إذ تعتبر كل عامل في المنظمة هو مصدر معرفة، تتيح له المحاولة وتسمح بالمخاطرة المعقولة؛

3- تتوفر لديها المهارات والدافعية لتعزيز عملية التعلم المستمر والقدرة على التغيير وتستخدم نتائج التعلم للتحسين المستمر وتوفر أدوات وعمليات فعالة لتبادل المعرفة والمشاركة فيها؛

4- منظمة توفر فرص مستمرة للتعلم واستخدام التعلم لتحقيق الأهداف؛

5- تربط الأداء الفردي مع الأداء المنظمي وتغذي الحوار والاستفسار والتساؤل، وتضمن الأمان الوظيفي لمن يتحدث بحرية ويستعد لقبول المخاطرة، كما أنها تشجع الصراع الخلاق كمصدر للإبداع والتجديد؛

6- منظمة مرنة: أي أنها ذات قدرة فعالة في التكيف والتغيير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح؛

7- منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون فهي تشجع الاتصالات المفتوحة وتثمن التنوع والتفكير النقدي، تشجع العاملين على طرح الأسئلة والنقاش في كافة قضايا التعلم وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وعلى استخدام مهاراتهم وقدراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين، أي أنها منظمة تعمل على إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام العامل، وتثق بقدراته في حل المشكلات واتخاذ القرارات، أي أنها منظمة تعمل على استثمار الطاقات الفكرية للعاملين وتمكينهم في مجال العمل؛

8- منظمة تتبنى أسلوب التفكير المنظومي: ويعني ذلك قدرة أفراد المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة تمكنهم من النظر إلى منظمتهم كنظام شامل ومتكامل، مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، مما يساعد المنظمة على مواكبة التغيرات المتلاحقة في البيئة ويزيد من احتمالات فرص النجاح، وهو ما يتم من خلال نشاطان هامان: حل المشكلات نظاميا باستخدام الأساليب والمنهجيات العلمية وكذا التجريب الخلاق بالبحث عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي؛

9- منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق بدل العمل الفردي في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة؛

10- منظمة تتعلم باستمرار وتعني اكتساب العاملين للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة مثل التدريب والتطوير والمحاضرات والندوات...؛

11- منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها:بتوفير النظام الذي يتيح للمنظمة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفاعلية وتبادل المعلومات بين العاملين، على أن يكون تدفقها في جميع الاتجاهات وبين كل الوظائف والأقسام

وبين جميع العاملين. ولتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا مهما في هذا المجال مما يجعل من توفر الأجهزة والأدوات التقنية ضرورة حتمية؛

12- منظمة تقيم نفسها باستمرار وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك، وتوفير أنظمة المراجعة والتقييم والقياس وفق معايير علمية يدركها جميع العاملين في المنظمة.

إن الحديث عن المنظمة المتعلمة يبرز أنه لا يمكننا أن نطلق هذه التسمية على المنظمات إلا إذا تبنت فلسفة وثقافة تنظيمية معينة تميزها عن غيرها من المنظمات. وبذلك نحاول فيما يلي أن نبرز أهم ما يميز المنظمة المتعلمة:

- ✓ يمثل التعلم نشاطا ديناميكيا في هذه المنظمات، ويشمل جميع العاملين بلا استثناء "يكون التعلم عملية جماعية"؛
- ✓ إن التعلم التنظيمي لابد أن يكون أكبر من أو يساوي التغيير التنظيمي "السمة المميزة لبيئة المنظمة"، وهذا ضمانا لبقاء المنظمة. إذ أن أهم ما يميزها هو سعيها للبقاء ضمن بيئة متسارعة التغيير، وهو مالا يتأتى دون التعلم بوتيرة أسرع من التغيير الحاصل في البيئة؛
- ✓ إن المنظمة المتعلمة هي تلك التي تستطيع التكيف مع بيئتها، بل التي تؤثر في بيئتها؛
- ✓ إن المنظمة المتعلمة هي تلك التي تسعى إلى التميز في أدائها من خلال التجديد التنظيمي والذي يعتمد بصفة أساسية على حسن إدارتها للمعرفة التنظيمية وكيفية استخدامها وتوظيفها فعليا في إطار حل المشاكل التي تواجهها؛
- ✓ يتم تهيئة فرص التعلم الذاتي للجميع وبشكل مجاني؛
- ✓ يتم تشجيع التعلم الداخلي في المنظمة بالتعاون والعمل المشترك وفي مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار؛
- ✓ يتم تشجيع التمايز والاختلاف بين العاملين لأنه شيء أساسي لتنشيط عملية التعلم والإبداع؛
- ✓ يتم تصميم الوظائف في الهيكل التنظيمي بأساليب تمكن المنظمة من التطور في الوقت الذي تتوفر لديها القدرة على الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات البيئية.

المبحث الرابع: نماذج المنظمة المتعلمة

اتضح لنا مما سبق أن المنظمة المتعلمة حظيت بتعريفات مختلفة، ورغم ذلك إلا أنها اتفقت على مبدأ واحد وهو تبني عملية التعلم التنظيمي المستمر، تماما كما هو الحال في تحديد أنموذج للمنظمة المتعلمة، إذ قدم العديد من الباحثين عدة نماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ونتائج خبرتهم في مجالاتهم المتعددة.وفيما يلي مجموعة نماذج المنظمة المتعلمة، والتي في الحقيقة تعتبر بمثابة أدبيات بحثية في مجال المنظمة المتعلمة.

المطلب الأول: أنموذج Marsick and Watkins و أنموذج ريدنج

أولا:أنموذج Marsick and Watkins مارسك و واتكنس

قدمت كل من(Marsick and Watkins) أنموذجا للمنظمة المتعلمة، ويركز هذا الأنموذج على عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة وهما العاملين والبناء التنظيمي موضحين أن هذين العنصرين متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، مع التأكيد على التعلم المستمر في جميع مستويات التعلم التنظيمي سواء على مستوى العاملين، أو مستوى الجماعات، أو على المستوى التنظيمي.

ويتفرع من هذين العنصرين عدة عناصر فرعية تتشابك مع بعضها البعض لتكون الأبعاد السبعة لهذا الأنموذج من المنظمة المتعلمة وهي[1]:

1- خلق فرص للتعلم المستمر: تعكس مدى جهود المنظمة في إيجاد فرص للتعلم المستمر لكافة العاملين؛

2- تحفيز الاستفهام والحوار: تشير إلى سعي المنظمة على نشر ثقافة التساؤل والحوار وتبادل المعلومات والخبرات والتجارب؛

3- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: حيث تشير إلى أن العمل يصمم بالاعتماد على فرق العمل، ويتم تشجيع التعاون كي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض؛

4-تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة: قيام المنظمة بإيجاد ومشاركة رؤية جماعية والحصول على ردود الأفعال من أعضاء المنظمة عن الفجوة بين الوضع الحالي والرؤية الجديدة؛

5-إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: تطوير أنظمة لالتقاط ومشاركة المعرفة وتوظيفها في خدمة عمليات التعلم؛

[1] .أكرم محسن الياسري،مرجع سبق ذكره،ص74.

6- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: ويعكس مدى جهود المنظمة في التفكير بشمولية وتحقيق التواصل من خلال محاولتها ربط المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية؛

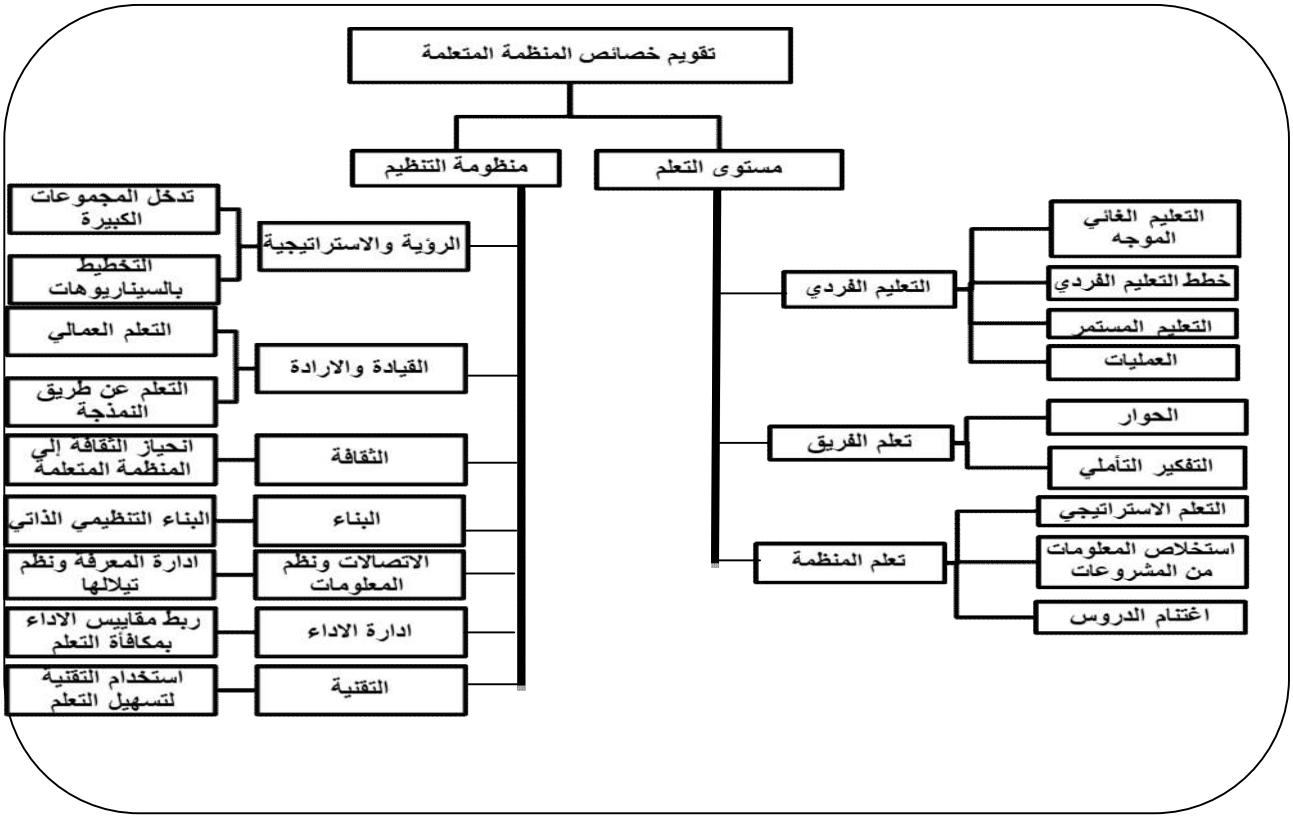
7- القيادة الإستراتيجية: ويعكس إلى أي مدى يفكر القادة استراتيجيا، وكيف يقومون بدعم التعلم واستثماره لخلق التغيير والمضي في المنظمة نحو اتجاهات جديدة.

ثانيا: أنموذج ريدنج

جون ريدنج قدم أنموذجا لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة ،إذ يتضمن هذا الأنموذج بعدين أساسيين هما مستوى التعلم ومنظومة التنظيم، كما أن هذا الأنموذج يتكون من الخطوات التالية:

1- تحديد الهدف والفائدة؛
2- اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج؛
3- تطوير إستراتيجية المنظمة المتعلمة؛
4- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة؛
5- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

الشكل رقم (2-5)أنموذج ريدنج للمنظمة المتعلمة



المصدر : محمد بن مسفر الشمراني،المنظمات المتعلمة و علاقتها بتمكين العاملين ،دراسة مسحية مقارنة على مستوى المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض،دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،الرياض ،2014.ص62.

نشير أن **ريدنج** اقترح من خلال هذا الأنموذج دليلا لتقويم المنظمة المتعلمة، وذلك بالاستناد إلى ما قام به مركز التعلم الاستراتيجي في ولاية ألينوي بأمريكا انطلاقا من القيام بعملية مسح لعدد من المنظمات،و قد استخدم في هذا التقويم أدوات قياس متنوعة،و هو بذلك يقترح عدم تطبيق هذه الأساليب على جميع المنظمات ،و إنما ينبغي اختيار مقياس معين للتقويم ثم تنفذ الإجراءات وفق دليل التقويم على النحو التالي:

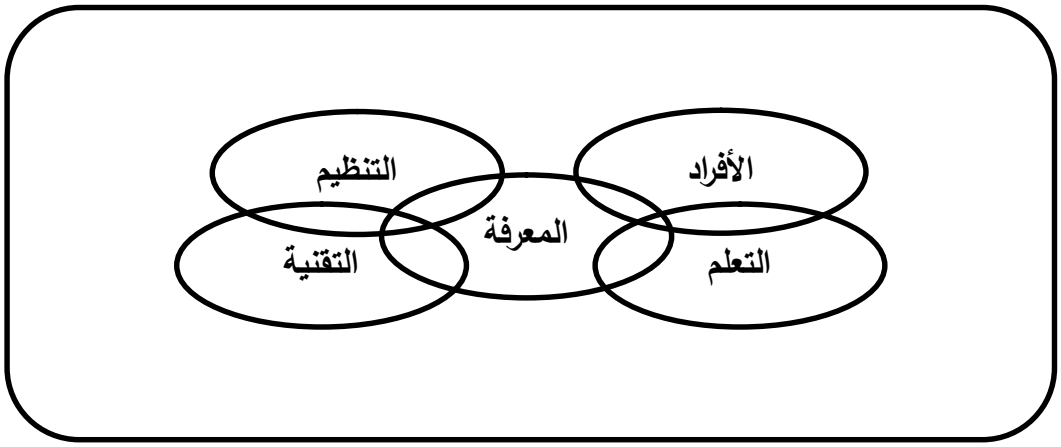
- ✓ إن المنظمة يمكن أن تصبح منظمة متعلمة عندما تزيد من قدرتها على التعلم في جميع المجالات (الرؤية، الإستراتيجية، القيادة، الإدارة، الثقافة و البناء، النظم و العمليات) نحو تحقيق الغاية؛
- ✓ تعتبر المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة والاستمرار من خلال قدرتها على توليد المعرفة الجديدة، وعلى توجيه قدرات العاملين الكامنة إلى التعلم.

المطلب الثاني: أنموذج ماركواردت وأنموذج جيمس

أولا:أنموذج ماركواردت:

يتكون أنموذج (Marquardt) من خمسة أنظمة فرعية تشارك في تحقيق التعلم التنظيمي، والوصول إلى بناء المنظمة المتعلمة، وتعمل هذه الأنظمة بشكل متداخل في كافة المستويات، فيما أن نظام التعلم يعد النظام المتقاطع والمتداخل مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى ويتفاعل معها جميعا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6) **أنموذج ماركواردت للمنظمة المتعلمة**



المصدر: باسل خميس محمد محمد،علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة و الصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية-قطاع غزة،ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الازهر ،غزة،ص27.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن أنموذج المنظمة المتعلمة عند Marquardt يتكون من الأبعاد الآتية:

1- التعلم: ويحتل التعلم مكانة مهمة في جميع المستويات، ويتضمن نظام التعلم ثلاثة مستويات وهي الفرد والجماعة والتنظيم؛

2- التنظيم: ويتكون التنظيم من أربعة عناصر أساسية ذات تأثر واضح على سلوك العاملين هي: الرؤية والثقافة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي؛

3- العاملين: يعد العاملين أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية؛

4- المعرفة: ويعتبر هذا النظام مسؤولا عن إدارة المعرفة في المنظمة، ويشمل هذا النظام توليد المعرفة، واكتسابها وتخزينها، وتحليل البيانات، ونقلها، ونشرها، وتطبيقها؛

1- التكنولوجيا: ويضم هذا النظام الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف بسرعة.

و بذلك فان Marquardt يرى أن جميع تلك الأنظمة الفرعية ضرورية لحصول التعلم التنظيمي و المحافظة على استمراريته لتحقيق نجاح المنظمة[1]،كما أنها تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة .

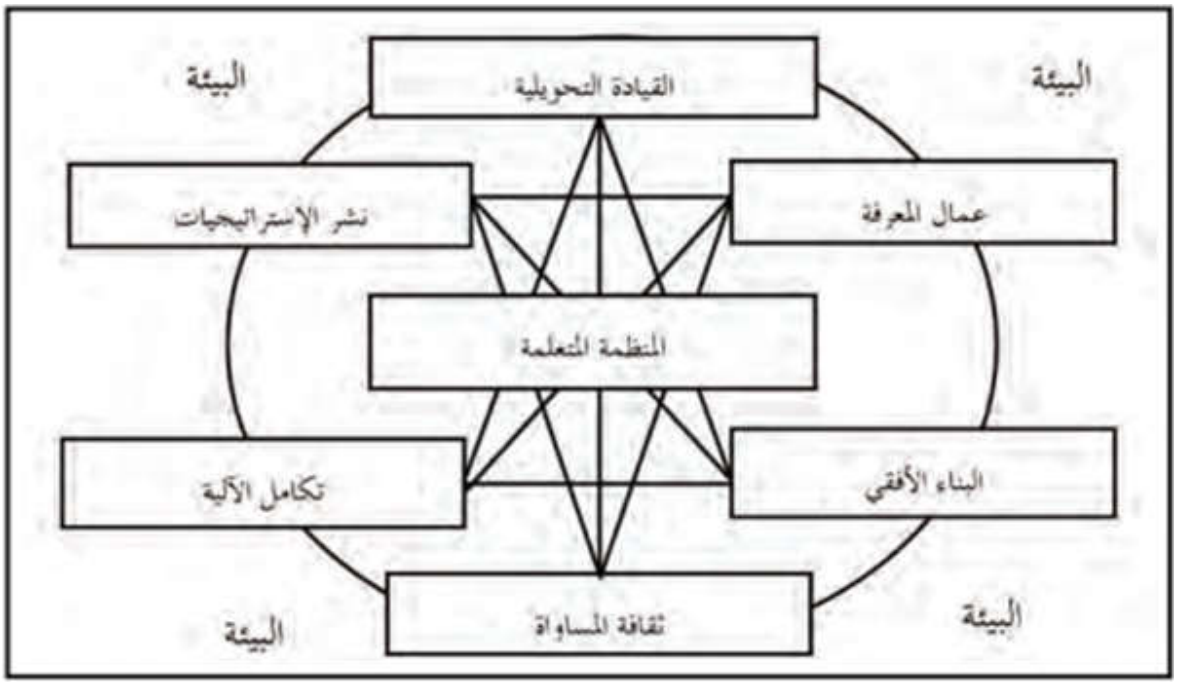
ثانيا: أنموذج جيمس

يسمى أنموذج (James) بشبكة المنظمة المتعلمة، وقد أعد بعد الانتقادات التي وجهت إلى التصميم التقليدي الذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص والتنافس الحاد بين المنظمات.

ويعتمد التصميم على التحويل أكثر من الإجراءات، أي أن كل قسم في المنظمة الذي يطبق هذا التصميم يهتم باكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة والعمل على تطويره .

[1] .محمد بن مسفر الشمراني،مرجع سبق ذكره،ص60.

شكل رقم (2–7) أنموذج جيمس للمنظمة المتعلمة



المصدر :أسماء سالم النسور،أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي،دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية ،ماجستير في ادارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،ماي 2010،ص29.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن هذا الأنموذج يتكون من ستة مكونات تستند إلى الاتصالات في شبكة تفاعلها مع بعضها البعض، وهي[1]:

1– القيادة: تعمل القيادة في أي مستوى في المنظمة المتعلمة على دعم عمليات التعلم، وتوليد المعرفة، كما تشجع العاملين على التعلم المستمر كمساعدة منها في تطوير أنفسهم؛

2– ثقافة المساواة: تسود في المنظمة المتعلمة ثقافة المساواة، والتي تعمل على ترسيخ مبدأ العدالة في المكافآت لضمان تحقيق الرضا بين العاملين وعلى كافة المستويات، كما تسهل عمليات التكيف والتطوير المستمر؛

[1] .محمد بن مسفر الشمراني،مرجع سبق ذكره،ص66.

3- نشر الاستراتيجيات: يمكن التعرف على استراتيجيات المنظمة المتعلمة في أي مستوى في التنظيم، إذ لم تعد حصرا على الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا وحتى من صناع المعرفة؛

4- دمج الآليات: تربط الآليات المتكاملة المنظمة أفقيا ورأسيا، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تعزز المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والعاملين والنظم والعمليات التي تربط المنظمة؛

5- البناء الأفقي: تقوم المنظمة المتعلمة على بناء اتحادي شبه مستقل، وترتبط المنظمة مع بعضها البعض على شكل نظم الذرة، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف؛

6- صناع المعرفة: في المنظمة المتعلم يجب أن يتحول كل فرد في المنظمة إلى صانع للمعرفة، وكل فرد مسؤول عن التمكن من وظيفته ونشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم يطورون مهاراتهم ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفرادا مهمين.

وبذلك نجد أن أنموذج جيمس يركز أولا على التعلم الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن،الذي يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة،ثم تصبح نظم التفكير خارج النسق النمطي،كما أن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها أنموذج شبكة منظمة التعلم يوجه سلوك المديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها،فالجميع مكلفون بالمشاركة باتخاذ القرار،وإجراء التجارب وكذا التحسين المستمر للمنظمة.

المطلب الثالث: أنموذج مويلانين ومادن

أولا:انموذج مويلاينين

اقترح (Moilanen) أنموذجا للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أبعاد رئيسية، وهي[1]:

1- **الدوافع المحركة:** وتشير إلى جهود القيادة في وضع هياكل وتصاميم لعمليات المنظمة التي تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، والتغلب على المعيقات التي من الممكن أن تحدث؛

[1] .باسل خميس محمد محمد،علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة و الصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية-قطاع غزة،ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الازهر،غزة،2014.ص24.

2- **تحديد الهدف:** ويرتبط بوضع رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تنبثق من إستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة العاملين في تعلم مهارات جديدة؛

3- **الاستطلاع والاستفهام:** ويعبر هذا البعد عن العناصر التي تتيح للأفراد التعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد العاملين على تصحيح الصورة الذهنية لديهم؛

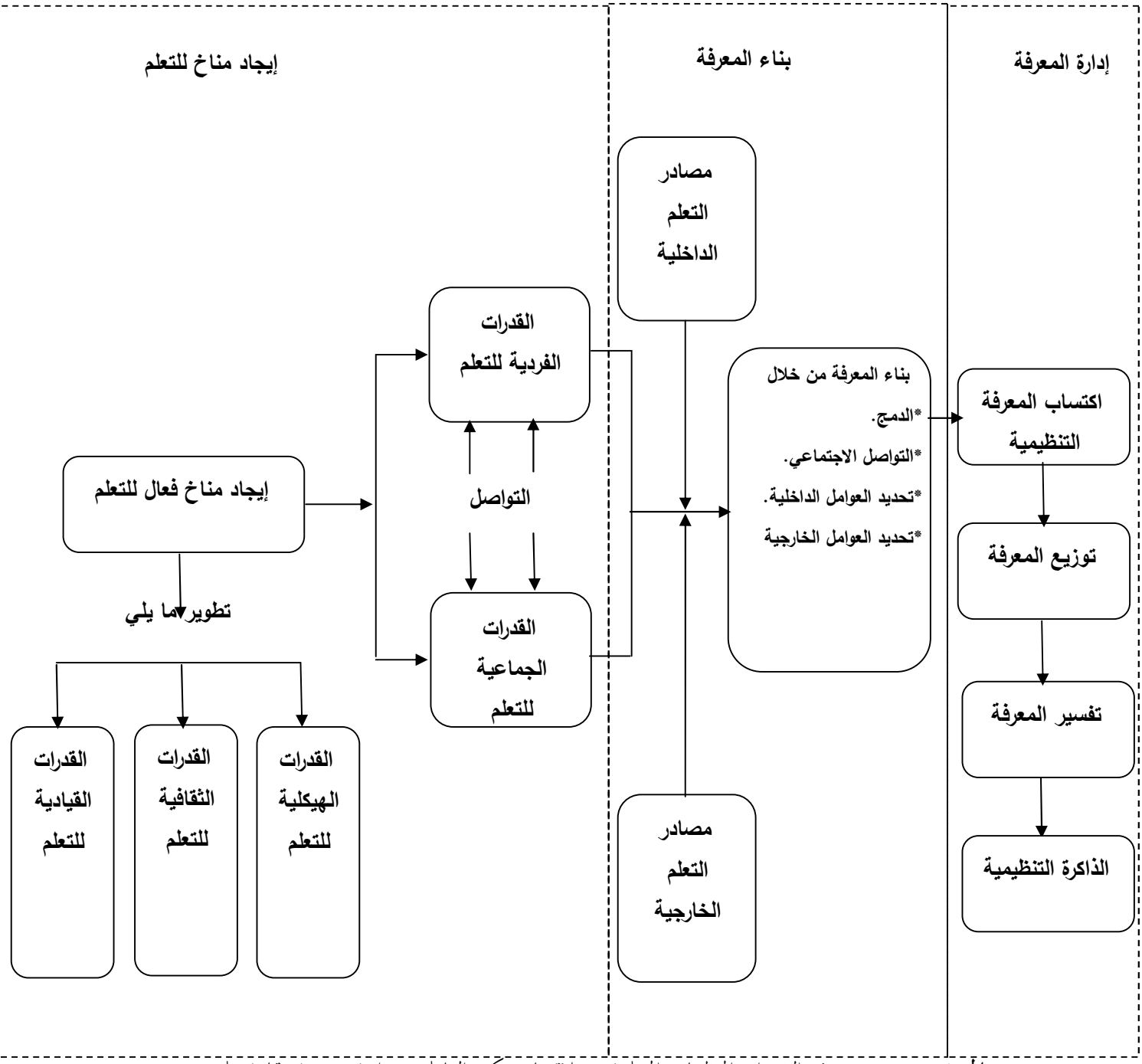
4- **التمكين:** ويشير إلى مدى الحرية المعطاة للعاملين والتي تمنحهم فرصا للتعلم وتعمل على تدعيم عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيف يمكن الاستفادة من معارف العاملين وخبراتهم؛

5- **التقييم:** ويركز على الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.

ثانيا:أنموذج مادن Maden

قام مادن Madenبإعداد بحث مكتبي قدم من خلاله أنموذجا لتوضيح كيفية تحول منظمات القطاع العام إلى منظمات متعلمة، حيث يرى انه يتوجب على المنظمات الراغبة في التحول، والتي لا تخلو من العوائق أن تركز بشكل رئيسي على تطوير مناخ التعلم داخل حدودها ليساهم ذلك في تيسير وتسهيل عملية التعلم التنظيمية،وتحاول المنظمات كذلك تطبيق عملية إدارة المعرفة الحقيقية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة الخارجية والداخلية ونشرها وتفسيرها وتخزينها بشكل فعال.

الشكل رقم (2-8) أنموذج مادن (Maden) للمنظمات متعلمة



المصدر: محمد بن مسفر الشمراني،المنظمات المتعلمة و علاقتها بتمكين العاملين ،دراسة مسحية مقارنة على مستوى المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض،دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،الرياض ،2014. ، ص 68.

و بذلك فإن المرحلة الأولى في الأنموذج المقترح للتحول إلى منظمة متعلمة هي إعداد مناخ فعال للتعلم وذلك من خلال دعم القدرات الهيكلية والثقافية والقيادية للتعلم والتي تعمل على زيادة قدرات التعلم الفردية والجماعية الحالية لتلك المنظمات على التوالي، وعندما تزداد تلك القدرات فإنها ستعمل على تسهيل بناء معرفة أكثر داخل المنظمة وذلك تحقيقا لهدف بناء منظمة متعلمة.

يلاحظ من النماذج السابقة أن هناك نقاطا مشتركة بين مختلف النماذج التي تم عرضها تركز على عدد من العناصر التي ينبغي الاهتمام بها عند الرغبة في بناء منظمة متعلمة نذكر منها: التعلم المستمر،التعلم الجماعي،ضرورة وجود بيئة مدعمة للتعلم واكتساب المعارف.

خلاصة :

ان التطور المستمر جعل المنظمات تسعى الى التحول الى منظمات تنتهج من التعلم المستمر الذي تستطيع من خلاله فهم معظم التحديات التي تواجهها مع العمل على التكيف معها .

اذ ان بقاء المنظمات و نجاحها يعتمد على قدرتها على التحول الى منظمات متعلمة ،و كذا على انتهاجها للتعلم التنظيمي الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها و يساعدها في الوصول الى أهدافها المسطرة.

كما ان المنظمات لم تعد تكتف بالتعلم فحسب و انما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم بسرعة وباستمرار ،و الاستثمار فيما تعلمته و تحويله الى منتجات و خدمات من أجل التفوق على منافسيها ،إذ أن التحول المنظمات المتعلمة يعد نقلة نوعية و جوهرية في نشاطات المنظمات خاصة اذا ما تم انتهاج التعلم الخلاق الذي يحصل عندما تبدأ المنظمة في انجاز أفكار و منتجات و خدمات جديدة تؤثر من خلالها في بيئتها.

الفصل الثالث :

مكانة التمكين ضمن المنظمة المتعلمة

تمهيد

إن التعلم التنظيمي يشير إلى القدرة التي تمكن من التغيير المستمر عن طريق توليد المعرفة المطلوبة، في الوقت الذي تتعلم فيه المنظمات من خلال اكتساب المعرفة بواسطة الخبرة المتراكمة أو التدفق المعرفي عن طريق آليات التجريب، والتحليل والتوزيع والتفسير للمعلومات واستيعاب المعرفة والذاكرة التنظيمية، فإن التعلم يعد بدوره أحد الروافد المهمة للمعرفة.

وبذلك فإن المنظمات تتعلم وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار العاملين والإدارة فيها موضع التنفيذ، حيث يرتبط التعلم بالتغيير في السلوك التنظيمي، فالمنظمات المحافظة تجد في ثقافتها التي لا تقبل التغيير أنها قد تأخرت في المنافسة قياسا بالمنظمات الرائدة والمنفتحة على عمليات التغيير. أي أن جوهر عملية التعلم والنمو يكمن في تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالتدريب المناسب، وأن قضية التعلم والنمو مرتبطة بشكل عضوي بفرق العمل والتحسين المستمر للمشاركة بالمعارف والقدرات أي مرتبطة بالتمكين وهو ما سنحاول أن نظهره في هذا الفصل.

إذ سنتطرق من خلال هذا الفصل الى:

المبحث الأول: التحول إلى المنظمة المتعلمة اعتمادًا على بيئة تنظيمية ممكنة

المبحث الثاني: مكانة الموارد البشرية في المنظمات المتعلمة

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل الذاكرة التنظيمية للمنظمة المتعلمة

المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين التمكين والمنظمة المتعلمة

المبحث الأول: التحول إلى المنظمة المتعلمة اعتمادًا على بيئة تنظيمية ممكنة

تواجه المنظمات، تحديات متعددة في ضوء متغيرات العصر الذي يوصف بأنه عصر التغيير والتكنولوجيا والانفتاح والمنافسة. واستجابة لتلك المتغيرات لم تعد المنظمة بأدوارها التقليدية قادرة على مواجهة تحديات ومتطلبات العصر، مما استلزم التحول إلى منظمات سمتها الأساسية هي التكيف مع هذه التغيرات انطلاقا من انتهاج التعلم المستمر. وعلى اعتبار أن التمكين هو المفتاح الأول لبناء المنظمة المتعلمة وفقا لـ daft.[1] سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم التغييرات التي تتماشى وبناء المنظمات المتعلمة.

المطلب الأول: دور الثقافة الممكنة في بناء المنظمة المتعلمة

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموع العادات والتقاليد والمعتقدات والأفكار والقيم السائدة في المنظمة والتي تسهم في خلق حالة من التفاهم المشترك بين أعضاء المنظمة.

وحسب Scholz تركز ثقافة المنظمة على القيم والمعتقدات التي يستخدمها العاملين في المنظمة من أجل فهم كيف يتولد تميز المنظمة وتفردها وكيف يتطور، وبناء عليه فإن الثقافة التنظيمية تختلف بين منظمة وأخرى إلى حد القول إن الثقافة تؤثر في أداء المنظمة، وبالتالي يجب على المديرين أن يقوموا بتغيير ثقافة المنظمة كلما كان الأمر ضروريا. حيث تساعد الثقافة التنظيمية العاملين بالمنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتغيير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.[2]

وبذلك فان هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية الممكنة والمنظمة المتعلمة، وذلك من خلال ما تحمله هذه الثقافة من قيم عليا وتقاليد ومعارف، والتي تعزز الشعور بالتمكين وتؤسس للوصول إلى منظمة متعلمة.

وعلى اعتبار أنه حتى تنشأ المنظمة المتعلمة لا بد من وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم وتحث عليه وتقدم الحوافز لإشاعته، مما يشكل دافعا ايجابيا لدى المنظمة والعاملين فيها تجاه التعلم والتكيف والتطور والنمو، فان لأمر الأكثر إسهاما في تنمية التعلم وتشجيعه والحث عليه هو عندما تتبنى المنظمة قيمة الإبداع

1. Daft,R" Organization theory and design", 4th E. d. , West Publishing, New York. , 2000 . p506

2. البيلاوي حسين حسن. مرجع سبق ذكره، ص. 314

وتشجعه فان ذلك يكون حافزا للعاملين لمواصلة تعلمهم من أجل التميز وتحقيق الذات مما يسهم بتنمية المنظمة وتكون المفاضلة بين العاملين قائمة على العطاء المتميز القائم على الإبداع فان ذلك يؤدي إلى تنمية الإبداع الذي يؤدي بدوره إلى توليد المعرفة[1]. كما أنه في ظل وجود ثقافة تنظيمية مدعمة للتمكين تسود فيها القيم التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، فان ذلك سيساعد في تعلم العاملين انطلاقا من مساعدتهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

ونشير في هذا السياق انه كلما كانت الثقافة التنظيمية مرنة ومشجعة على جعل العاملين يتخذون القرارات المتعلقة بأعمالهم، كلما اقتربت المنظمة أكثر من زيادة فرص تعلمها وذلك كون أن الثقافة المرنة تتيح الفرصة للمنظمة التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتمادا على أدائها العالي الذي يتطور باستمرار نتيجة الدور الفاعل لهذه الثقافة في تمكين العاملين بالدرجة الأولى ومن ثم إتاحة الفرصة لتسهيل تعلم المنظمة[2].

إضافة إلى ما سبق بين كل من Rastogi& Bockبأن الثقافات والأنظمة التقليدية تتضمن العوامل التي تخلق العوائق الرئيسة لإدارة معرفة ناجحة، فهذه الأخيرة تتطلب ثقافة تدعم التعاون داخل المنظمة، وتعزز روح الفريق، وتحفز العاملين لدعم هذه المبادرات. من خلال مجموعة العوامل الثقافية التي يمكن اعتمادها من أجل تشجيع العاملين على توليد المعرفة وتشاركها، بناءً على أفكار الآخرين، و قد لخصها كل من Winkelen&McKenzie في[3]:

-إيجاد رابط بين عملية المشاركة في المعرفة وبين أهداف المنظمة، وارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.

-تشجيع العاملين على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية، وتكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.

1. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص186

2. شارلز هل وجونز جاريث، ترجمة رفاعي محمد ومحمد سيد أحمد، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، دار المريخ، الرياض، 2001. ص656.

3. هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة)، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية، 2005. ص53.

-تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك، بالإضافة إلى دعم الشبكات غير الرسمية.

المطلب الثاني: دور القيادة الممكنة في بناء منظمة متعلمة

تمثل القيادة العنصر الحاسم في نجاح أي منظمة. فالقيادة تضطلع بدور رئيسي في صياغة الرؤية والرسالة التي تحدد فلسفة المنظمة وقيمها، ويعزى للقيادة الدور الجوهري في الهام وتحفيز العاملين لبلوغ الأهداف التنظيمية. ويحتاج التمكين بالدرجة الأولى تغيير أسلوب القيادة السائد في المنظمات، إلى أسلوب القيادة الممكنة. ونشير أن القائد يشكل قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو، كما أنه يهيئ البيئة التي يشعر فيها العاملين بقدرتهم على اتخاذ القرارات لأنفسهم وذلك عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين[1].

فالقيادة هي التي تعمل على توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع على التعلم ويحث عليه، ويتيح الفرص للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف وبلورة الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتي يسعون جميعا للوصول إليها انطلاقا من الحاضر لاستشراف المستقبل ودراسة المؤشرات والتنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط اللازمة حيال ما قد يستجد. ويتحمل الجميع المسؤولية الجماعية والتضامنية بدلا من طرح المواضيع من قمة الهرم والطلب من العاملين التنفيذ فهنا يشترك الجميع في كل شيء[2].

ونشير في هذا الصدد أن مؤهلات قائد المنظمة المتعلمة تختلف عن نظيراتها في المنظمة التقليدية، إذ أن المؤهلات المطلوبة في قائد المنظمة المتعلمة هي تلك التي تساعد على تعلم الآخرين ونقل الخبرة إليهم، وكذا الانفتاح على التعلم والاستجابة السريعة للأفكار الجديدة. مع العمل على نشر التعلم التوالدي في المنظمة، إذ انه كلما انتشر أكثر كلما ساعد ذلك أكثر للتحول إلى منظمة متعلمة. وقد حدد كل من Cavaleri&Fearonالأدوار التالية لقادة المنظمة المتعلمة:

- ✓ **القائد كمصمم**: إذ يمتلك القائد في هذا الإطار مهمتين أساسيتين وهما:

1. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. دراسة مقارنة، دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2011. ص53.
2. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص186.

1. تصميم الأفكار التي تؤثر على إدارة المنظمة في مجالها الاجتماعي، حيث يتم تركيزه على الغرض والرسالة والقيم الرئيسية للمنظمة. وهو ما يساهم خاصة في قيادة المنظمة في فترات الأزمات.
2. تصميم السياسات والاستراتيجيات والهياكل بطريقة تسمح لفرق العمل بالفهم والاستيعاب وتبادل الخبرات وتحقيق التعلم المشترك.

وبذلك فان القائد من خلال عملية التصميم تلك يسعى إلى تحقيق التكامل بين مختلف موارد المنظمة، وكذا تناسبها مع الأطر الوظيفية والفكرية للعاملين بحيث تكون المنظمة مترابطة مع البيئتين الداخلية والخارجية أيضا. فالمصمم الحقيقي هو من يضع النظم الكفيلة بتكامل الرؤى والأهداف والقيم بحيث يحقق النجاح الملموس في التعلم ونقل الخبرات.

- ✓ **القائد كمعلم**: يعمل القائد من خلال هذا الدور على تقديم النماذج العملية والافتراضات الجديدة ومساعدة العاملين على التعلم واكتساب الخبرات وإعادة صياغة وجهات نظرهم بخصوص الواقع من اجل رؤية الأحداث على حقيقتها مع الوقوف على أسبابها الحقيقية. فهم بهذا العمل يفتحون آفاقا جديدة لإعادة تشكيل وصياغة المستقبل.
- ✓ **القائد كخادم**: يتجسد دور القائد في رغبته الصادقة في خدمة المنظمة والعاملين فيها وتقديم الرعاية لهم، وبذلك فان القائد وفق هذا الدور لا يقدم الأفكار ويجبر العاملين على قبولها، وهذا من منطلق إن من يقودهم لديهم أفكارهم التي غالبا ما تكون أفضل من أفكاره.

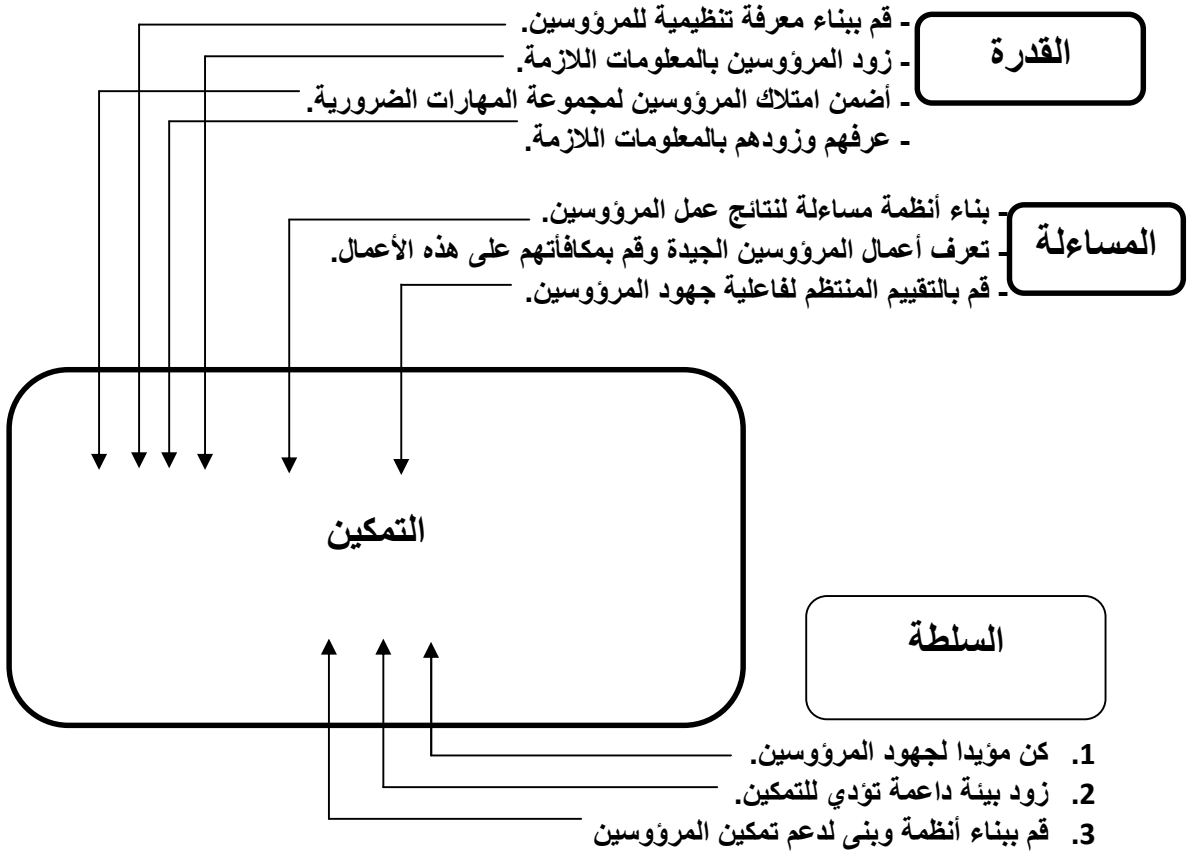
ويسعى القائد إلى خدمة الآخرين، وهذا من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- ✓ _إيجاد فرص للعاملين في المنظمة للقيام بحل المشاكل، والاستفادة من نجاح وخطأ غيرهم، لزيادة مخزونهم المعرفي.
- ✓ _نشر وتشجيع كل من المساعدة والتحدي بين العاملين.
- ✓ _تشجيع إطلاق العاملين افتراضاتهم وخبراتهم الشخصية.
- ✓ _طرح المشكلات والأخطاء الشائعة أمام الجميع واعتبارها كخبرات تعلم.

وعليه فان القيادة في المنظمة المتعلمة تختلف عن المنظمات التقليدية، خاصة في ظل التمكين ليست هي فحسب التي تحدد الأهداف وترسم السياسات والخطط وتتخذ القرارات، بل هي القيادة التي تتعلم باستمرار

كيف تفكر وتتعلم أساليب التفكير والتحليل والعقلنة وكذا استخدام التقنيات الحديثة في ذلك، هذا إضافة إلى التشاور وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين والعمل معهم بدلا من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم. خاصة في ظل وجود عمال متمكنين فان عمل القيادة سيكون أسهل وأيسر حيث انه بوجود القيادة التمكينية والتي تعتمد من أسلوب الرقابة أسلوبا لتصحيح الانحرافات والأخطاء، ما يساهم في تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهود للتعلم من أخطائهم وبذلك الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. حيث أوضح **بودنر**أن القيادة التمكينية تعتمد على العناصرالرئيسة الثلاثة المتمثلة في القدرة والمساءلة والسلطة[1]:

شكل رقم (3-1) أنموذج بودنر للقيادة التمكينية



المصدر: محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه_المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة، 2008. ص26.

1. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه_المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة، 2008. ص26.

1**ضمان امتلاك المرؤوسين للقدرة*** الأساسية ليصبحوا متمكنين، وهذا من خلال:

أ. تحديد مستوى مهارة المرؤوسين، وتزويدهم بالتدريب لتطوير المهارات الضعيفة لديه.

ب. السماح للمرؤوسين بالحصول على أية معلومة ذات علاقة بقدرتهم على إنجاز مهامهم وتطوير طرق العمل وصنع القرار.

ج. العمل من أجل التعريف بالمصادر التي يحتاجها المرؤوسون، وبالتالي تزويدهم بهذه المصادر.

2**خلق المساءلة***أي أن العاملين لا يمكن تمكينهم إلا إذا تحملوا مسؤولية أعمالهم بالنهاية. والسلوك الضروري لخلق المساءلة يتضمن:

أ. العمل مع المرؤوسين من أجل بناء قواعد للتطوير المستمر.

ب. العمل على تقييم جهود المرؤوسين بشكل منتظم.

ج. تزويد المرؤوسين بالتغذية الراجعة لجهودهم بشكل مستمر.

د. تعرف أعمال المرؤوسين ومكافأتهم.

3**تطوير السلطة***، وهو يعني تطوير بناء يزود المرؤوسين بالسلطة حتى يصبحوا ممكنين، وذلك يتطلب من القائد:

أ. العمل مع المحيط التنظيمي لبناء التغييرات في الأنظمة، والبنى التنظيمية، والتأثير فيها لدعم تمكين المرؤوسين.

ب. بناء دليل واضح لتوجيه جهود المرؤوسين.

ج. خلق بيئة داعمة لتحقيق عملية تمكين المرؤوسين.

د. دعم المرؤوسين الممكنين.

*. القدرة هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرارات وانجاز المهمات.

*. المساءلة هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهام

*. السلطة إعطاء المرؤوسين القوة والحرية لإدارة وانجاز المهام واتخاذ القرارات ذات العلاقة.

المطلب الثالث: الهيكل تنظيمي المجسد للمنظمة المتعلمة

إن لنوع الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في تسهيل أو إعاقة سلوك العاملين بالمنظمة، ففي الوقت الذي نجد فيه بعض القواعد المقيدة لحركتهم، نجد أيضا قواعد أخرى تقوي أو تعزز عمليات التفكير والتعلم والإبداع والابتكار لديهم. على اعتبار انه هو من يحدد طرق الاتصال واتجاهاته، وكذا المسؤول عن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والمستويات التنظيمية. . . الخ.

أولا: مميزات الهيكل التنظيمي للمنظمة المتعلمة

نظرا لخصوصية المنظمة المتعلمة فهي تتطلب الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وهو ما يتوفر أكثر في الهياكل العضوية المتسمة بالمرونة، والاستقلالية في اتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق المبني على علاقات شخصية متبادلة، الأمر الذي يؤدي إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع[1].

وبذلك فإن الهيكل التنظيمي التقليدي لا يتناسب مع المنظمة المتعلمة، حيث انه يحد من حركة العاملين إضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات، حيث أنها تتركز في الإدارة العليا، مع وجود فصل بين الإدارات.

وعليه فان الحاجة إلى الهيكل التنظيمي المرن أصبحت أكثر إلحاحًا، كونه يشجع على المرونة، ويسمح بتدفق وانسيابية المعلومات ويتيح حرية الحركة للعاملين وكذا تشكيل فرق العمل التي تدير أعمالها بحرية ومرونة دون الرجوع إلى المركز في كل شيء. وبذلك نقول إن الحاجة إلى المرونة والثبات في الهيكل التنظيمي شيء مطلوب في منظمات التعلم، كما أن الحاجة قائمة لإيجاد هيكل تنظيمي قادر على التعامل بكفاءة مع المشكلات والفرص غير المتوقعة، وهو ما لا يعني ان المرونة هي نقيض الثبات، أو حتى العكس "الثبات ليس نقيضا للمرونة". بل إن المنظمة المتعلمة هي التي تضم هاذين البعدين عن طريق تكوين شبكات اتصال مرنة في داخل التنظيم الرأسي، حيث يتم ضمان الثبات عبر الهيكل الراسي، في الوقت الذي يتم فيه ضمان المرونة بواسطة

1. مجدي نويري، إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية، ص229.

هذه الشبكات الدائمة التحرك. إن هذا التوسع في انسيابية المعلومات يسمح لأعضاء المنظمة بالتفاعل المباشر في إطار التفكير النظمي[1].

ثانيا : أهمية التعلم في تحديد هيكل المنظمة المتعلمة

في عصر المعرفة لابد أن تكون لدينا هياكل تنظيمية جديدة تتلاءم مع خصائص المنظمات المتعلمة، إذ أن عمال المعرفة في حاجة ماسة إلى هياكل تنظيمية جديدة تسهل عملهم وتحدد أدوارهم ومسؤولياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين في المنظمة.

انه لضروري إن يحتل التعلم مكانة هامة في الهيكل التنظيمي وهذا من اجل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية بشكل فاعل. وبذلك فان الخاصية البارزة في الهيكل التنظيمي الذي يميز المنظمة المتعلمة هي قدرته على توظيف عملية معالجة المعلومات لتحقيق ترابط جيد بين مختلف أجزاء المنظمة. وهو ما سيتحقق من خلال وجود قنوات اتصال تسهل انسياب لمعلومات بين مختلف أجزاء المنظمة.

إننا بحاجة ماسة إلى البحث عن تصميم الهيكل التنظيمي الذي يشجع على التعلم التنظيمي ويتيح المجال للإبداع والابتكار، هيكل تنظيمي يتيح الفرص الكفيلة بتجسيد العمليات التشغيلية ومعالجة المشكلات ويساعد على مشاركة العاملين في صناعة القرارات. وهو ما يمثل أبرز المعايير التي يتوجب اعتمادها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم.

ومن بين أهم الهياكل التنظيمية الملائمة للمنظمة المتعلمة المعتمدة على تمكين عامليها نذكر:

- **الهيكل التنظيمي المصفوفي:**

إن الهيكل المصفوفي هو الهيكل الذي يجمع بين ما يسمى "بالهيكل الثابت"نسبيا وهو يلائم المنظمات الكبيرة "والهيكل المؤقت"الذي تعتمده المنظمة إلى جانب الهيكل الثابت ويكون مؤقتا فقط للمساعدة على التغلب على بعض المستجدات البيئية داخليا وخارجيا.

1. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، مرجع سبق ذكره. ص 106.

إن هذا الهيكل المؤقت هو ما نطلق عليه تسمية المشروع وهو هيكل تنظيمي مؤقت مفروض على الهيكل الأساسي للمنظمة هدفه خلق أنماط جديدة من التفاعلات بين أعضاء المنظمة من اجل تحقيق غرض معين قد تحتاج المنظمة إلى اعتماد أكثر من مشروع لتحقيق أعمال متعددة في وقت واحد .

إن الهيكل التنظيمي المصفوفي الذي يجمع بين هيكل المنظمة الثابت ومختلف المشاريع المعتمدة من طرف المنظمة و هو يمتاز بعدم وجود التدرج الهرمي وعدم وجود أقسام ثابتة ولا قواعد رسمية أو حتى إجراءات معيارية للتعامل مع المشكلة التي يسعى لحلها .

أهم ما يميزه أن فيه من الرسمية الشيء القليل ومن المرونة واللامركزية الشيء الكثير. كما أن الحاجة إلى الإشراف تكون في أدنى مستوياتها وهذا لان لأعضاء فريق العمل تم تمكينهم وبذلك فإنهم يحملون مهارات وخبرات عالية تساعدهم على تحقيق أهداف المشروع وعلى إيجاد أو تطبيق السلوكيات المرغوبة من قبل الإدارة.

ونشير أن انخراط العاملين في المشاريع التي تصممها الإدارة يشجعهم على التعلم واكتساب والمعارف الجديدة ويكون هذا خاصة إذا توفرت الشروط التالية: [1]

1. اختيار العاملين في ضوء ما يملكون من مهارات وخبرات ومدى ملاءمتها لطبيعة المشروع.
2. العمل على إيجاد الثقافة، التي تتجسد فيها قيم العمل الفرقي والإبداع والتجديد والانجاز. وتنتشر فيها القصص الخاصة بالمشاريع الناجحة وكذا المهارات والبطولات التي رافقت عمليات التنفيذ. حيث أن قصص النجاح سوف تخلق مناخا ايجابيا يسهل الاستفادة من تجارب الآخرين ويحفز على التعلم منها.
3. إن الايجابيات والمهارات التي نتوقعها من إدارة المشروع لا تتحقق إلا إذا توفرت لها البرامج التدريبية الملاءمة.

- **الهيكل التنظيمي الشبكي**

تعرف الشبكة بأنها مجموعة من العاملين الماهرين في تخصص معين، يرتبطون معا عبر مواقعهم ومنظماتهم بعلاقات قوية لأن لديهم أهدافا مشتركة، يعجز عن تقديمها أيا منهم بشكل منفرد[1].

1. مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص121.

يتكون الهيكل الشبكي من وحدة أعمال مركزية تعمل مع متعهدين خارجيين ومجهزين للخدمات الأساسية. أهم ما يميز هاته الهياكل هو[2]:

1. تعتمد على العمالة المؤقتة المتخصصة وصاحبة الخبرة.
2. تناسب المنظمات صغيرة الحجم التي يعمل بها عدد قليل من العاملين.
3. تؤكد على التعلم المستمر.
4. تؤكد على الإبداع وسرعة الاستجابة.
5. يمارس فيها العاملين أدوارا متعددة.
6. تركز الإدارة العليا على رعاية الاستثمارات المعرفية، وعلى تحفيز العاملين بدلا من التركيز على الرقابة والسيطرة.

وبذلك نجد أن استخدام الشبكات في بناء هياكل المنظمة يساهم في تحقيق أعلى مستويات التعلم التي تعزز تعلم المنظمة، كون انه يزيد من المشاركة في المعلومات ويحسن المهارات الخاصة بحل المشكلات، وهذا نظرا لاعتبارها ميدانا خصبا للمناقشات وتبادل الآراء. كما أننا نشير انه حتى تكون الشبكات أداة جيدة للتعلم التنظيمي، يجب أن تتجسد الثقة والصراحة والرغبة بين المشاركين وهم يتبادلون الآراء والاتجاهات. فهي تتحدى أعضاءها ليكونوا مساندين وفاعلين في العمليات الإبداعية. كما أن زيادة القاعدة المعرفية هي إحدى الطرق التي تستطيع الشبكات بموجبها قيادة المشاركين نحو التعلم، فالشبكات تمكن العاملين من العمل خارج إطار تدرج الهيكل التنظيمي التقليدي وتسرع من عمليات اتخاذ القرارات، فضلا عن أنها تنمي الروح المعنوية لدى العاملين، وتزيد من قدرتهم الإبداعية.

ونشير أن الشبكات تسهل التعلم التنظيمي بطريقتين:

1. تكوين الشبكات يشجع على تبادل المعلومات بين العاملين والمهارات الخاصة بحل المشكلات المطروحة.

1. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، ص122.
2. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، ص122.

2. بإمكان المعلومات واستخدام الشبكات توجيه وتركيز اهتمام العاملين في المجالات غير البشرية والمجالات غير الرسمية في هيكل المنظمة.

المبحث الثاني: مكانة الموارد البشرية في المنظمات المتعلمة

إن منح العاملين مشاركة وحرية وتمكينا اكبر يساعدهم على تأدية مهامهم وأعمالهم بمرونة اكبر كما أنه يمنحهم تفكيرا ذاتيا مستقلا من اجل تقديم أفكار خلاقة، وتجديد وإبداع، وهو ما يحتاج إلى جهد إداري حثيث في إدارة الموارد البشرية، ويحتاج إلى نظام محكم يرشد الإدارة في كيفية التعامل مع مواردها البشرية التي تعد رأس مالها الحقيقي. ومن هنا تبرز أهمية تعزيز تمكين العاملين من خلال السعي لبناء منظمات متعلمة استنادا إلى رأس المال الفكري.

المطلب الأول: أهمية رأس المال الفكري للمنظمة المتعلمة

لا شك أن العنصر البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الجديدة التي تساعد على تحقيق الاستفادة العظمى من الظروف البيئية الجديدة للقرن الحادي والعشرين. وبذلك فانه إضافة إلى البيئة التنظيمية الممكنة لبناء المنظمة المتعلمة سابقة الذكر يرتبط تمكين العاملين ارتباطا وثيقا برأس المال الفكري، فبعدما كان التحدي قائما على المورد المادي الذي كان المصدر الأساسي المعتمد عليه لتحقيق أهداف المنظمة وتفوقها، أصبح التيقن الكامل أو الأهمية الواضحة لرأس المال الفكري [1] خاصة بالنسبة للمنظمات المتعلمة.

يعتقدBennis أن عوامل النجاح والتميز التقليدية قد تغيرت، فلم تعد الموارد المادية هي العوامل الضرورية والعملة النادرة للنجاح، وإنما أصبحت المعلومات والمعرفة هي العوامل المسيطرة في الوقت الحاضر.

والمقصود بمصطلح"رأس المال الفكري" حسب hamelهو قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشترين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية. وبذلك فهو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بالمنظمة والذي يكون وسيلة لتمييز منظمة ما عن غيرها من المنظمات.

[1]. مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص66 .

أما حسب Endresفانه يرى أنه الموجودات المعرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز والذي يعد المؤشر الرئيس لنجاح المنظمة المحلية والدولية.

وقد أشار Kelley في عام 1998 أن رأس المال الفكري يمثل العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم. وبالتالي لا يشكل كل العاملين رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب "ستيوارت" على قيمة معرفة العاملين، مهاراتهم ومعلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي[1] :

- المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المنظمات المنافسة.
- المعرفة الإستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنا مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

أما Daft فيري بأنه مجموعة من الموارد المعلوماتية(للأشخاص)المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها، وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة[2]. وبذلك يشير هذا التعريف إلى مفهوم رأس المال الفكري على أنه عملية التحويل من معارف العاملين إلى المعرفة التنظيمية، والتي تنتج في نهاية الأمر قيمة مضافة تحفز على استثمار رأس المال الفكري وتحقق الإنتاجية الأعلى للمنظمة المتعلمة.

وبذلك فان لرأس المال الفكري دورا إستراتيجيا في تعظيم قيمة المنظمة المتعلمة من خلال:

- أن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المتعلمة، التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الإنتاجات الفكرية، والمتمثلة في الإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير.
- يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة والعاملين، إذ يشير (Quinn) من مدرسة (TIC) للأعمال أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة.
- تعتبر المنظمات المتعلمة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي، الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية، إذ تسعى إدارة هذه المنظمات في القرن الحادي والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والعامل المثقف، إذ أن أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية.

---

[1]. طبايبية سليمة، لرباع الهادي، جريبي السبتي، التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري وأهميته في دعم تنافسية مستدامة للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة، 2008/12/3، ص5.

[2]. عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال، مؤتمر رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الأردن، 2014، ص156.

- أن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي، إذ أن المنظمات التي ترغب في النجاح في بيئة أعمال اليوم ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية، لكي تمتلك أفرادا يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها، لذا فإن العاملين في منظمات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي، والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق.

- إن أهمية رأس المال الفكري تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأية منظمة، وأن الاهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر، فالقدرات الفكرية العالية تعد أهم الأسلحة التي تعتمدها الأمم والشعوب في الصراع العالمي الراهن.

و بذلك فان لرأس المال الفكري دورا إستراتيجيا في تعظيم قيمة المنظمة المتعلمة من خلال[1]:

–يعتبر من أرقى الموجودات قيمة وله قوة تأثيرية على القيام بتغييرات وتعديلات على كل مهام وأنشطة المنظمة المتعلمة للتأقلم مع المتغيرات البيئية.

–دعم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة المتعلمة وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية والنجاح لها.

– الاستثمار في رأس المال الفكري في عصر المعرفة ثروة للمنظمة فهو يعتبر موردا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية المستديمة للمنظمات المتعلمة من خلال الابتكار والإبداع لأنه يتسم بالوفرة وعدم قابليته للتقليد قياسا لرأس المال المادي.

المطلب الثاني دور التمكين في بناء رأس المال الفكري

يرتبط تمكين العاملين ارتباطا وثيقا برأس المال الفكري، فبعدما كان التحدي قائما على المورد المادي كمصدر أساسي معتمد عليه لتحقيق أهداف المنظمة وتفوقها، أصبح التيقن الكامل أو الأهمية الواضحة لرأس المال الفكري . إذ يعتقد Bennis أن عوامل النجاح والتميز التقليدية قد تغيرت، فلم تعد الموارد المادية هي العوامل الضرورية للنجاح، وإنما أصبحت المعلومات والمعرفة هي العوامل المسيطرة في الوقت الحاضر[2].

[1]. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006. ص 101.

[2]. مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص66

إن منح العاملين مشاركة وحرية وتمكينا اكبر يساعدهم على تأدية مهامهم وأعمالهم بمرونة اكبر وتفكير ذاتي مستقل من اجل تقديم أفكار خلاقة، وتجديد وإبداع، وهو ما يحتاج إلى جهد إداري حثيث في إدارة الموارد البشرية، ويحتاج إلى نظام محكم يرشد الإدارة في كيفية التعامل مع مواردها البشرية التي تعد رأس مالها الحقيقي.

ويمكن للتمكين أن يساهم في بناء رأس المال الفكري، حيث أن إتاحة الصلاحيات والمعلومات، الثقة التكنولوجيا والمشاركة تؤدي إلى إشباع عدة رغبات وحاجات له داخل المنظمة . إذ انه عندما يشعر المورد البشري بدرجة مرتفعة من تمكين العمل سيكون لديه شعور كبير بإشباع حاجاته . فالتمكين هو شعور نفسي في المقام الأول يؤدي إلى إحساس المورد البشري بأهمية وقيمة العمل وان له معنى وانه يساهم في سياسات وقرارات المنظمة المتعلقة بعمله إضافة إلى شعوره بالكفاءة والقدرة الذاتية لتقرير انجاز عمله بفعالية .

كما أن العاملين عندما يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات، حرية التصرف والتفكير، اختيار الوسائل والأساليب المحققة للأهداف التنظيمية فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة وتحصيلها، تبادلها ، نشرها وتوظيفها، لذا فان التعلم التنظيمي يتطلب تمكين العاملين في المنظمة بالصلاحيات اللازمة ، وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها وعليه يعتبر التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوبا للتعلم يستطيع من خلاله العاملون تنمية مهاراتهم ومعارفهم وهو هدف المنظمة المتعلمة اليوم لإضافة قيمة لأرس المال الفكري الذي تمتلكه.

إضافة إلى ذلك يساهم التمكين في تطوير وتجديد المهارات ، وتحسين قدرات اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل، إذ لا يمكن أن يتم تغيير وتحول في قدرات العاملين إلا من خلال منحهم حرية التصرف لاستخدام المعرفة والمهارات التي اكتسبوها ، ويرى الكبيسي في هذا الإطار أن المعارف تتعرض للتقادم، ومن مداخل تجديدها هي عملية التمكين[1].

وبذلك فان للتمكين أهمية في بناء رأس المال الفكري من خلال جعله للأفراد العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة ، كما أنه يزيد من قدرتهم على التعلم ، حيث يتطلب إعطاؤهم الصلاحيات القانونية وتوفير مصادر القوة لهم ومنها المعلومات والمعرفة والمهارة والخبرة والثقة بالنفس والمشاركة في اتخاذ القرارات . كما انه يساهم في إزالة الظروف التي تولد الشعور بالضعف ويعزز مشاعر الكفاءة الذاتية للعاملين كما يسمح

1. عيساوي فاطمة الزهراء، لحيلح الطيب، فعالية إستراتيجية تمكين العاملين في بناء وتطوير رأس المال الفكري لدى المنظمات، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، . مجلة 10، العدد 4، ديسمبر 2018، السنة العاشرة ، . ص990 .

لهم بالتعامل مع المواقف وممارسة السيطرة على المشكلات . فالتمكين يعد عملية لتأهيل العاملين، وإطلاق قدراتهم الكامنة من خلال إتاحة المعلومات، ومنحهم الحرية في صنع القرارات في المواقف التي تواجههم مع ضمان امتلاكهم القدرة، والاستعداد وتوفير آليات التطبيق الملائمة.

و على اعتبار أن التمكين يعد مبدأ أساسيا للمنظمات المتعلمة التي تعتمد الإبداع قاعدة دائمة للميزة التنافسية، فمن شأنه أن يجعل العاملين ذوي خبرة وتعلم من خلال منحهم الحرية في الأداء، وتعزيز الثقة لدى العاملين، وتعميق مهاراتهم، ورعاية خبراتهم، وإبداعاتهم. إذ أن تحسين الإنتاجية لن يتأتى إلا من خلال تمكين العاملين بإعطائهم الموقع الملائم في العمل ، وتزويدهم بالملاحظات بعيدا عن السلطة، وهو بدوره يجعل العاملين يلتزمون بالعمل والإبداع وزيادة العائد باستخدام قابليتهم ومعارفهم ، فثقافة التمكين تحمل العاملين مسؤولية تحديد المشكلات وإيجاد الحلول لها، وهو ما يتطلب تعلما أكثر لدعم القدرة على اتخاذ القرار.

المطلب الثالث إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة

يزداد اهتمام المنظمات المتعلمة اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار ، فالمعرفة هي الأصل الجديد وهي من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي للميزة التنافسية، وتتشكل المعرفة في المنظمة المتعلمة من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة.

أولا: تعريف المعرفة وأهميتها بالنسبة للمنظمات المتعلمة:

إن الحديث عن المعرفة يتشعب ويتناول مجالات متعددة، وما يهم المنظمة المتعلمة بصورة جوهرية وأساسية هو المعرفة بالعمل والأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية وهنا يعرف نانوكا Nanoka صاحب كتاب الشركات الخلاقة للمعرفة 1991 المعرفة على أنها الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال[1].

[1]. زروقي نعيمة، حسن جبر، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات حول إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة، ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 2003، ص275.

و هناك من يعرف المعرفة بأنها حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة[1].

و وفقا لما يشير إليه Lucier and Torsilier تعبر المعرفة عن قدرة العاملين والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والعاملين ذوي القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة[2].

وبذلك فان المعرفة التنظيمية هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها. ويتفق معظم العلماء على أن المعرفة هي أحد أكثر الموارد الإستراتيجية والحيوية أهمية للمنظمة المتعلمة وذلك لأسباب منها[3]:

- أنها من أكثر الموجودات قيمة ، وتتحقق من جهود الذين يمثلون رأس مال فكري وإنتاجيتهم؛
- توفر الأساس لإحداث تعلم يتبعه إبداع، والعكس صحيح، والذي تظهر نتائجه في تطوير قدرات المنظمة التكنولوجية بتقديمها لمنتجات جديدة، وعمليات جديدة تساعدها على المنافسة والبقاء؛
- لا تعاني من مشكلة الندرة، فهي تعتبر المورد الوحيد المتميز بالوفرة، الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بأقل كلفة أو بدون تكلفة، وبالتالي فهي تعتبر قوة وثروة، في آن واحد، وهي أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي موجودة في عقول العاملين في أي منظمة وزبائنها وباعتها، وبالتالي فهي تساعد على تعزيز وتقوية القدرات والجدارات الجوهرية للعمل وبناء الميزة التنافسية؛
- تعتبر المحرك الأساس للنمو الاقتصادي، والمحفز للتقدم التكنولوجي، وزيادة الإنتاجية، فالمعرفة الجديدة تولد الإبداعات ومن ثم يتم تحويلها إلى منتجات وعمليات، وحتى إلى منظمات جديدة.

---

[1] . إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، منظمة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص34.

[2]. فاطمة يحياوي، اثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة _دراسة حالة_اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية، 2016 /2017. ص58.

[3] أحمد إسماعيل المعاني، ناصر محمد سعود جرادا، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص40.

وبذلك يمكن القول أن أهمية المعرفة تبرز في المنظمة ليس في ذاتها، وإنما فيما تشكله من قيمة إضافية لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تعلم المنظمة، ويمكن أن نحدد كذلك أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة أكثر مرونة من أي وقت مضى؛
- تتيح المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وتحفيز الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها؛
- تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة لها القدرة على التكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال، وتواجه التعقد المتزايد فيها؛
- يمكن للمنظمات المتعلمة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها، أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛

ثانيا: تعريف إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري

إذا كانت الإدارة هي سر نجاح أي منظمة مهما كان نوعها، والمعرفة هي الأساس لإنشاء الميزة التنافسية وإدامتها، والركيزة الأساسية للتحول إلى منظمات متعلمة، فلابد من إدارة محكمة لهذه المعرفة، لأن أغلب المنظمات تمتلك معرفة ولكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، وفي هذا الإطار سعت المنظمات إلى إدارة هذا الموجود. حيث أشار بعض الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة واختلفوا في تحديده بدقة، تبعا لاختلاف اختصاصاتهم والمداخل التي تناولوا بها تعريف إدارة المعرفة، فنجد أن **Daft** عرفها بأنها الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة[1].

أما **Koenig** فقد أكد على إن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة وإنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاورة بين أعضائه[2].

واستنادا لكلمة إدارة وللأهمية المتزايدة للمعرفة والمرتبطة أساسا برأس المال الفكري يعرف Wiig إدارة المعرفة بأنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية

[1] Richard L. Daft, Organization Theory & Design, South-Western Thomson Learning, 2001,p323.

[2]. فاطمة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص58.

التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة للمعرفة ورأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها، وتوفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة[1].

وفي هذا الإطار يتفق كل من(Rastogi) (Stevenson) على أن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتباره نوع من المنافسة المعتمدة على العامل وعلى قوة دماغه وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام. [2]

وعلى هذا الأساس فان أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتمثل هذه المعرفة من وجهة نظرDAFT "الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة أدائه لها،و لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين ."

ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاورة عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري، وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبتالي نقل الخبرات من شخص لأخر.

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام هذه الأخيرة استثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي، غلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات.

و بذلك نجد لن لرأس المال الفكري والمعارف التي يحملها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات المتعلمة ، ما يضاعف الجهود للاهتمام به والمحافظة عليه وهو ما يتحقق من خلال ممارسات إدارة المعرفة في تفعيل الذاكرة التنظيمية للمنظمة المتعلمة وهو ما سنتطرق إليه في البحث الموالي.

---

[1]. يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المنظمات الأهلية في القدس الشرقية، متاح على الخط: https: //www. google. dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi6haHBt7bKAhWB5CYKHRBECqkQFggqMAI&url=http%3A%2F%2Fwww. kantakji. com%2Fmedia%2F8908%2F14. doc&usg=AFQjCNE8Byd8_jrrkAz3e45f8vasAKUBrw، ص9.

[2] .بلعيد سمية، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة، العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة المورد البشرية. ص38 .

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل الذاكرة التنظيمية للمنظمة المتعلمة

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، كما انه على المنظمة أن تستوعب أنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وتطبق ثقافة التسامح لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف ومنه تفتح الباب على مصراعيه على العمل والتجريب وإخراج كل الطاقات المعرفية التي تملكها كل كفاءة .

المطلب الأول: مفهوم الذاكرة وأهميتها للمنظمة المتعلمة

أولا تعريف الذاكرة التنظيمية

تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي تخزن فيه معرفة المنظمة من اجل الاستخدام المستقبلي[1]، أي أنه يحفظ جميع الأمور ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، كما يتم حفظ الملفات والوثائق والأنظمة والتعليمات والقوانين ووثائق جميع العمليات الخاصة بعمل المنظمة.

و عرفت أيضا بأنها عملية معرفية واسعة تجري في إطار عام متفاعل فيما بين أفراده، مكونة من خليط من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، تعمل على انتزاع المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف تخزينها، صيانتها، نشرها واسترجاعها من سياقها التنظيمي حين الحاجة إليها[2].

و نشير انه كلما كانت المنظمة فعالة في استخدام هذا المستودع كلما كان ذلك مؤشرا دالا على التعلم التنظيمي من جهة، وعلى الفعالية العالية أيضا من جهة أخرى.

و قد قسم**Dixon**الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة داخلية وذاكرة خارجية[3]، الذاكرة الداخلية تنقسم إلى ذاكرة مقصودة وغير مقصودة وتتضمن الأنظمة: الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير، الدروس المتعلمة إضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية، أما الذاكرة الداخلية الغير مقصودة فتتمثل في

[1]. بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص321.
[2]. بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص70.
[3]. بلال خلف السكارنة. مرجع سبق ذكره، . ص323.

ثقافة المنظمة ، أما الذاكرة الخارجية فإنها توجد في المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي والذي يمكن استرجاعه واستخدامه لخدمة أهداف المنظمة. وتتمثل في التقارير المالية للمنظمة، والأعضاء السابقون للمنظمة، المنافسون:

رأس المال الفكري: والذي يمثل أصحاب الذاكرة الفعالة الذي يوظف تجاربه الماضية في المنظمة مباشرة، وهذه الذاكرة ليس لها حدود، إلا ما تعلق بعدم رغبته في تقديم ما لديه من معرفة أو في حالة تسربه من المنظمة، أو عند عدم توثيق معارفه.

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

المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة: يعد هذا الجزء من الذاكرة التنظيمية الأكثر استخداما ووضوحاً في التعبير، والذي تزداد أهميته كلما كانت الشركة تهتم بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات لهذا الغرض مما يسهل الوصول إليها واسترجاعها عادة واستخدامها بكفاءة، والذي يوجد في وثائق وسجلات الشركة وقواعد بياناتها وبرمجياتها، كما توجد في إستراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها.

ثانيا: خصائص الذاكرة التنظيمية: تعد الذاكرة التنظيمية دعامة محورية لبناء المعرفة، كما أنها تتكامل وتترابط مع كل أنواع المعرفة التنظيمية، وبذلك فهي تعزز فعالية المنظمة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي، ولعل هذا ما يجعلها تتميز بمجموعة من الخصائص هي[1]:

1_ذاكرة مشروع الفريق: فذاكرة مشروع العمل يمكن أن تتواجد في التقارير الرسمية ووثائق التصميم والنقاشات أو في الأفكار، القرارات والاتصالات والتسجيلات المرتبة سعيا منها للتعلم من الدروس السابقة وتجاز بها في إنعاش الذاكرة التنظيمية حيث تعد الذاكرة التنظيمية مقترح لذاكرة جماعية، وهي تستند إلى تسجيل المعرفة لجعلها مفيدة للأشخاص من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلا.

[1]. بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص71.

2_سهولة الوصول إليها: إن المعرفة المخزنة في ذاكرة المنظمة تتمتع بالسهولة في الحصول عليها لأنها متاحة لكل أعضاء المنظمة، ومتوفرة في أي وقت، وأن توظف في مهام حل المشكلات والعمليات العمل المعرفي من خلال الاستجابة لمختلف المظاهر التقنية، ويمكن الاستفادة منها في كافة العمليات المرتبطة بأنشطة المنظمة.

3_المرونة والاستقرار: تستطيع الذاكرة التنظيمية تحسين أداء المنظمة من خلال تحليل المكونات المعرفية لديها وما يحصل من تغير وتطور في بيئتها الخارجية، فتتمكن المنظمة من النظر إلى الخلف والتعلم من سلوكها والتعرف على مدى تأثير المستجدات على ذاكرتها التنظيمية، وتكون أكثر مرونة في التكيف مع محيطها والمحافظة على استقرارها، واستغلال ذلك في عملية التعلم التنظيمي.

4_معرفة خاصة بالمنظمة: إن لكل منظمة طريقة إدارة خاصة بها سواء من حيث المعرفة أو في كيفية إدارة الموارد أو هيكل المنظمة. . . وهي قائمة على أساس تاريخ المنظمة وعليها المحافظة على هذه الموجودات في ذاكرتها التنظيمية، فهي تمثل القدرة على تمثيل التفكير السببي من خلال هيكل مفاهيمي يؤدي إلى المؤسساتية التي تقود إلى إبداع وتصنيف موجودات المعرفة الجديدة في المنظمة في سرية حتى لا تذهب للمنافسين وأن تكون في حدود علم وإدراك عمالها فقط ومتاحة لهم.

5_التطلع إلى المستقبل: إن الذاكرة التنظيمية من خلال الرصيد المعرفي المخزن فيها تمكن عمالها من استخدام المعرفة لاتخاذ القرارات المناسبة وتجنب الوقوع في الأزمات وحماية هذه المعرفة للاستخدام المستقبلي وتزويد المستخدم بالإرث المعرفي المتراكم والمتوفر على البدائل، فهي بمثابة منظار مستقبلي للعمليات الموجودة.

6_التعلم التجريبي: يتم التركيز في التعلم التجريبي، على التعلم من الإجراءات السابقة كالتجارب التاريخية الملموسة، إما مباشرة أو بالإنابة عن طريق الرصد والتفسير والتأمل من الملاحظات التي تمكن من استنتاج آثار جديدة للأعمال، هذه الآثار تكون بمثابة أدلة في العمل على خلق تجارب جديدة.

ثالثا: أهمية الذاكرة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة

إن الذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة المنظمة بهدف الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت المنظمة فعالة في استخدام هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي, وعلى الفاعلية العالية أيضا

، فالذاكرة التنظيمية توجد لدى العاملين أصحاب الذاكرة الفعالة وفي ثقافة المنظمة وفي المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات وفي استراتيجيات وسياسات المنظمة[1].

و على اعتبار ان تمكين المورد البشري هو تعزيز قدرات ليصبح الفرد ذا مكنة من خلال التعاون والتنسيق مع الآخرين واستخدام الإمكانات ايجابيا وتطوير الطاقات لتصل إلى أقصى دراجاتها. فانه مهم جدا امتلاك المنظمات في الحاضر والمستقبل للذاكرة التنظيمية كضرورة تنافسية تساعدها في إنجاح سياسة تمكين المورد البشري. إذ أن الذاكرة التنظيمية تضمن الاستقرار الكافي في حالة التمكين[2] بما يسهل ويساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الذاكرة التنظيمية تضمن تكيف كافي للموارد البشرية الممكنة للاستجابة الملائمة للفرص والمتطلبات الخارجية، وكذا الظروف الداخلية المتغيرة. من خلال الاحتفاظ بالمعارف المختلفة وكذا تمكين العاملين الممكنين من المعلومة وتوزيع المعرفة على متخذي القرار واستخدامها لاتخاذ القرارات المناسبة حتى تجنب المنظمة والعاملين الوقوع في الأخطاء والأزمات.

إن للذاكرة التنظيمية مساهمات فاعلة في عملية تحسين حل المشكلات التنظيمية والهام العاملين الممكنين لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، كما تمنح إبداعية كافية للموارد البشرية الممكنة بما يسمح للمنظمة بالاستمرار في استباق الأحداث والمبادرة بالتغيير. وبذلك فإنها تحمي المعرفة للاستخدام المستقبلي.

وبناءً عليه فإن المنظمة المتعلمة سوف تحقق عدداً من المزايا التي تتجسد من خلال اعتماد الذاكرة التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

القدرة على تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها مثل خصائص القدرات الجوهرية في العاملين وفي الموارد ذات العلاقة وخبرات المشاريع وفرق العمل وتوثيق السياق المعرفي

-القدرة على استرجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي بالنسبة لمصادر المعلومات فيها، وخاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات.

[1]. بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص73.

[2]. الهام قشي، تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل قيم ذاكرتها التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، المجلد أ، العدد 41، جوان 2014. ص90.

ويلاحظ في هذا الإطار، بأن موارد المعلومات والسياق تتضمن المعرفة الإجرائية والمصرح بها والحقائق الموجودة في ذاكرة العاملين مثل خبراتهم وتوجهاتهم ومعرفتهم ذات الصلة ومعرفة العمليات والحالات والوثائق شبه المهيكلة وقواعد البيانات وقواعد المعرفة والوسائط المتعددة في التوثيق، ذلك لأن المعرفة المخزنة في الذاكرة التنظيمية يجب أن تكون مفيدة وتلبي حاجات المهام المختلفة المنوطة بالعاملين الممكنين. وعليه فإن الذاكرة التنظيمية يجب أن تكون سهلة الوصول لكل أعضاء المنظمة وان توظف في مهام حل المشكلات والعمليات والعمل المعرفي.

وعليه نجد أنه من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية وذلك من خلال: [1]

أولا: التوثيق الفعال لتجارب المنظمة وتكوين ذاكرة تنظيمية لها في ضوء تجاربها المختلفة.

ثانيا: المحافظة على أفرادها الأساسيين لاستمرار الخصائص الحية للذاكرة، وفي حال اضطرار المنظمة للتخلي عن بعضهم فعليها توثيق معرفتهم حتى لو اضطرت لشرائها.

ثالثا: تحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة: باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتشجيع تقاسم المعرفة بين أفراد الشركة من خلال حوافز موجهة لهذا الغرض.

رابعا: خرطنة معرفة المنظمة: تحديد من يعرف في المنظمة وماذا يعرف، لتكون مرشدة لمن يحتاج المعرفة بإيجادها بالمكان والوقت الملائم لدى الشخص الملائم.

خامسا: تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة: وإبقاء أكبر قدر ممكن من معرفة العاملين داخل المنظمة في أنظمتها وعمليتها ومنتجاتها. فذلك جزء أساسي من سياسات المنظمة لتطوير ذاكرتها التنظيمية.

ومن خلال ما سبق تتضح لنا الأهمية البالغة التي تحظى بها الذاكرة التنظيمية في المنظمة المتعلمة وضرورة بناء ذاكرة تنظيمية قصد الاستفادة من التجارب السابقة والتعلم منها، وهذا لان ضياع الذاكرة التنظيمية أو فقدانها يمثل أكبر خسارة للمنظمة. حيث يشير **G. Petch** أن ضياع المعرفة يمكن أن يكون اكبر خسارة للمنظمة.

[1]. نجم عبود نجم إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن. 2008. ص268.

المطلب الثاني: إجراءات وطرق نقل وتعلم المعارف في المنظمة المتعلمة

انطلاقا مما سبق ونظرا للأهمية التي تحظى بها الذاكرة التنظيمية في المنظمة المتعلمة ، نجد انه من الضروري السعي لبناء ذاكرة المنظمة المتعلمة وتعزيزها بالمعارف المتجددة التي تضمن استمرارية وبقاء المنظمات المتعلمة ، وقد أشار ماركواردت Marquardt أشار إلى عشر استراتيجيات معرفية من شانها أن تعمل على تعزيز المنظمة المتعلمة وهي[1]:

1. **الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة ونقلها:** وهي تعني وجوب تشجيع كل فرد من أفراد المنظمة ليصبح راغبا في جمع المعرفة.
2. **انتزاع المعرفة من الخارج:** يجب أن تهتم المنظمة لبيئتها الخارجية المحيطة بها للبحث عن المعرفة ذات العلاقه، لتعمل على انتزاعها واكتسابها.
3. **تنظيم أساليب داخلية للتعلم:** على المنظمة أن تعمل على تطوير العديد من التكتيكات لتشجيع التشارك في التعلم.
4. **تشجيع ومكافأة الابتكار:** وهذا يعني أن الرغبة في البقاء في السوق العالمي تتطلب عملية توليد مستمرة لأساليب جديدة تهدف إلى تقديم منتجات أفضل.
5. **تدريب العاملين على خزن المعرفة واسترجاعها:** وهذا يعني أن تواظب المنظمة المتعلمة على إعلام أعضائها، وبشكل مستمر، بكل ما يتعلق بالمعرفة التي تريد المنظمة الحصول عليها.
6. **تعظيم عملية نشر المعرفة:** تشير هذه النقطة إلى أن تدوير الأعمال، واختلاط فرق العمل مع بعضها، يعتبران أكثر وسيلتين فعالتين لنقل المعرفة داخل المنظمة.
7. **تطوير قاعدة معرفة حول قيم المنظمة واحتياجات التعلم فيها:** وهذا يعني أن المعرفة لن تكون فاعلة إذا لم يتم ترميزها، وخزنها بطريقة تجعل لها قيمة ومعنى لدى العاملين والمنظمات.
8. **توليد آليات لجمع التعلم وخزنه:** وذلك أن التعلم ذا القيمة يتواجد في عقول العاملين أو الجماعات الذين حصلوا على الخبرة، وكي تتفادى المنظمة فقدان تلك الخبرة يتوجب عليها العمل على الحصول على

[1]. Marquardt, Michael. BuildingtheLearningOrganization, Davis – Black Publishing Company. U. S. A . 2002, p. 56.

تلك المعرفة والاحتفاظ بها فيما يسمى ذاكرة المنظمة لتصبح فيما بعد تاريخ المنظمة الذي يميزها عن غيرها.

9. **نقل التعلم إلى الاستخدام أثناء العمل:** يعني ذلك إمكانية نقل التعلم إلى العمل من خلال تنفيذ إستراتيجية مدروسة، تتضمن خطوات محددة ومدروسة من المديرين، والمشاركين، والمدربين.

ولتحقيق انتشار وتبادل المعرفة ، تقوم المنظمة المتعلمة بنشاطات لإدارة التعلم بكفاءة ليتم الاستفادة من تلك المعارف وتسهيل تناقلها وتبادلها لتفعيل وتعزيز ذاكرتها التنظيمية ، ومن بين هذه النشاطات نذكر:

تشخيص وحل المشكلات بطريقة علمية بعيدا عن التخمين، التجريب الذي يشتمل على البحث العلمي عن المعرفة الجديدة وتوفير فرص التجريب، التعلم من خلال التجارب الماضية بمراجعة وتقييم نجاحاتها وإخفاقاتها مع تدوين الدروس المتعلمة حديثا وإتاحتها للأفراد، التعلم من الآخرين انطلاقا من أن التعلم ليس نتيجة التحليل الذاتي. فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضا خصبة للأفكار والإبداع، وكذا نقل المعرفة الذي يجب أن يتم بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة مع التشارك المتواصل[1].

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم ذلك بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمجها، وجعل العاملين متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات[2]. فتجسيد المعرفة هو جعل المعرفة متاحة للجميع وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، في حين تعرف على أنها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، مع العلم أن هاتين الفعاليتين تعملان سوية في مساعدة العاملين على التعلم. أما جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة فهي تساعد العاملين على اكتساب المعرفة إلا أنها تتم من خلال اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

وعليه فانه من خلال وضع المعرفة أمام الجميع، ومن خلال إعداد التقارير حول ما تم تعلمه، يتاح للمعرفة الضمنية أن تصبح معرفة صريحة، وبالتالي يتمكن العاملين الآخرين من الاستفادة منها، أي أن عملية اكتساب المعرفة تكون قد تمت بنجاح من خلال اكتساب وتعلم العاملين على المستوى التنفيذي لخلاصة من المعارف

[1]. البيبلاوي حسين حسن، مرجع سبق ذكره. ص316 .

[2]. عبد الرحمن الجاموس. مرجع سبق ذكره، ص166

تساعدهم على تجاوز الأخطاء السابقة. وبذلك يتم تعزيز الذاكرة التنظيمية للمنظمة المتعلمة بالمعارف المطلوبة . ونذكر في مايلي أهم أشكال انتقال المعارف في المنظمة المتعلمة[1]:

أولا: المعرفة المشتركة: ويعني تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد **في** بيئة العمل بين العاملين أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المنظمة.

إن تحولات المعرفة الضمنية بين العاملين بصفة شخصية أو من خلال فرق العمل تقوم على أساس الملاحظة والتقليد وتبادل الخبرات والمعارف والمشاركة في تجارب العمل وممارسة المهام والوظائف ضمن سياق تنظيمي محدد.

و نشير أن هذا الاتجاه يركز على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات العاملين وجها لوجه أو بواسطة الحلول التكنولوجية ، هذه المعرفة تكون غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة. ويسمى هذا الاتجاه بنموذج شبكة المعرفة الذي يؤمن أنه من الاستحالة تحويل كل المعرفة الضمنية إلى شكل صريح، وهو بذلك لا يحاول ترميز أو استخراج المعرفة من العاملين، وبدلا من ذلك فإن العاملين الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك. [2]

ثانيا: المعرفة الخارجية (المجسدة): ويعني تحول المعرفة الضمنية إلى صريحة والتعبير عنها بمختلف الأشكال الصريحة (الرقمية أو الرمزية) حيث تتحول المعرفة إلى نماذج وفرضيات، هذه العملية ذات طابع ذاتي لكنها ترتبط أيضا بسياق وبيئة أو حاضنة موضوعية تنظيمية تظهر فيها تجليات المعرفة الضمنية لدى أصحاب المعرفة كمحفز وممكن للمعرفة الضمنية، لكن هذه العملية تبقى ذاتية الجوهر لارتباطها أولا وآخرا بملكة التفكير والأنشطة الذهنية المبتكرة لأصحاب المعرفة.

[1] . سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري، بقسنطينة، 2008/ 2009. ص122 .

[2] .سمراء كحلات، مرجع سبق ذكره، ص119 .

يعتمد هذا الاتجاه على تحويل المعرفة الكامنة لدى الكفاءات إلى معرفة صريحة وجعلها قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، ويمكن تحديدها في قاعدة معرفة مشتركة للمنظمة يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المتنوعة، إن اعتماد هذا الاتجاه ليس تحكميا وإنما يعتمد بدرجة أساسية على طريقة المنظمة في إنجاز أعمالها وكذلك بالاعتماد على نوعية العاملين والكفاءات التي تستخدمها.

ويحدث تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة من خلال توليد الوثائق والبريد الإلكتروني والتقارير والمذكرات. . . وينتج عن استعمال هذا الاتجاه ما يسمى **مستودع المعرفة أو ذاكرة المنظمة** الذي يعمل على تجميع المعرفة واقتناصها في نظام توثيق مستودع للمنظمة، وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل للمعرفة بخطوتين تتمثل بنقل المعرفة من الفرد إلى المستودع وفيما بعد من المستودع إلى الفرد.

إن بعض المنظمات التي اعتمدت هذا الاتجاه قامت بتطوير طرق لترميز وخزن وإعادة استخدام المعرفة، فالمعرفة الجديدة التي يتوصل إليها فرد من أي استشارة أو تجربة يتم) (تحويلها من خلال أسلوب)العاملين-إلى-وثيقة(بما يحقق استخراج وفصل تلك المعرفة عن العاملين، ومن ثم تنميطها وجعلها متاحة لجميع العاملين بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام.

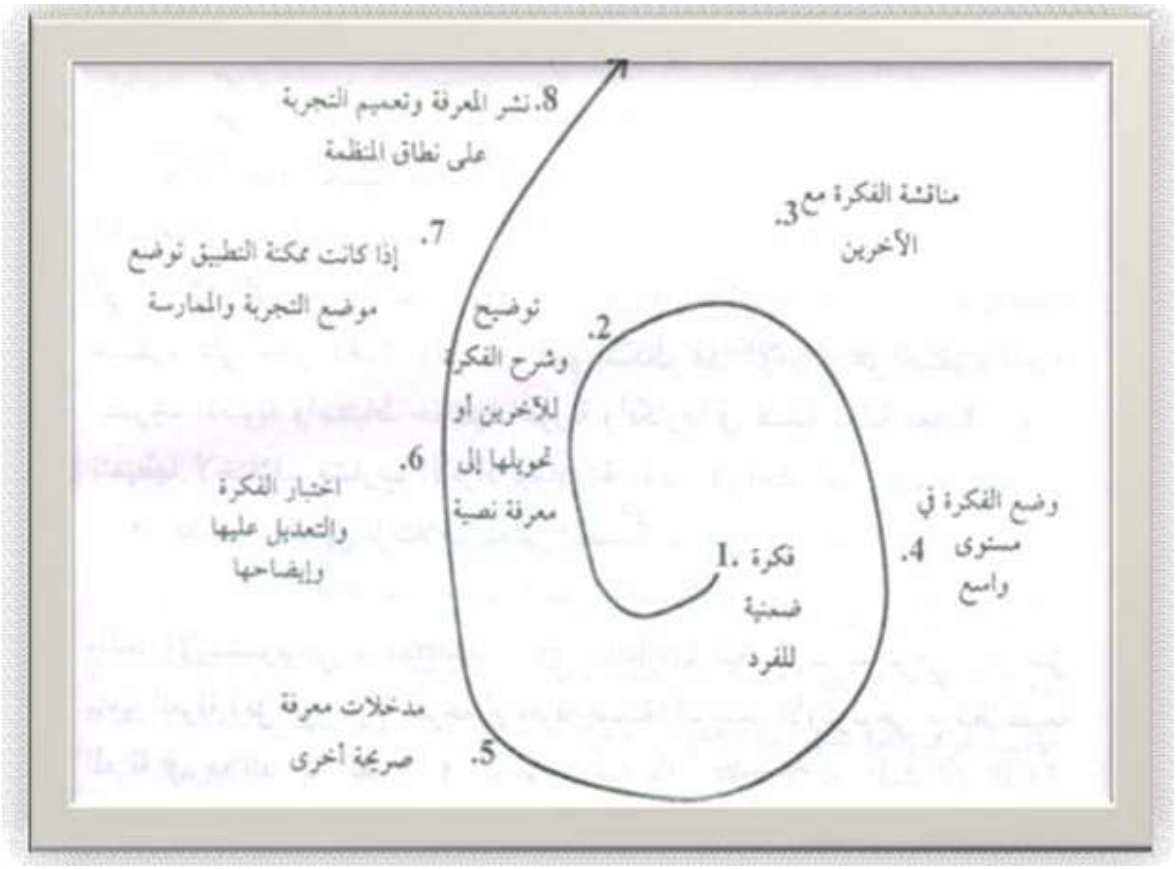
ثالثا: المعرفة التركيبية: يعني تحول المعرفة الصريحة إلى حزم أو تكوينات جديدة من المعرفة الصريحة، ويحدث حينما يكون الفرد قادرا على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جعلها جزء من المنتج أو الخدمة، هذه العملية هي الأخرى تتطلب تدخل المعرفة الضمنية بوجود عمليات ذهنية وإدراكية مسبقة؛ إذ من غير الممكن إعادة إنتاج المعرفة الصريحة قبل أن يسبقها أنشطة تتعلق بهضم المعرفة المكتوبة واستيعاب مضامينها أثناء ممارسة العمل، ليتم بعد ذلك تحويلها إلى معرفة صريحة جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة في المنظمة. مثال المنظمات التي تستخدم المعلومات التي تحصل عليها من نظام التوزيع لتكتشف ما يباع وما لا يباع وحتى لتوليد أساليب بيع جديدة.

رابعا: المعرفة الداخلية (المدمجة): تمثل هذه المرحلة ظاهرة اكتساب المعرفة، من خلال انتقال المعرفة الصريحة إلى ضمنية تضاف إلى الخزين المعرفي للأفراد بالذاكرة الإنسانية وفيها يدون العاملون تجاربهم وخبراتهم وتترجم هذه المرحلة عملية الإدراك العقلي الذي من أهم أشكاله استقراء المعرفة الصريحة واستنباط حقائقها المحورية

وأفكارها في عملية ذهنية معقدة يختلف تنميطها وتمثيلها باختلاف المعاني المكتسبة وقدرات الاستيعاب لدى العاملين، بمعنى أن هؤلاء العاملين يستخدمون المعرفة التي تم التشارك فيها من أجل توسيع ومد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم، وقد تم احتذاء هذا النمط من خلال التعلم بالعمل، فالعاملين يؤدون مهام معينة من خلال قراءة الكتيبات والوثائق.

مع كل ما سبق قوله، تبقى المعرفة الفردية الضمنية هي أساس وانطلاق عمليات تكوين وتمكين المعرفة في كل المستويات الفردية والجماعية فالتنظيمية ككل، لأن تدفقات المعرفة تبدأ أولا من الفرد إلى المجموعة ومنها إلى المستوى التنظيمي الأشمل؛ أي أن الطبيعة الحركية للمعرفة التنظيمية في تحولاتها وتجلياتها النوعية الأربعة تبدأ أولا من محور الفرد ثم تتدفق تصاعديا إلى فرق العمل وهكذا. . . وهذا ما يفسر التدفق الحلزوني للمعرفة الضمنية من العاملين إلى الكينونات الفاعلة في البيئة التنظيمية الذي يمكن توضيحه في المخطط التالي:

الشكل رقم (3-4) الحركة الحلزونية للمعرفة



المصدر: سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، ماجستير في علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري، بقسنطينة، 2008/ 2009. ص122 .

من الشكل أعلاه يتضح أن المنبع الأول للمعرفة خاصة الضمنية ومنطلق حركياتها هي ما نملكه من معرفة متضمنة في عقولنا وذاكرتنا، بعد ذلك تحتاج هذه المعرفة المدركة إلى حاضنة غنية بالمحفزات الذهنية والإدراكية؛ أي وجود آخر لديه استعداد لاستماع وقبول الأفكار خاصة الجديدة منها ما يؤدي إلى تحقيق الإشباع النفسي لأصحاب المعارف، هنا يتم استدعاء العقل الجماعي على مستوى فريق العمل ويحصل في هذه المراحل-4-5 3نوع من التفاعل الإيجابي للمعرفة الضمنية لدى أفراد المجموعة، وقد يتم الاستعانة بمدخلات معرفة صريحة إلى أن يتم إنضاج المفاهيم الجديدة وخلق مناخ إيجابي لقبول الفكرة واختبارها وبالتالي نشرها على مستوى المنظمة. وإذا استطاعت الإدارة تحقيق هذا المستوى من النجاح يمكن عند ذاك القول أن المعرفة الجديدة التي بدأت كفكرة مستقلة مخفية لكينونة واحدة قد أصبحت ليس فقط معرفة صريحة تضاف إلى ذاكرة المنظمة، وإنما هي قوة الثقافة المشتركة شرط أن تحقق القبول الجماعي والفهم الجماعي أيضا.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة وإسهامها في بناء ذاكرة المنظمة المتعلمة

لو كانت كل المعرفة صريحة لما تكلفت المنظمة عناء غرس ثقافة المعرفة وتوفير مقومات التمكين لتسهيل تنقل بل تعلم تلك المعارف ولما كانت حاجتها في تحريك مختلف أشكال معرفتها، ولاكتفت باقتناء وإدارة نظام معلومات يحفظ وينظم المعرفة الصريحة، ونحن بهذا إنما نود تأكيد حقيقة أن كل الممارسات والعمليات المعرفية في المنظمة هي بصورة أو بأخرى تصب في التعلم لاستخراج المعرفة الضمنية كما سيؤكده الحديث عن كل عملية من عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:

أ. تشخيص المعرفة المراد تعلمها :

قبل التعلم، لا بد من وضع إطار واضح لوصف أنماط وفئات المعرفة الضمنية المستهدف التعلم منها، صحيح أن هذا العمل معقد وصعب بحكم طبيعة المعرفة لكن يجب أن نعرف على الأقل عناوين ومجالات المعرفة التي نحتاجها لحل مشاكلنا وتطوير نظم عملنا قبل البحث عن تقنيات البحث عن المعرفة الضمنية. وقبل أن تبدأ المنظمة في أي خطة للتعلم تجدر الإشارة إلى أنه يجب النظر إلى إدارة المعرفة عموما والتعلم خصوصا بحذر شديد بما يتماشى ورؤيا هذه المنظمة ورسالتها وأهدافها وبما يتوفر لها من قدرات وإمكانيات

وليس تعلم أي معرفة. وبالتالي فإن هناك صفات يجب توافرها في المعرفة المطلوب تعلمها وهي تتمحور في ثلاثة أبعاد أساسية[1]:

البعد الزمني ويمثل التوقيت والآنية، الحداثة، التغطية الزمنية، الآنية الضرورية وكذلك التكرار في كل مرة تطلب فيها المعرفة، ثم **البعد المضموني** من حيث دقة المعرفة وخلوها من الأخطاء، علاقتها المباشرة بالموضوع، الاكتمال وعدم حجب أي منها ونطاق التغطية، إضافة إلى **البعد الشكلي** المتمثل في ترتيب المعرفة وتنظيم الأفكار، الوضوح والفهم، التفصيل أو التلخيص المطلوب، طريقة العرض والتقديم المكتوب أو السردي. . . وشكل الوسيط الذي توضع فيه المعرفة.

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المنظمة يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة الضمنية، ثم بعد ذلك يتم البحث عنها والتأكد من وجودها في رؤوس العاملين. ولغرض تعلم المعرفة الضمنية التي يتم تشخيصها ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوع المعرفة المتاحة ومقارنتها بتلك المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد والطرق اللازمة للاستثمار في تعلم تلك المعرفة، ومن أهم هذه الطرق والأدوات نذكر خريطة المعرفة*.

خريطة المعرفة: هي بمثابة عملية لجرد موجودات منظمة ما من المعرفة وهي تدل على المعرفة لكنها لا تحتوي عليها، فهي دليل وليست مخزن وقد تكون في شكل خريطة فعلية أم في شكل قاعدة بيانات إلكترونية، تشمل خريطة المعرفة تحديد الأماكن التي توجد فيها المعرفة الهامة والأشخاص أو الجماعات الذين يحملونها، أما الخطوة التالية فهي نشر ما يسمى قائمة أو صورة تبين أين يمكن العثور على تلك المعرفة الضمنية.

وتهدف خريطة المعرفة إلى إرشاد أفراد المنظمة إلى الجهة التي يتعين الذهاب إليها حينما يكونون بحاجة إلى المعرفة وهي بذلك تكون لديهم قدرة جيدة على الوصول إلى مصادر المعرفة بسهولة ومن ثم التعلم منها.

إن خرائط المعرفة هي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة. ويتم بناء وتصميم خرائط المعرفة من خلال منهجية تطورية تتكون من خمسة مراحل أساسية:

[1]. سمراء كحلات، مرجع سبق ذكره، ص122 .

*

-بدء بمرحلة الإعداد لرسم خرائط المعرفة وهذا يحتاج إلى عمل جاد لتحديد واختيار الكفاءات اللازمة في حقل المعرفة المستهدف، وبعد مقابلتهم لا بد من إجراء جلسة عصف ذهني لتحليل فضاءات المعرفة وأعماق مضامينها الفكرية والعلمية والتكنولوجية.

-ثم مرحلة توليد الخطاب المعرفي الذي يتضمن توليفة متكاملة من المفاهيم، الأفكار، المبادئ، النظريات وقواعد العمل (محتوى المعرفة) مع نسج العلاقات البنيوية لهذا المحتوى، ولإنجاز هذه الخطوة لا بد من العمل مع الكفاءات على استعراض العبارات الجوهرية لملخصة للمفاهيم والكاشفة في الوقت نفسه عن تفاصيل كل مفهوم. -وعند الوصول إلى هذه الحالة تبدأ تلقائيا مرحلة هيكلة أو نقل هندسة معمار الخطاب المعرفي من خلال صياغة وتشكيل العلاقات العضوية بين مفاهيم المعرفة، وتصوير وتبصير هذه المفاهيم في علاقاتها وارتباطاتها وتفاعلاتها.

-إلى هنا تبدأ عملية تمثيل وعرض الخطاب المعرفي من خلال رسم خرائط المعرفة باستخدام تقنيات النمذجة والتبصير لتمثيل المعرفة في أشكال بيانية ورسوم مدعومة بإشارات التفسير والتوضيح والتوصيف، مثلا يتم تمثيل كل مفهوم بعقدة أو دائرة بينما تعبر الأسهم عن اتجاه الارتباط ودرجة ونوع الصلة التي تجمع مفاهيم المعرفة.
-وأخيرا تبدأ عملية استخدام خرائط المعرفة لغايات متنوعة، فمثلا يتم استخدامها لاستكمال عملية جمع واستقطاب المعرفة الضمنية وتحويلها إلى صريحة إضافة إلى منافع أخرى من خلال استخدامها كأدوات تحليلية مهمة لأغراض التخطيط ودعم القرارات، كما تستخدم للاسترشاد بها عند الرغبة في الحصول على معرفة معينة ومن ثم اكتسابها.

ب. اكتساب المعرفة:

إن أساسيات اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها؛ فبعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من خلال مصادرها المختلفة داخلية أو خارجية مثلا مستودعات المعرفة وغيرها لكن أهم طريقة في اكتساب المعرفة تكون من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والحوار والاتصال بين جماعات العمل وفي هذه المواقف يتم نقل وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة والعكس وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية والمشاركة فيها

ويساعدها في ذلك التكنولوجيا وما تقدمه من مؤتمرات فيديوية والإنترنيت. . . ومن أهم التقنيات التي يكون التركيز عليها في هذه المرحلة هي **التعلم**[1].

ت. توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني عملية إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتعلم المعرفة خاصة الضمنية من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول ابتكارية تكون سر تفوق المنظمة، وتعد هذه المرحلة نقطة حاسمة في التعلم.

ويمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، وإن المعرفة التي يتم اكتشافها من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن تكون أكثر قيمة بالنسبة للمنظمة[2] . ولقد أوضح كل من نوناكا وطاكيوشي أن مفتاح توليد المعرفة في المنظمة هو تحويل المعرفة الفردية الضمنية إلى معرفة منظمية معلنة. ونذكر من أنماط توليد المعرفة ما يلي:

-توليد المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب العاملين وتعليمهم، القراءة، ملاحظة الخبرات والتجارب، الاستماع إلى المحاضرات. .

-توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل ما يؤدي إلى إحداث تكامل بين المعرفة السابقة والانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير.

-توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع الذي يعد أكثر المصادر قيمة لتوليد المعرفة وخاصة في حالة الإبداع غير مسبق التوجيه.

ومن أجل تعزيز توليد المعرفة على المنظمة القيام بالنشاطات التالية:

-تعلم الفعل: يشمل على معالجة المشكلات الواقعية والتركيز على التعلم المكتسب ومن ثم تنفيذ الحلول ويبنى هذا التعلم على معرفة الفرد وخبرته أو معرفة الجماعة وخبرتها من خلال إضافة تساؤلات ماهرة تنتج معرفة جديدة.

[1] .حسن حسين عجلان ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الإثراء، عمان، 2008. ص27 .

[2] .مطر عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2007. ص43 .

–حل المشكلات نظميا: على عكس برامج وأدوات حل المشكلات، فإن المنظومة العقلية هي أكثر صعوبة من حيث التأسيس؛ حيث يجب على العاملين أن يكونوا أكثر نظمية وترتيبا ودقة في تفكيرهم وهذا يستلزم تدريب العاملين على ذلك.

–التجريب: يتم هذا النشاط بالتحفيز وإتاحة الفرص وتوسيع الآفاق خاصة من ناحية تطوير الابتكارات الموجودة بواسطة البحث والتطوير والدراسات الاستطلاعية.

–التعلم من التجارب الماضية: يمكن للمنظمات توليد المعرفة من خلال ممارسة نشاط مراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها السابقة وتقييمها ونقل وتدوين ما تم تعلمه.

ث. تخزين المعرفة:

تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى **الذاكرة التنظيمية** التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية، والمعرفة الفنية المكتسبة، وكذا مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمة المتعلمة إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات وفرص التغييرات، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.

إن عملية تخزين المعرفة الضمنية تعود إلى قاعدة المعرفة والأنظمة الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات، والمعرفة الضمنية المكتسبة من العاملين وشبكات العمل، ومع الزمن تتراكم المعرفة الضمنية ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة ، وتبرز تكنولوجيا المعرفة أثرا واضحا في تخزين المعرفة وحتى في استرجاعها.

ج. توزع ونقل المعرفة:

إن الأصل في إدارة المعرفة أن تتحول إلى معرفة عمومية يشارك فيها جميع العاملين في المنظمة في إطار فريق عمل متكامل، والإبداع في استخدام المعرفة هو في درجة استيعاب المعارف المنقولة داخل المنظمة وبين فروعها بحيث تتحول إلى تطابق في أذهان وعقول العاملين، ويتم ذلك وفق طرق متعددة أهمها: [1]

[1] .سمراء كحلات، مرجع سبق ذكره، ص131 .

أولا: النقل المتسلسل: ويشير إلى نقل المعرفة بواسطة نفس الفريق الذي يتنقل بخبراته وتجاربه من موقع إلى موقع، أي أنه يمارس نفس المهام ويستخدم نفس الخبرات وتجارب المعرفة، ولكنه يتنقل من مكان إلى آخر، فما أن ينتهي من مهامه في الموقع الأول إلا وينتقل إلى الموقع الثاني والثالث. . . وهكذا تتولى المهام في ضوء نوعية المعرفة الذي يتميز وينفرد بها نفس الفريق. ومن ميزات هذا النوع من نقل المعرفة السرعة والمهارة والإتقان في إنجاز المهام، وهذا النوع كفيل بعدم وقوع أخطاء أو تكرارها والتي تكون في غالب الأحيان مكلفة، فالمعرفة الضمنية في هذه الحالة تنتقل مع نفس الفريق من مكان إلى آخر يكون الفريق هو مصدر المعرفة ومستلمها في نفس الوقت.

ثانيا: النقل القريب: ويتضمن نقل المعرفة وتطبيقاتها من الفريق الذي يمثل مصدر المعرفة الضمنية إلى فريق آخر مستلم ومتلقي للمعرفة ويتعامل مع نفس المعرفة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات معاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني.

ثالثا: النقل البعيد: يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق خبراء يعتبر هو مصدر المعرفة، ويتحرك الفريق بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية فالمعرفة المصدرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته ، ولكن تبقى المعرفة الضمنية والخبرات بشكل رئيسي في أذهان فريق العمل الأول لإدارة المعرفة.

رابعا : نقل الخبير: يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبط بمهام تتكرر بشكل متباعد، وهذا النوع من نقل المعرفة يقوم به عادة شخص واحد أي خبير واحد وليس فريق عمل؛ ومثال على ذلك المعرفة المتوفرة لدى خبير متخصص عن أجزاء أو مكونات إلكترونية محددة، ويمكن أن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام وخاصة تلك التي لها علاقة بمشكلات واضحة ومحددة إلى تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة .

ح . تطبيق المعرفة: إذا كانت كل العمليات التي تخص إدارة المعرفة تعمل وتساهم في تعلم المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية، فإن هناك حلقة ناقصة لاستكمال تحقيق أهداف المنظمة ما لم يتم تفعيل تلك المعرفة الضمنية –سواء بعد تحويلها من ضمنية فردية إلى صريحة جماعية أو بقائها وانتقالها على حالها– في العمل والميدان وهو ما يتجسد في تطبيق تلك المعرفة والاستفادة منها.

بعد هذا العرض، نلاحظ التداخل الكبير بين فحوى ووسائل كل عملية وهذا يقود إلى أن عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية يمكن أن تتم في نفس الوقت أو حتى تتم إحداهما قبل التي كانت تسبقها في كل متناسق ينتج عنه توظيف أكبر قدر ممكن من الذكاء الإنساني والمعرفة المهمة التي كانت مخفية وراكدة.

المطلب الرابع : معوقات تفعيل الذاكرة التنظيمية في المنظمة المتعلمة

مما سبق يمكن أن نعتبر عملية بناء الذاكرة التنظيمية هي عملية تغيير للمعرفة من المعرفة الفردية الضمنية إلى المعرفة التنظيمية الصريحة وذلك لتخزينها بالطرق الإلكترونية أو الورقية العادية وإعادة استعمالها ثانية للاستفادة منها يرى كل من Probst and Buchel أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يتوجب توافرها قبل تعلمها وانتقالها من الشكل الفردي إلى الشكل الجماعي وهي[1]:

- ✓ **الاتصالات**

يعتمد تشكيل الرؤية الجماعية الحقيقية على الفهم المتبادل بين العاملين عن طريق ما يسمى بوسائل اللغة أو الاتصالات وبدون الاتصال لا يمكن أن نحصل على أتفاق بشأن القضايا المطروحة للنقاش بخصوص حقيقة معينة أو تصرف يقترح من الواقع.

و بذلك فإن المعرفة الشخصية لا يمكن أن تتاح للمنظمة ولا يمكننا إيجاد مناقشة جماعية تقضي إلى تكوين إطار مرجعي مشترك إلا إذا وجد لدينا عمليات أو نظم اتصالات فعالة.

- ✓ **الشفافية**

إن الاتصالات ليست كافية لتكوين إطار فكري مشترك ومتطور بين أعضاء المنظمة ما لم نجعل عملية مخرجات ومدخلات(الاتصال)مادة لجميع العاملين بالمنظمة.

وتفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية، ولهذا الشكل من التخزين قيمة وسيلية لأنه يمكن العاملين من الدخول إلى ذاكرة المنظمة، ومن أجل جعل العمليات التعليمية جزءا من المنظمة يستلزم الأمر إتاحة هذه المعرفة لجميع العاملين لأغراض التأمل والإتيان بالأشياء الجديدة.

[1] . Probst, G. and Büchel, B. (1997) Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future. London ,Prentice-Hal P. 21

✓ **التكامل**

إن المتطلب الثالث لإنجاز عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي هو تكامل العمليات الجماعية في المنظمة، وهذه نقطة أساسية، لأننا عندما نرغب في جعل المعرفة الفردية متاحة للمنظمة فلا بد من تكامل أعمال العملية مع بعضهم البعض إذ يحتاج العاملون إلى هيكل متكامل يساعد على تطوير قابليتهم ومهاراتهم كما تحتاج المنظمة إلى هذا التكامل من أجل تسهيل عملها التنظيمي .

إضافة إلى ما سبق تواجه عملية تفعيل الذاكرة التنظيمية العديد من المعوقات لعل أبرزها ما يلي[1]:

1_ **تحديات أو عوائق تنظيمية وإدارية ه**نالك تفاوت موجود بين من تنصب جهودهم على إدامة المعرفة في الذاكرة التنظيمية وبين المستخدمين الذين ينتفعون بتطبيقاتها، كما أن هناك صعوبات تتعلق بالتقاط المعرفة إذ كيف يمكن التقاط الحد الأدنى من المعلومات والمعارف المفيدة من الكم الهائل من المتوفر منها وخاصة مع عالم الانترنت والشبكات.

هذا بالإضافة إلى عرقلة عملية الأمن الوظيفي والاجتماعي والمتمثلة في مقاومة التغيير التكنولوجي وتبعاته. إذ أن هناك عوائق تتعلق بصعوبة الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدامة الذاكرة التنظيمية، وعوائق تنظيمية وإدارية تتعلق بتشجيع المنظمة على العمل الفردي أحياناً أكثر من تشجيعها على العمل الجماعي وفرق العمل والتي تعد أساس المنظمة المتعلمة .

2- **تحديات تعيق الفهم المشترك للمعرفة** لقد اعتبرت الموارد البشرية أساسا للمعرفة بما يدفن في دماغها من خبرة ومعرفة ومهارة لا يمكن لأي تكنولوجيا من التنبؤ بها ما لم يتم التصريح بها ونقلها إلى العقل الإلكتروني لتخزن فيه كما تخزن بقية أنواع المعرفة الموثقة . وبذلك فان أحد أهم التحديات التي واجهت وتواجه عمل الفريق هو الاتصال الفعال ومن هنا فإن مشاركة الفهم والمعرفة هو أمر في غاية الأهمية، لكن الذي يعيق الوصول إلى هذا الفهم المشترك أحياناً هو اللغة المشتركة وخاصة من جانب عالم المعرفة كمختصين في عالم معقد وغني في تخصصاتهم، فكل واحد منهم عميق في معرفته وخبرته يأتي ليلعب دوراً بارزاً في قاعدة معرفة الفريق. ونذكر في ما يلي بعض صعوبات مشاركة المعرفة وهي:

[1]. الهام قشي، مرجع سابق، ص91.

1. صعوبات ناتجة عن شعور العاملين في المنظمة بأن المعرفة قوة، وبالتالي يميلون للتمسك بمعرفتهم، وبذلك فمن الضروري تشجيع العاملين على المشاركة بمعارفهم الضمنية.

2. **إن** شعور العامل في المنظمة بأن زملائه العاملين ليس لديهم شيء لتقديمه وأنه ليس مضطرا لتقديم المساعدة لهم لحل مشاكلهم والتي لديه قدرة على حلها، في هذه الحالة المنظمة بحاجة لإيجاد الطرق التي تشجع وتحفز جميع العاملين للعمل ضمن مجموعات يطلق عليها فرق العمل التي من خلالها يمكن أن تشجع المشاركة بين أعضاء الفريق.

3. **دعم الإدارة العليا:** العاملون يحمون معرفتهم وهم يشعرون أنه من الخطأ أن يتخلوا عن معرفتهم الضمنية، فإذا لم يترسخ عامل الثقة مع إدارتهم، سوف يشعرون أن الإدارة العليا تحاول فقط كسب معرفتهم ثم تحيدهم، لذلك على الإدارة دعم عملية التحويل من خلال المساعدة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة والإلمام بجوانبها، وهذا يجب تضمينه في إستراتيجية المنظمة من خلال تشجيع عملية المشاركة لدى موظفيها.

4. **تبني طرق تحفيزية غير عادية:** والتمييز لمن يتميز في الأداء وذلك لدفع العاملين في المنظمة للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة، حيث أنه من المهم أن تعطى الحوافز للمشاركة بالمعرفة، والتأكيد على ضرورة منح الحوافز سواءا المادية أو بأنواعها الأخرى لمن يزود بمعرفته نظام إدارة المعرفة في المنظمة.

3_**حفظ الوثائق بدون حفظ السياق:** إن أحد العوائق في تفعيل الذاكرة التنظيمية هو حفظ الوثائق بدون حفظ السياق، ذلك السياق الذي يعطي الوثائق معناها ، وهو الأمر الأهم الذي يسمح باستخدامها مستقبلاً عندما يتغير السياق.

إن التصور الحالي يفترض أن الذاكرة التنظيمية هي تخزين للعمل اليدوي من خلال التركيز على حفظ وتنظيم وفهرسة واسترجاع المعرفة الصريحة المخزنة في الوثائق وقواعد البيانات، إلا أن هذا وحده غير كاف، لأن معظم العمل المعرفي مطلوب لحل المشكلات المستعصية والمعقدة . أي تلك المشكلات التي لم تحصل بعد على تعريف وتحديد دقيق لها لأنها تتغير عبر الوقت، وهو أهم شيء يتعامل معه الفرد الممكن في مجال اتخاذ القرارات. فالتعامل مع حل هذه المشكلات ربما يتم من خلال فقدان الافتراضات والتخمينات والقرارات تحت ظروف عدم التأكد. ومن هنا فإن توطين حل المشكلات وتوظيفها في المنظمات أي جعلها مألوفة، يتطلب بالإضافة إلى الحلول التقليدية في عملية اتخاذ القرار، تعريف المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وصياغة الحل المناسب وتنفيذه، مع توفير الأساليب الحديثة التي تعمق من التفاعلات الاجتماعية مثل المحادثات والاجتماعات والنقاشات وتعاون فرق العمل. وفي شأن التعامل مع المشكلة المعقدة فان الهدف الرئيسي ليس

في إيجاد الإجابة الصحيحة لها، إنما في إيجاد الحل الصحيح الذي يجعل المشكلة قد فهمت بما لها من علاقات ودلالات بالمعنى الواسع .

4-الصلة والحجم: تشكل الصلة السياقية للذاكرة الإنسانية التحدي الثالث أمام الذاكرة التنظيمية بما فيها المعرفة غير المصرح بها لأن المعرفة قد تفقد صلتها أو قيمتها عبر الوقت . وبناء على ذلك، فإن المعرفة غير المصرح بها(الضمنية) والتي قد تكون أكثر سياقية ولها وهج هي التي تكون الفاعلة أكثر في المنظمات .

أما في مسألة الحجم فالذاكرة التنظيمية شأنها شأن الذاكرة الإنسانية، لها قدرة على استدعاء ما تريد مما له صلة ملحوظة بالواقع.

وعليه فإن المشكلة تكمن في التساؤل عن مدى كبر الحجم الذي ستتسع له الذاكرة التنظيمية وخاصة مع انتشار استخدام شبكة الانترنت وربط المنظمة بها وبالمقابل فإن هناك مشكلة أخرى تتمثل في أنه يجب أن يتم تطبيق ما تم في الماضي بنجاح في الوقت الحاضر وفي المستقبل وبنفس الكيفية. لأن ذلك ضمان أكيد على نجاحه. وفي هذا مخالفة لقاعدة صريحة وواضحة ألا وهي أن نجاح الأمس ليس دالة أكيدة على نجاح اليوم ونجاح الغد. وأن الثابت الوحيد هو التغيير وأن من لم يتجدد يتبدد. وأن مواكبة المستجدات أمر مهم لصياغة الحاضر وتشكيل المستقبل.

وفي مسألة التشخيص السابق للمشكلة المتعلقة بالمعرفة ذات الصلة بالموضوع وفي الحجم الذي ستؤول إليه الذاكرة التنظيمية، تبرز مسألة هامة وهي أن آليات البحث والفترة الحالية لا تزال ضعيفة في مواجهة الكم الهائل من السياقات التنظيمية.

لذلك فإن قلب المشكلة هو في محاكاة الذاكرة الإنسانية التي لا تزال لها سعة هائلة في فهم المعاني وربط تلك المعاني التي لها علاقة وصلة بالموضوع قيد البحث على عكس ذاكرة الحاسوب. وعليه فالتحدي هنا يكمن في إبداع آليات للذاكرة التنظيمية مماثلة للذاكرة الإنسانية تستطيع أن تحتفظ بالكم الهائل من المعرفة وفي ذات الوقت تستطيع أن تسترجع المعرفة ذات العلاقة في الزمان والمكان الذي نحتاجه.

المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين التمكين والمنظمة المتعلمة

هناك علاقة مباشرة بين مفهومي التمكين والمنظمة المتعلمة كونهما يوليان معا الاهتمام بالموارد البشرية ويحرصان على توفير فرص اكتساب المعرفة وإثراء المعلومات وتنمية المهارات1. كما أن هذا الترابط بين التمكين والتعلم تؤكده النظريات وتثبته التجارب والممارسات، فمثلما يساهم التعلم التنظيمي في زيادة مستويات التمكين فان هذا الأخير يقوي بدوره لدى العاملين دوافع الانجاز وتوظيف المعرفة المتعلمة لرفع الكفاءة وتحسين الجودة وتحقيق الأهداف، كما يسهم التمكين في المنظمات المتعلمة في تقوية الثقة بالذات والتحرر من الخوف والإقبال على المبادرات والمخاطر ويعزز سلوكيات البحث والتجريب والإبداع. وقد أكد marquardtفي كتابه بناء المنظمة المتعلمة على الصلة الوثيقة والترابط الفعال بين المصطلحين، حيث أشار أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من اجل تحسين الأداء وانه المفتاح لكل عمليات التعلم التنظيمي[2].

المطلب الأول: علاقة التمكين بالإبداع(التفوق الشخصي)

يرى بيتر سينج أن التعلم الشخصي هو أساس بناء المنظمات المتعلمة، وهذا من منطلق أن المنظمات لا يمكن أن تتعلم ما لم يتعلم أعضاؤها.

ويفترض سينج أن لهذه القاعدة مكونان:

1. تحديد ما يمكن انجازه أو تحقيقه"الهدف*"، وهو ما لن يكون مقتصرا على مدة زمنية محددة، بل يستمر مدى الحياة. ما يجعل الفرد يؤدي وظائفه ومهامه بطريقة إبداعية ناتجة عن سلوكه التعلمي المستمر.
2. أن يعي العامل انه ضمن انتهاجه لأسلوب الإبداع أو ما يسمى بالتفوق الشخصي قد تعترضه بعض المعوقات أو المشاكل التي ستحول دون تحقيق هدفه، ولكنه يخطط أو يعمل لتجنبها، أو التصدي لها لبلوغ

---

[1] .مطر بن عبد المحسن الحميلي ، مرجع سبق ذكره، ص54 .

2. Omar Durrah, the rôle of ompowerment in transformation of banks to learning organization case study on commercial bank in Aleppo city,article in journal of king saud University . january ,2011 , see discussions,stats,and author profiles for this publications at : http /www . researchgate. net/publication/292078696. p8 .

*. كلمة الهدف لا تستخدم هنا بنفس المعنى المستخدم في الإدارة، حيث أن المديرين يفكرون في الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، أي خلال3او5 سنوات. في حين انه في الإبداع الشخصي لا يقتصر الهدف على وقت محدد وإنما سيتم لطول العمر، أي اعتماد التعلم مدى الحياة، ما يشير إلى عملية التحسين المستمر أي التعلم التوليدي.

هدفه. وهو ما عبر عنه بيتر سينج بوجود شخص ما لديه مفهوم واضح ودقيق عن حقيقة الوضع أو الأداء الحالي لعمله أو لوظيفته، ويقصد بالوضوح هنا أن الشخص لديه رؤية واضحة لحقيقة ظروف عمله، وبذلك فانه يتوقع قيودا تعترض سلوكه الإبداعي. ولكنه يتخذ منها نقاط قوة يعتمد عليها لتحقيق أهدافه.

إن العاملين المبدعين أو المتميزين بالتفوق الشخصي يمثلون خبراء في عملية التغيير للآخرين في تفكيرهم، على اعتبار أنهم يستخدمون كل من الأسباب والبديهة في الإبداع، إذ أنهم يصبحون مفكري نظم ويرون التفاعلات والتداخلات بين كل شيء حولهم، والنتيجة أنهم أكثر ارتباطا وتفاعلا بالكل. وهو ما تحتاجه المنظمة المتعلمة في كل مستوى من مستوياتها.

من ناحية أخرى نجد أن المدير التقليدي دائما يفكر في أن تكون لديه كل الإجابات عن مختلف الجوانب في المنظمة، في حين أن مدير المنظمات المتعلمة يعرف أن موظفيه تكون لديهم الإجابات، على اعتبار أن وظيفته هي تدريب وتسهيل تعلم كل أفراد منظمته.

ونشير في هذا السياق أن للتمكين دورا بارزا في تعزيز الإبداع للتحول إلى منظمات متعلمة، وهذا انطلاقا من العمل على إيجاد مناخ يسوده مقومات التمكين، من إتاحة للمعلومات، مشاركة صادقة في اتخاذ القرار، حرية في التصرف، كل هذا من شانه أن يشجع العاملين على عدم الخوف من الفشل ويساعد في إطلاق قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية.

كما أن الاهتمام بتمكين المورد البشري يزيد من شعوره بالانتماء والولاء لمنظمته، ما يجعله يتفانى حتما في خدمتها، بذلك ستتوافر لديه دوافع للإبداع أكثر من غيره.

إن الإيمان بالرأي والرأي الآخر والذي نقصد به التشاور والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين أساليب العمل، ما ينعكس إيجابا على المنظمة.

إن وجود الهياكل التنظيمية المرنة التي تنساب فيها الاتصالات ويشيع فيها تمكين العاملين، تمنح مساحة أكبر وفرصا أكثر للإبداع وذلك عن طريق تطوير وتنمية العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم لأداء العمل بحرية واكتساب الخبرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتشجيع التنافس. كما أن نمط الإشراف الديمقراطي يهيئ أكثر المناخ التنظيمي المناسب على عكس النمط الإشرافي المتسلط الذي يحد من الإبداع.

المطلب الثاني: علاقة التمكين بالتفكير النظمي

يعرف التفكير النظامي على أنه مجموعة المعارف والأدوات التي تمكن العاملين من إدارة الوضعيات المعقدة، ويكون نتاجا للتفاعل بين أفراد التنظيم، فهو يعمل على تحديد النتائج الحقيقية وراء هذا التفاعل بين أجزاء التنظيم وذلك من خلال البحث عن الأسباب الجذرية للمشاكل.

ومن الطرق الشائعة لحل المشاكل هي تجزئة وتكسير المشكلة المراد معالجتها إلى أجزاء ثم النظر إلى كل جزء على حدا ثم استخلاص النتائج لحل المشكلة ككل. وطبقا لرأي سينج "وهو أول من أدخل التفكير النظمي في منظمات التعلم"فان هذا النمط عبارة عن نوع من التفكير المستقيم والآلي والذي يؤدي إلى زيادة عدم كفاءة حل المشكلات الحديثة التي تتسم بتداخل الأسباب والظواهر والافتراضات المرتبطة بها. لذا أوضح بيتر سينج انه لكي يتم فهم مصادر وحلول المشكلات الحديثة يجب استخدام التفكير المستقيم والميكانيكي وكذا استخدام التفكير العضوي الدائري الذي عبر عنه بالتفكير النظمي الذي يؤكد على دراسة الكل وليس الجزء.

نشير في هذا السياق أن للتمكين دور في تفعيل التفكير النظمي على اعتبار انه يساعد في تحسين تعلم العاملين، وذلك من خلال توجيه آرائهم واتجاهاتهم ومجهوداتهم نحو المنظمة ككل، من خلال دعمهم بالمهارات والأدوات التي تمكنهم من التعلم، ومن فهم وملاحظة أنماط السلوك السائدة في المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي تزويدهم بالمهارات التي تسمح لهم بالتصرف واتخاذ القرارات المختلفة.

المطلب الثالث: علاقة التمكين ببناء النماذج الذهنية

إن النماذج الذهنية تمثل القاعدة الثانية حسب **بيتر سينج** لبناء منظمات التعلم، وهي تمثل إطارا للعمليات الإدراكية للعقل البشري، أي أنها تمثل تحديدا لكيفية التفكير والتصرف.

والنماذج الذهنية تأتي من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية ما يوضح أن هناك علاقة بين التدريب والنماذج الذهنية.

Argyris يعرض ما اسماه بالنماذج الذهنية المتصدعة، إذ يقوم أصحاب هذا النموذج بالتفكير من اجل الحصول على المكاسب والمزايا التنافسية في ظل عدم حصول منافسيهم على هذه المكاسب. فهم ينظرون إلى المكسب من منظور واحد فقط حتى لو تحققت خسارة للطرف الآخر.

في حين أن هناك نموذجا آخر يقوم من خلاله كل المشاركين بتحقيق المكاسب، إذا أوقف أحد الأطراف مقاومته للآخر يمكنهم العمل معا وتدوير أو تبادل الأهداف والمكاسب من شخص إلى آخر، والنتيجة أنهم يكسبون معا في أوقات متعددة ومتتالية أفضل مما يعملون ضد بعض.

ويقول في هذا السياق **بيتر سينج** أن لكل شخص نظريته للتصرف، والتي تحدد القواعد التي سيستخدمها في إطار سلوكياته بالإضافة إلى فهم سلوكيات الآخرين.

وبذلك فان للتمكين دور في بناء المنظمة المتعلمة من خلال تدريب العاملين على بعض الممارسات العلمية والتطبيقية التي تساعدهم على الوصول إلى طريقة للتفكير أو التصرف. إذ يرى البعض إن الوصول إلى ذلك يتم من خلال ما يسمى بسلم الاستنتاج والذي يعني ملاحظة شيء ما من خلال السلوك والمحادثات والتي تبدأ من قاعدة السلم، وتكون الخطوة الموالية هي تطبيق الشخص لنظريته للملاحظة والنتيجة، وبتتابع الخطوات على السلم يمكن صنع الافتراضات والوصول إلى الاستنتاجات. وبذلك التصرف انطلاقا من انتهاج طريقة معينة للتفكير.

المطلب الرابع: علاقة التمكين بالرؤية المشتركة

الرؤية المشتركة هي الصورة المشتركة للمستقبل التي تبحث المنظمة عن خلقها، كما أنها ليست عبارة عن فكرة وفقط، وإنما يجب أن تكون مقنعة بما فيه الكفاية للحصول على دعمها من جميع أفرد المنظمة، حيث تعمل على إيجاد وخلق المبادئ الأساسية والممارسات التي من خلالها تصل المنظمة لتحقيق أهدافها.

إن الرؤية الشخصية تمتلك نوعا من القوة التي تشبه القوة المغناطيسية التي تسهم في ترتيب قوى وجهود أعضاء المنظمة، ليتمكنوا من رؤية العلاقة بين رؤيتهم الشخصية والرؤية الموسعة الكبيرة، والرؤية المشتركة الحقيقية تظهر عندما تكون الفرصة سانحة لكل عضو في المنظمة لأن يدرك رؤيته للحياة والعمل ومن ثم مشاركة ذلك مع الأعضاء الآخرين، وهي عكس ما يجري في الواقع، إذ يحدد الرئيس الأعلى مع البعض من أتباعه رؤية المنظمة، ثم يدعو الآخرين ليتقاسموا معه هذه الرؤية[1]. وبذلك فانه يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي

1. مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

تؤمن بها المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيز ومتسع للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات.

وبذلك فان الرؤية المشتركة لا يجب أن يكون مصدرها القادة فحسب وإنما الأفضل أن يتم بناؤها من خلال تفاعل كل العاملين في المنظمة. إذ لا بد أن يشارك القائد رؤيته مع رؤى العاملين بالمنظمة، ولا يكون ذلك باستخدام القوة طبعا وإنما من خلال تشجيع العاملين على التشارك في رؤيتهم مع رؤية قادتهم وقد تمثل هذه الرؤية تحد حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها الكثير من المنظمات. كما انه لكي يكتب لعملية التمكين النجاح لابد أن توليه الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة. ويرى في هذا السياق**Block** كذلك أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين. فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس "ما الذي سنقوم به لاحقاً"، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

المطلب الخامس: علاقة التمكين بالتعلم الجماعي (فرق العمل)

تعرف فرق العمل بأنها الفرق التي من خلالها يمكن تحويل المناقشة ووضعيات التفكير الجماعي إلى طرق يمكن للأفراد من خلالها تطوير قدراتهم الذهنية بصفة منهجية، وإبراز أن قدرات مجموع العاملين أكبر من قدرات العاملين منفصلين، ففرق التعلم هي مجموعة من الوسائل العملية المستخدمة من أجل إدماج أعضاء الفريق لتطوير قدراتهم وتوفير التنسيق والقدرة على توجيه وتحقيق أهدافهم المشتركة.

وبذلك فان الحقيقة الأساسية لفريق العمل هي العمل معا، حيث أن مكان العمل للفرق المختلفة هو مكان للإنجاز أثر من كونه يضم مجموعة من العمال، فهم مجموعة أو عدد من العاملين يقررون في العادة اختيار رئيسهم العام ويكون بينهم تفاعل مباشر، كما أن هناك درجة من الاعتماد المتبادل بينهم لإنجاز المهام المحددة في إطار انجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

هناك أيضا من يعرف فرق العمل بأنها عدد صغير من العمال أو من العاملين تتوافر لهم مهارات متكاملة لإنجاز المهام العامة، كما أنهم يحددون أهداف الأداء ومنهج وطريقة محاسبة أنفسهم داخل فريق العمل.

Lippeltيعرف فرق العمل بأنها جماعة من العمال تكون قادرة على حل مشكلاتها، وبذلك فان فرق العمل تتشكل في جماعات وتسيطر على أدائها من خلال قدرة الجماعة على فحص عملياتها. لتحسين تكاملها الذاتي كفريق عمل وأيضا تعتمد على الثقة والاتصالات المفتوحة والعلاقات التبادلية.

وبذلك فان للتمكين دور فاعل في إنجاح وتفعيل فرق العمل من خلال تحفيز العاملين على التصرف بطلاقة وحرية في تحقيق الأهداف، وذلك من خلال وجود رقابة ذاتية تمكنهم من تصحيح وتعديل تصرفاتهم للوصول إلى تحقيق أهداف الفريق ككل.

إن للتمكين دور فاعل في المنظمات المتعلمة يوفر تدعيم الاحتياجات اللازمة للأفراد وتطوير وتنمية المواهب الشخصية المكتسبة، إذ أن أعضاء الفريق يهتمون بالمشاكل ويناقشونها باهتمام لقدرتهم على توفير الأدوات اللازمة لحل هذه المشاكل وتطوير مهارات الفريق ككل، وبذلك فانه عندما يتم تمكين العاملين فإنهم يتطلعون إلى مستويات أعلى من الانجازات ويحاولون توفير المعلومات اللازمة، وبذلك تزداد الدافعية لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة، لهذا فان التمكين يجعل العاملين في أفضل حالة[1].

كما أن تمكين الفريق يكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد أفضل الطرق لإنجاز الأعمال في المحيط التنظيمي واتخاذ قرارات فاعلة دون الرجوع إلى المستويات العليا ضمن حدود محددة، كما أنه يتمتع بسلطة تنفيذ التصحيحات في منتصف الأعمال، عندما يقتضي الأمر ذلك، لأن الإدارة لن تشارك في الأنشطة اليومية، وهو ما لا يعني انفصال الفريق عن الإدارة، وإنما تقوم بعملية تجهيز الفريق بالمستلزمات الضرورية لتحفيزهم وتمكينهم من تنفيذ المهام المسندة إليهم[2]؛لذا فإن فرق العمل تشكل الركيزة الأساسية في المنظمات التي تتبنى تنتهج التمكين، وهذه الفرق لا تنتهي بانتهاء المهمة المكلفة بها، وإنما تستمر[3].

1. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010. ص31.

2. Hasan, S T, A review on an employee empowerment in TQM practice, Journal ofAchievements in materials and Manufacturing Engineering, Volume 39, issue 02, April 2010, p 206.

3. بن زيان إيمان، بوسعد زكية، دور إستراتيجية التمكين في تعزيز رأس المال الزبوني**–دراسة ميدانية–مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (2)، جوان 2017. ص168.**

ومن هنا تبرز أهمية التدريب في تسهيل وتدعيم عمليات تعلم فرق العمل، إذ يركز فريق العمل على إيجاد السلوك الملائم وتحسين الاتصالات لكي يصبح أكثر قدرة على أداء مهام العمل من خلال تعاون الأعضاء معا وأيضا بناء علاقات قوية، ليساهم التدريب في تعلم فرق العمل وإكسابه عدد من الخبرات المشتركة التي تمكنه من أداء مهام جديدة مستقبلا.

خلاصة:

إن المنظمات المتعلمة هي المكان الذي يتواجد فيه العاملون ويكتشفون باستمرار كيف يخلقون واقعهم وكيف يغيرونه ويتفاعلون من أجل التكيف مع هذا التغيير الذي يؤدي إلى التحسين المستمر، ويتطلب ذلك العمل على تمكين العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات الكافية وتدريبهم وتحفيزهم وصقل معارفهم للمساعدة على زيادة تعلمهم والوصول إلى منظمات يتعلم جميع أفرادها.

ويتم هذا كله من خلال القيام بالعمليات الآتية: انتزاع المعرفة من الخارج، تنظيم مناسبات داخلية للتعلم، توليد التفكير الجديد والمعرفة الجديدة، تشجيع ومكافأة الابتكار، تدريب العاملين على خزن المعرفة واسترجاعها، تعظيم نقل المعرفة عبر الحدود واختلاط فرق العمل مع بعضها، توليد آليات لجمع التعلم وخزنه، نقل التعلم إلى الاستخدام أثناء العمل.

الفصل الرابع: دور التمكين في تحويل جامعة المدية الى منظمة متعلمة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في القسم النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية لهذا البحث، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على دور التمكين في تحويل جامعة المدية إلى منظمة متعلمة، ومن أجل ذلك اخترنا استعمال الاستبانة كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس **ليكرت** الثلاثي، ولتحليلها اعتمدنا على التحليل المنهجي للاستبانة مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء المطلوب.

ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي تحصلنا على نتائجها من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبرنامج Amos.

وبناءً على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس المدية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الرابع: اختبار النموذج المقترح لدور التمكين في بناء المنظمة المتعلمة في جامعة المدية.

المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس المدية

سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بجامعة المدية وهذا انطلاقا من تقديم لمحة عن نشأتها، إضافة إلى التعريف بمختلف مديريات كلياتها وكذا مختلف إمكانياتها المادية والبشرية.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الجامعة

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية[1]:

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين قصير المدى في الإلكتروتقني.

وفي شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421الموافق 25 جويلية 2000. وشمل المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

[1] http : //www. univ-medea. dz/univ/historique

- كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق 1 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموفق 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموفق 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

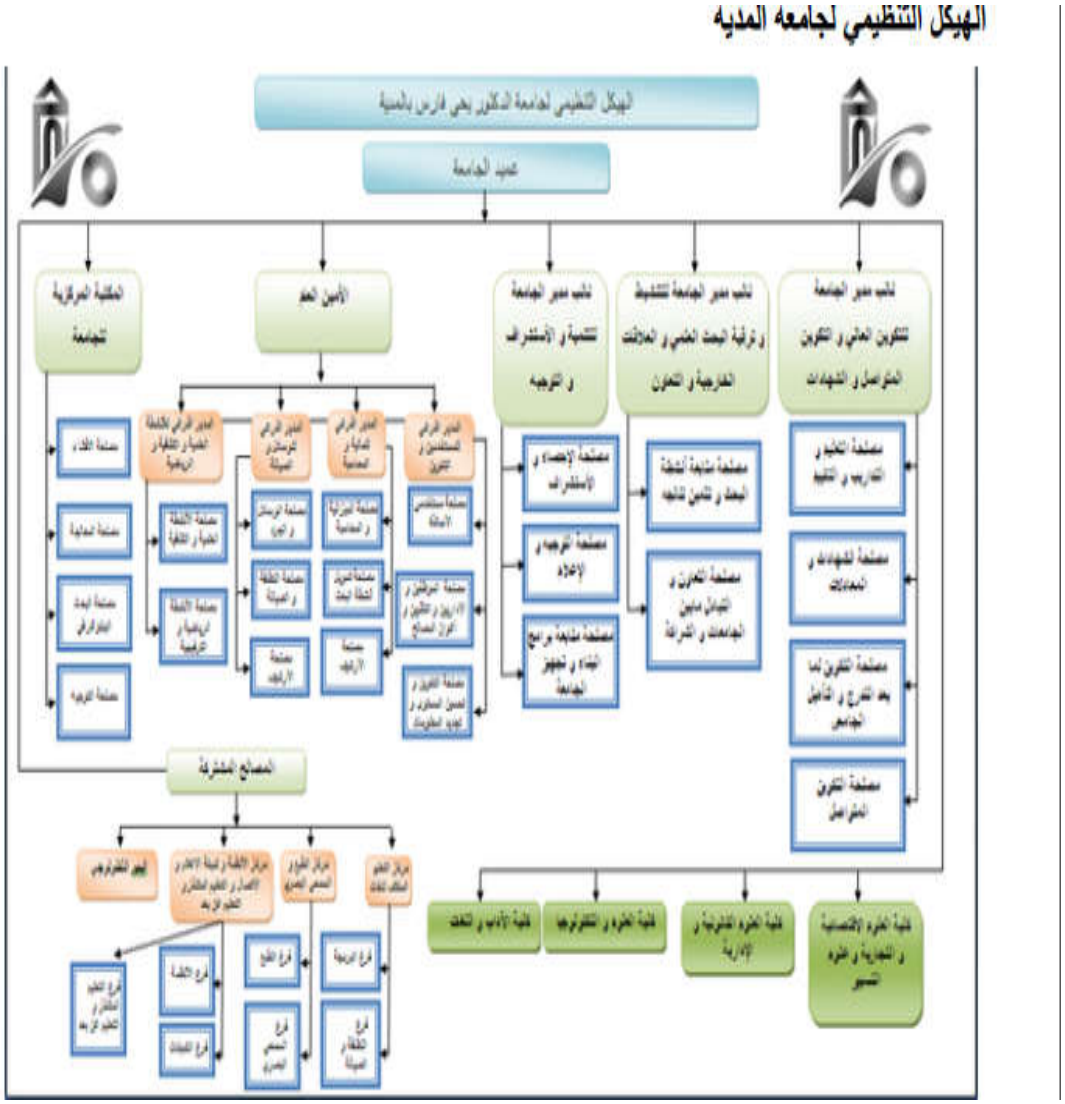
- كلية الآداب واللغات،
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة

يمثل الشكل أدناه الهيكل التنظيمي لجامعة المدية، حيث اعتمدت الجامعة تنظيما يضع كل المديريات والمصالح والكليات وكذا الأقسام التي تنفذ المهام في صورة واضحة وشاملة حيث تم تحديد المسؤوليات والواجبات

والعلاقات بين الرئاسة ومختلف المسؤوليات بشكل يمكن كل جهة أو وحدة تنظيمية من أداء مهامها في حدود الوظيفة المكلفة بها وبإشراف من السلطة التابعة لها

الشكل رقم (4-1) الهيكل التنظيمي لجامعة المدية



المصدر: http: //www. univ-medea. dz/univ/historique

فيما يلي شرح مختصر لمختلف المصالح:

أولا: ادارة الجامعة

ادارة الجامعة هي الجهاز التشريعي والتنفيذي للجامعة الذي يعمل تحت سلطة مديرها ، وهو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى. وبهذه الصفة، يتولى المهام والمسؤوليات التالية[1] :

ومن مهام مدير الجامعة:

- ✓ يمثل الجامعة في المحكمة وجميع أعمال الحياة المدنية،
- ✓ يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في الجامعة،
- ✓ يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به،
- ✓ يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتمدرس،
- ✓ يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم،
- ✓ هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة،
- ✓ يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري المعاهد، وعند الاقتضاء مديري الملحقات،
- ✓ يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات، عند الاقتضاء،
- ✓ يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى،
- ✓ يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه،
- ✓ يكون مسؤولا على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة،
- ✓ يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي،
- ✓ يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

[1] http: //www. univ-medea. dz/rectorat

ثانيا: الأمانة العامة

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي :

نشير أن الأمانة العامة تتكفل بما يلي: [1]

- ✓ ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال،
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها،
- ✓ ضمان متابعة أنشطة المخابر ووحدات البحث،
- ✓ السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة، وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها،
- ✓ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي،
- ✓ ضمان تسيير وحفظ الارشيف والتوثيق لمديرية الجامعة،
- ✓ ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية الآتية:

- ✓ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- ✓ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- ✓ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- ✓ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

ثالثا: نواب مديرية الجامعة

بموجب التشريعات المعمول بها، تتشكل مديرية الجامعة من أربع نيابات:

[1] http: //www. univ-medea. dz/univ/organisation-administrative/sucretariat-generale

1. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج بما يأتي:

1- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر علة تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

2- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.

3- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

4- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

5- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التأهيل الجامعي

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه

مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص

2. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة.

-السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

-السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج.

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.

-السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.

- مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

وتشمل المصالح الآتية:

1 - مصلحة التعليم والتربصات والتقييم.

2 - مصلحة الشهادات والمعادلات.

3 - مصلحة التكوين المتواصل.

3. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي[1]:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة

- المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث

[1] http: //www. univ-medea. dz/univ/organisation-administrative/vice-rectorats

- القيام بأعمال التنشيط والاتصال

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه

وتشمل المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص

.4 نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه :

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة

- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري

- مسك البطاقية الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا

- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية

- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم

- ترقية أنشطة إعلام الطلبة

- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف
- مصلحة التوجيه والإعلام
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

رابعا: المكتبة المركزية

تتكفل المكتبة المركزية للجامعة بما يلي:

- ✓ اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالتنسيق مع مكتبات الكليات.
- ✓ مسك بطاقية الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- ✓ مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم،
- ✓ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.
- ✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
- ✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

وتشمل المكتبة المركزية على المصالح التالية:

- ✓ مصلحة الاقتناء.
- ✓ مصلحة المعالجة.
- ✓ مصلحة البحث البيبليوغرافي.
- ✓ مصلحة التوجيه.

المطلب الثالث: الإمكانات المادية والبشرية لجامعة المدية

تتمتع جامعة المدية بإمكانات مادية وبشرية معتبرة، نذكرها فيما يلي:

أولا: الكليات: تضم جامعة يحي فارس 5 كليات وهي كالأتي:

- ❖ كلية الآداب واللغات، وتضم الأقسام التالية: قسم اللغة والأدب العربي، قسم اللغات الأجنبية، قسم الفنون.
- ❖ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتضم الأقسام التالية: قسم علم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الاجتماعية قسم العلوم الإنسانية.
- ❖ كلية التكنولوجيا، وتضم الأقسام التالية: قسم الجذع المشترك، قسم الهندسة الميكانيكية، قسم الهندسة الكهربائية، قسم هندسة الطرائق والبيئة، قسم الهندسة المدنية.
- ❖ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. وتضم الأقسام التالية وتضم ثلاثة أقسام العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير.
- ❖ كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ❖ كلية العلوم. وتضم الأقسام التالية: قسم علوم المادة قسم علوم الطبيعة والحياة قسم الرياضيات والإعلام الآلي.

ثانيا: البحث العلمي: تضم الجامعة عددا من المخابر موزعة كالآتي:

- ❖ كلية الآداب واللغات، وتضم المخبرين التاليين: مخبر اللغة وفن التواصل، مخبر تعليمية اللغة والنصوص.
- ❖ **كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،** وتضم المخبر التالي: مخبر الدراسات التاريخية المتوسطية عبر العصور.
- ❖ **كلية التكنولوجيا،** وتضم المخابر التالية: مخبر البحث في الكهروتقنية والآليات، مخبر المواد المختبرية والبيئة، مخبر المواد الحيوية وظواهر النقل، مخبر الميكانيك والفيزياء النمذجة الرياضية، مخبر الفيزياء والتقنيات التجريبية والتطبيقات.
- ❖ **كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:** وتضم المخابر التالية: مخبر التنمية المحلية المستدامة، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية.

❖ كلية الحقوق والعلوم السياسية. وتضم مخبر السيادة والعولمة.

ثالثا: الإمكانيات البشرية.

1 تعداد الطلبة

بلغ عدد الطلبة المسجلين في السنة الجامعية2019/2018: 23626 طالب منهم 17062 مسجلين في ليسانس، و6564مسجلن بالماستر. أما عدد الطلبة المتخرجين لسنة 2018/2017 فقد بلغ 4034 طالب متحصل على ليسانس، و1571 طالب متحصل على الماستر، و58 طالب متحصل على دكتوراه.

2 تعداد الأساتذة:

بلغ عدد الأساتذة في جامعة المدية خلال السنة الجامعية 2019/2018 أستاذ موزعين حسب الجدول التالي: **جدول رقم 4-1التأطير البيداغوجي 2018-2019**

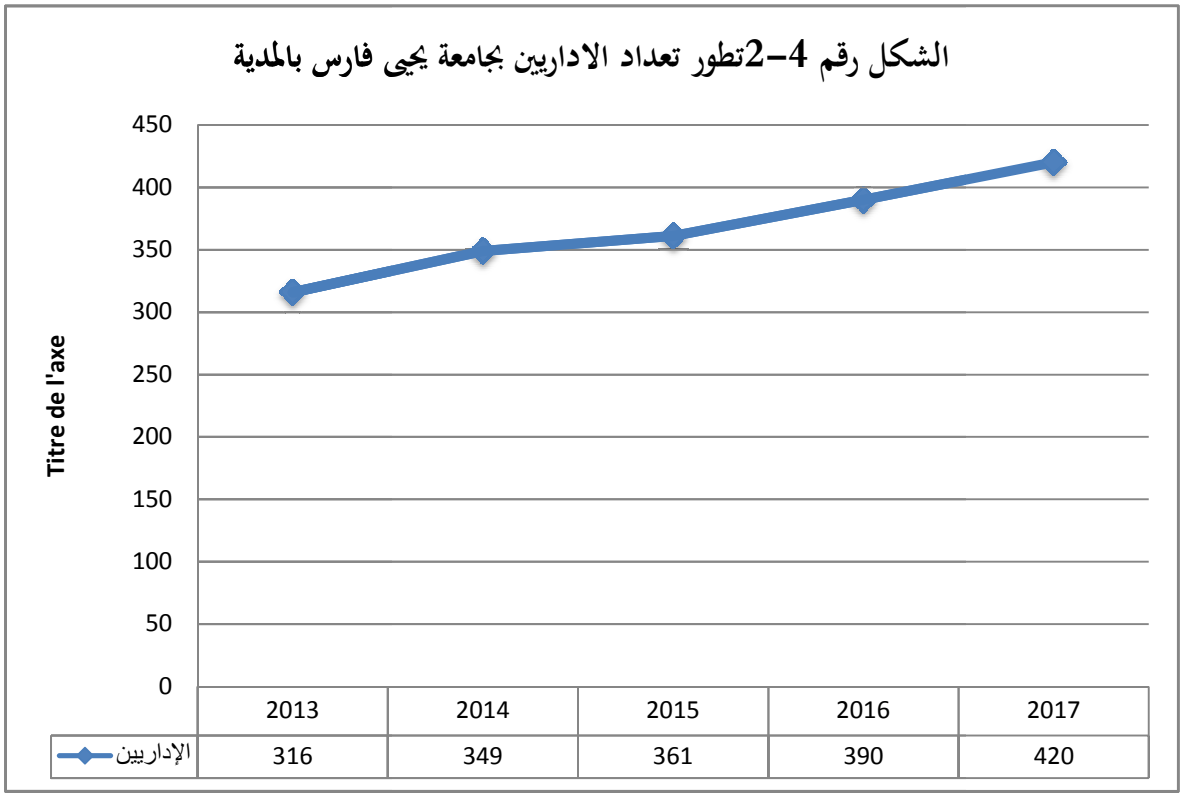
الصنف	الجزائريون	الأجانب	المجموع
أستاذ التعليم العالي	42	/	42
أستاذ محاضر صنف ا	167	1	168
أستاذ محاضر صنف ب	151	/	151
أستاذ معيد صنف ا	327	1	328
أستاذ معيد صنف ب	76	/	76

المصدر: إحصائيات جامعة المدية معدة بتاريخ 27 أوت 2018

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأساتذة الجزائريين هم من يشكلون الهيئة التدريسية بالجامعة، أي أن جامعة يحي فارس تمتلك خبرات محلية تغنيها عن نظيراتها الأجنبية.

3 تعداد الإداريين

الشكل رقم 4-2تطور تعداد الاداريين بجامعة يحي فارس بالمدية



المصدر: http: //www. univ-medea. dz/univ/organisation-administrative/vice-rectorats

يلاحظ من الشكل أعلاه أن تطور الإداريين كان متزايدا منذ سنة 2013 الى غاية سنة 2017، وهو ما يوضحه المنحنى المبين في الشكل. إذ ارتفع عدد الإداريين من 316 إداري سنة 2013 ليبلغ 420 إداري سنة 2017.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث بعيدا عن العشوائية والذاتية، بل الاعتماد على أسس متينة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: أنموذج الدراسة

يقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل هو التمكين والثاني تابع هو المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى العوامل الوسيطية والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية (وهي: الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي)، والسؤال المطروح الآن هو: كيف يتم قياس متغيرات الدراسة؟

وللإجابة على هذا السؤال كان لابد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير.

أولا: أبعاد التمكين

انطلاقا من حداثة تطبيق موضوع التمكين، سنحاول تطوير أنموذجا خاصا بدراستنا،و هذا بعد تحليل بعض الدراسات التي تم الحصول عليها من النماذج ذات العلاقة، والتي نوضح أهمها من خلال الجدول الآتي.

الجدول (4-2): أبعاد التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال	
الدراسة	**أبعاد التمكين**
محمد بن مسفر الشمراني (2014)، **المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض، دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.**	معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير.
بلقاسم جوادي **2015، بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين– دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،**	الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة، امتلاك المعلومات وتوفرها، العمل الفرقي
بدر عيسى النوفل2010، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتيا، القوة التنظيمية.
حسن مروان عفانة2013، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.	الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة.
عائدة عبد العزيز علي نعمان، العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التغيير التنظيمي بالتطبيق على الجامعات الحكومية اليمنية،	معنى العمل، الفاعلية الذاتية، التأثير في اتخاذ القرارات، حرية الاختيار، فرق العمل التدريب، مشاركة المعلومات.

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على تحليل الدراسات السابقة

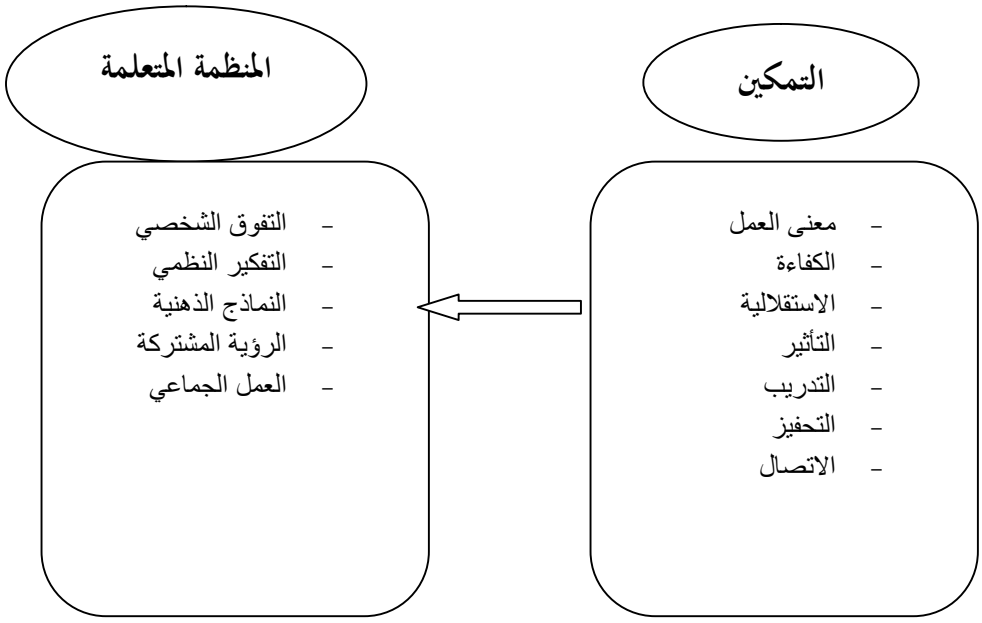
من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه يمكننا القول بأن هذه الدراسات قامت بقياس التمكين اعتمادا على أبعاد مختلفة، نجد أنها شملت في مجملها على الأقل بعد من أبعاد التمكين التي حددها spritzer المتمثلة في (معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير)، إضافة إلى أبعاد مختلفة اختلفت من دراسة إلى أخرى. وقد ارتأينا بعد تحليل هذه الدراسات أن نعتمد في دراستنا على الأبعاد التالية: **معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير، التدريب، التحفيز، الاتصال**

ثانيا: أبعاد المنظمة المتعلمة

تنطلق دراستنا من مقياس المنظمة المتعلمة الذي وضعه **senge**، الذي وضع أسس بناء المنظمة المتعلمة متمثلة في **التفوق الشخصي، التفكير النظمي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي.**

وبذلك يمكننا تمثيل أنموذج الدراسة الذي سنعتمده كما يلي:

الشكل رقم (4-3): أنموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، ونظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة. . .، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة، وقد مرت عملية تطويرها بمراحل عدة، وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحيتها على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يأتي نقدم إيضاحا لما قمنا به في كل مرحلة.

أولا: بناء أداة الدراسة

انطلاقا من أنموذج الدراسة المعتمد واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري كتبا ومقالات ذات علاقة بموضوع الدراسة، قمنا بتصميم استبانة الهدف الأساسي منها أن تكون شاملة لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وذات دلالة لتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، إذ حاولنا أثناء تطويرها الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة بغض النظر عن تخصص المستقصين. وبعد استكمال الاستبانة في شكلها الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواها عن طريق عرضه للتحكيم (أنظر الملحق رقم1).

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، كما يعرف على أنه شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة[1].

1. الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ عرضنا الاستبانة على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليها قمنا بعرضها على عدد من المحكمين، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبانة، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقة عباراتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة.

ولأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم أنموذج استبانة خاص بالمحكمين، حيث رتبنا من خلالها العبارات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها. تلقينا بعض التصحيحات اللغوية، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من العبارات؛

2. إجراء دراسة استطلاعية: بعد الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبانة، بعد ذلك ولأنها أداة من أدوات جمع البيانات تستخدم في اتخاذ القرارات كان لزاما علينا التأكد من جودتها ولهذا قمنا بالتأكد من صدقها وثباتها على عينة عشوائية مقدرة بـ 167 إداري وقمنا بقراءة عبارات الاستبانة ثم تفسير بعض العبارات الغامضة وتسجيل كل الملاحظات والأسئلة التي تم طرحها ، بغية التحقق من ملائمة أداة الدراسة

[1] ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**، الأردن: دار الفكر، 2001، ص189.

وفهم المستقصين لعباراتها ومصطلحاتها، اكتشاف بعض جوانب القصور في إجراءات تطبيق أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات الاستبانة.

1. 2. صدق الاستبانة إحصائيا: للحكم على صدق الاستبانة استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة والصدق البنائي لمحوري الاستبانة ككل.

1. 1. 2. الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال استعمال معامل **سبيرمان** (Spearman corrélation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين الآتيين.

1. **1. 1. 2. الاتساق الداخلي لمحور التمكين:** نوضح ذلك من خلال عرض الجدول (4-3).

الجدول (4-3): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور التمكين في جامعة المدية مع الدرجة الكلية لكل بعد

بعد معنى العمل	رقم العبارة	**01**	**02**	**03**	**04**	
	معامل الارتباط	0.667	0.359	0.575	**0.679**	
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.001	***0.000**	
بعد الكفاءة	رقم العبارة	**05**	**06**	**07**	**08**	
	معامل الارتباط	0.531	0.223	0.272	**0.205**	
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	***0.000**	
بعد الاستقلالية	رقم العبارة	**09**	**10**	**11**	**12**	
	معامل الارتباط	0.633	0.460	0.733	**0.572**	
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	***0.000**	
بعد التأثير	رقم العبارة	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**
	معامل الارتباط	0.524	0.455	0.663	0.555	0.562
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.001	0.000	*0.000	*0.000
بعد التدريب	رقم العبارة	**18**	**19**	**20**	21	
	معامل الارتباط	0.685	0.816	0.801	**0.720**	
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	***0.000**	
بعد التحفيز	**رقم العبارة**	22	**23**	**24**	25	
	معامل الارتباط	0.752	0.750	0.813	**0.733**	
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	***0.000**	
بعد الاتصال	رقم العبارة	26	27	**28**		
	معامل الارتباط	0.751	0.750	**0.689**		
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	***0.000**		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص بواقع التمكين في جامعة المدية موجبة وتتراوح بين (0.816) في حدها الأعلى وبين (0.205)في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05)، لأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0,05، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاصة بواقع التمكين

في جامعة المدية من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2. 1. 1. 2. الاتساق الداخلي لمحور المنظمة المتعلمة:

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول (4-4).

الجدول (4-4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية لكل بعد

بعد التفكير النظمي	رقم العبارة	**01**	**02**	**03**	04	
	معامل الارتباط	0.779	0.641	0.808	**0.832**	
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	***0.000**	
بعد التفوق الشخصي	رقم العبارة	**05**	**06**	**07**	08	
	معامل الارتباط	0.408	0.441	0.620	**0.463**	
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	***0.000**	
بعد النماذج الذهنية	رقم العبارة	**09**	**10**	**11**	**12**	13
	معامل الارتباط	0.750	0.442	0.586	0.730	**0.639**
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	***0.000**
بعد الرؤية المشتركة	رقم العبارة	**14**		**15**	**16**	17
	معامل الارتباط	0.213		0.158	0.218	**0.197**
	مستوى الدلالة	*0.004		*0.036	*0.004	***0.009**
بعد التعلم الجماعي	رقم العبارة	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**
	معامل الارتباط	0.632	0.712	0.712	0.764	0.689
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور واقع جامعة المدية كمنظمة المتعلمة موجبة وتتراوح بين (0.832)في حدها الأعلى وبين (0.197) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05) لأن مستوى الدلالة لكل عبارة كان أقل من0,05، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات محور واقع جامعة المدية من المنظمة المتعلمة صادقة لما وضعت لقياسه.

3. **1. 2. الصدق البنائي لمحوري أداة الدراسة:** والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محوري أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محوري الاستبيان والمعدل الكلي له، والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول (4-5): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبيان مع محوريه

البيان	**التمكين**							
التمكين	**معنى العمل**	**الكفاءة**	الاستقلالية	التأثير	التدريب	التحفيز	الاتصال
معامل الارتباط	**0,571**	**0,099**	0,560	0,607	0,714	0,667	0,579
مستوى الدلالة	0,000*	**0,192**	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
المنظمة المتعلمة	التفكير النظمي	التفوق الشخصي	النماذج الذهنية		الرؤية المشتركة		التعلم الجماعي
معامل الارتباط	**0,811**	**0,342**	0,864		0,369		0,763
مستوى الدلالة	0. 000*	0. 000*	0. 000*		0. 000*		0. 000*
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05							
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss							

يتضح من خلال الجدول (4-5) أن هناك علاقة قوية بين أبعاد الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر أبعاد المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط دالة عند 0.05.

تأسيسا على ما سبق وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني.

. **2 .2 ثبات الاستبيان:** يعرف بأنه مدى قدرة الاستبانة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط[1]، والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستبانة مرة واحدة على مجموع المستقصين ومن ثم تقدير العلاقة بين عباراته لتحديد قيمة الثبات.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس **ألفا كرونباخ** ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان والتأكد من ثباتها وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي، فإذا وجدنا قيمة معامل الثبات **ألفا كرونباخ** للمقياس المستخدم في البحث كلها أكبر من (0. 75) ، وهذا الحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول-، يمكننا القول: إن المقياس يتمتع بالثبات. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-6): معاملات ثبات الاستبيان

محاور الاستبانه	عدد العبارات	معامل الثبات(ألفا كرونباخ)
التمكين	28	0.807
المنظمة المتعلمة	22	0.901
الاستبانه ككل	50	0.915

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من خلال الجدول (4-6) يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحورين قد بلغتا على التوالي (0.807، 0.901) وهي قيم تفوق 0.75وقريبة من 1.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته **(0.915)** وهي قيمة تدل على ثبات عال تتمتع به أداة الدراسة ككل، مما يعني أننا متأكدون بنسبة (91,5%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

تأسيسا لنتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، وثبات الاستبانة نكون قد تأكدنا من صدقها وثباتها مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هو قابلة للتوزيع.

[1] حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، الأردن: دار المسيرة، 2010، ص 209.

ثالثا: الشكل النهائي للاستبانة

بعد الالتزام بآراء ونصائح المحكمين ونتائج صدق وثبات الاستبانة جاءت هذه الأخيرة في شكلها النهائي مكونة من أربعة أجزاء رئيسية كالآتي.

1. الجزء الأول: عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستقصين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة عند الإجابة على العبارات المشكلة للاستبانة؛

2. الجزء الثاني: ويضم المعلومات الشخصية للمستقصى ممثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية؛

3. الجزء الثالث: ويشمل الأبعاد المتعلقة بقياس واقع التمكين في جامعة المدية، وهي عبارة عن سبعة أبعاد أساسية وزعت عباراتها كالآتي.

1. 3. معنى العمل: وقد خصصنا له العبارات: (1، 2، 3، 4)؛

2. 3. الكفاءة: وقد خصصنا له العبارات: (5، 6، 7، 8)؛

3. 3. الاستقلالية: وقد خصصنا له العبارات: (9، 10، 11، 12)؛

4. 3. التأثير: وقد خصصنا له العبارات التالية: (13، 14، 15، 16، 17)؛

5. 3. التدريب: وقد خصصنا له العبارات التالية: (18، 19، 20، 21)؛

6. 3. التحفيز: وقد خصصنا له العبارات التالية: (22، 23، 24، 25)؛

7. 3. الاتصال: وقد خصصنا له العبارات التالية: (26، 27، 28)؛

4. الجزء الرابع: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس المنظمة المتعلمة في جامعة المدية، والتي كانت مكونة من خمسة أبعاد أساسية وزعت عباراتها على الأبعاد كالآتي.

1. 4. بعد التفكير النظمي: وقد خصصنا له العبارات: (1، 2، 3، 4)؛

2. 4. التفوق الشخصي: وقد خصصنا له العبارات: (5، 6، 7، 8)؛

3. 4. النماذج الذهنية: وقد خصصنا له العبارات: (9، 10، 11، 12، 13)؛

4. 4. الرؤية المشتركة: وقد خصصنا له العبارات: (14، 15، 16، 17)؛

5. 4. التعلم الجماعي: وقد خصصنا له العبارات: (18، 19، 20، 21، 22)؛

المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين بمختلف كليات جامعة المدية، بما فيهم عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام وعمال المكتبات؛ وقد قمنا بحصر شامل لجميع مفرداته، وبالتالي استهدفت الدراسة جميع الإداريين بجامعة المدية البالغ عددهم 420 إداري.

وتبعا لعدد الإداريين تم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات العينة، وقد تم تحديد حجم العينة وفق معيار دولي لتحديد حجم العينة يتم حسابه عن طريق موقع إلكتروني[1]، بعد إدخال حجم المجتمع والمقدرة بـ 420 إداريا، تظهر نتيجة حجم العينة والمقدرة بـ 201 إداري.

وبذلك تم توزيع 201 استبانة. استرجعت منها 185 استبانة وتم استبعاد 9استبانات لعدم اكتمالها واستيفاء شروط التحليل، وبذلك نجد أن عدد الاستبيانات المقبولة هو 176 استبانة.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

تتجه أغلب الدراسات المعاصرة في العلوم الإدارية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات ومعلومات ذات العلاقة، الأمر الذي يساعد على الربط والتحليل واستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات وحلول أكثر نجاعة وفعالية.

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز له اختصارا بـ(SPSS)، حيث استخدمنا إصداره الثالث والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

1. اختبار **ألفا كرونباخ** (Cronbach's Alpha (α)) بغية تقدير ثبات الدراسة؛

[1] https: //www. calculator. net/sample-size-calculator. html?type=1&cl=95&ci=5&pp=50&ps=320&x=57&y=19

2. معامل الارتباط **سيبرمان** (Spearman Corrélation Coefficient) وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات؛

3. اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) واختبار (Shapiro-Wilk) وذلك بغية التأكد من توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية؛

4. التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة)؛

5. الاختبارات غير المعلمية: لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس **ليكرت** المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا وتوزيع البيانات غير الطبيعي، وتتمثل في:

1.5. اختبار الإشارة (Sign Test) لاختبار فرضيات حول متوسط مجتمع واحد؛

2.5. اختبار **مان وتني** (Mann-Whitney U) لاختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة؛

3. 5. اختبار **كروسكال والاس** (Kruskal-Wallis H) لاختبار فرضيات مقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة).

6. برنامج Spss amos: لقياس أثر التمكين على المنظمة المتعلمة بجامعة المدية.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار **كولمجروف–سمرنوف** واختبار **شبيرو– ويلك** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟؛ وهذا لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 5% فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كان مستوى الدلالة أقل من 5% فنقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول (4-7): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البيان	اختبار كولمجروف-سمرنوف		اختبار شبيرو- ويلك	
	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
التمكين	0.081	0,007	0,984	0.042
المنظمة المتعلمة	0,068	0,047	0,983	0,028

المصدر: **من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.**

يوضح الجدول (4-7) نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة في الاختبارين معا أقل من مستوى الدلالة الاسمي **0.05**؛ وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية.

ثالثا: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو التعرف على دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة بجامعة المدية، ومن أجل ذلك لابد من قياس اتجاهات العاملين بهذه الأخيرة نحو العبارات التي يتكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة.

وبناءً عليه استخدمنا مقياس **ليكرت** الثلاثي للخيارات المتعددة في الجانب الأيسر أمام كل عبارة، والذي يحتسب أوزان تلك العبارات على النحو الآتي: موافق (3) درجات، محايد(2) درجات، معارض(درجة واحدة).

المبحث الثالث: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

تكونت الاستبانة من جزء تعلق بالبيانات الشخصية للمستقصى وجزأين آخرين يقيسان متغيرات الدراسة، سنتناول في هذا المبحث النتائج المستخلصة بعد تفريغ الاستبيانات في برنامج spss.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص التي يتميز بها المستقصون من الإداريين العاملين في جامعة المدية في عينة الدراسة.

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج بخصوص الجنس موضحة في الجدول (4-8).

الجدول رقم (4-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	90	%51,1
أنثى	85	%48,3
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss		

من خلال الجدول (4-8) يمكننا القول بأن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة هم ذكور بما نسبته (51,1%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (48,3 %). وهي نسبة طبيعية على اعتبار ان الاناث قد اقتحمن مجال العمل وقد أثبتن جدارتهن في المجالات التعليمية.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج المتعلقة بالعمر موضحة في الجدول التالي:

الجدول4-9 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

البيان	أقل من 25سنة	من25سنة إلى أقل من 35 سنة	من35سنة إلى أقل من 45	45 سنة فأكثر
التكرار	1	103	63	9
النسبة المئوية	%6 .0	%58,5	%8 .35	%5,1
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss				

يتضح من الجدول أعلاه أن 103 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 58,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم بين 25سنة إلى أقل من 35سنة وهم الفئة الأغلب، و63 منهم يمثلون ما نسبته

35,8% من إجمالي عينة الدراسة سنهم يتراوح بين 35سنة إلى أقل من 45سنة، و9 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 5,1% يزيد سنهم عن 45 سنة، و1 منهم يمثل ما نسبته0,6% يقل سنه عن25سنة.

وتدل هذه النسب على إن النسبة الغالبة تمثل فئة الشباب القادر على العطاء في الجامعة، كما أنها تمثل الفترة التي يكون ضمنها معظم الشباب قد أنهى دراسته.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج المتعلقة بالعمر موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 4-10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البيان	ثانوي	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	أخرى
التكرار	20	94	13	16	33
النسبة المئوية	%11,4	%53,4	%7,4	%9,1	%18,8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول (4-10) أن 94 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 53,4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم الفئة الأغلب متحصلون على ليسانس، في حين أن ما نسبته18,8%هم متحصلون على شهادات أخرى، أما 20 من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته 11,4% من إجمالي عينة الدراسة متحصلون على المستوى ثانوي، أما ما نسبته من أفراد عينة الدراسة 9,1%، 7,4% هم متحصلون على دكتوراه وماجستير على الترتيب.

وبذلك نجد أن غالبية العاملين في الجامعة متحصلون على شهادة الليسانس ما يقدر نسبتهم بـ53,4% في حين أن الباقين تتفاوت مستوياتهم بين شهادات ما بعد التدرج والماستر والتي عبرنا عنها بـ "أخرى " بنسبة18%، وهو ما نفسره بمتطلبات شغل مناصب الجامعة التي تتطلب مستويات تعليمية تتراوح بين الليسانس ومستويات ما بعد التدرج تليها على الترتيب المستويات ثانوي"، "دكتوراه"، "ماجستير".

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج المتعلقة بسنوات الأقدمية موضحة في الجدول التالي:

الجدول (4-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

البيان	أقل من 5سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10- أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
التكرار	59	71	37	9
النسبة المئوية	%33,5	%40,3	%21	%5,1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول (4-11) أن 71 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته40,3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم الفئة الأغلب تراوحت مدة عملهم بالجامعة بين 5 إلى 10سنوات، في حين أن ما نسبته33,5% من أفراد عينة الدراسة من كانت مدة عملهم اقل من 5 سنوات، أما 37 من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته 21% من إجمالي عينة الدراسة فقد تراوحت مدة عملهم بين 10الى أقل من 20سنة، في حين كانت نسبة من عملوا بالجامعة لمدة 20 سنة فأكثر 5,1%.

وبذلك نجد أن غالبية العينة محل الدراسة تتراوح سنوات أقدميتها بالجامعة بين 5 و10سنوات وهو ما يمكن أن نربطه مع ما تم التوصل إليه سابقا، حيث أن غالبية أفراد العينة المدروسة متحصلة على ليسانس ويتراوح سنها بين 25و35 سنة. وبذلك فانه من الطبيعي أن تكون سنوات الأقدمية الغالبة على العينة من 5 إلى أقل من 10سنوات.

المطلب الثاني: درجة ممارسة التمكين في جامعة المدية

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل درجة ممارسة التمكين في جامعة المدية من خلال الأبعاد التالية وهي: معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير، التدريب، التحفيز، والاتصال.

لتحليل أبعاد الاستبانة استخدمنا اختبار الإشارة (**sign Test**)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الأولى للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: درجة موافقة المستقصين حول واقع التمكين بجامعة المدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 2، وهذا من خلال استخدام الفرضية الإحصائية الآتية.

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 2.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 2.

فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد العينة حول واقع التمكين لدى أفراد عينة الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد، أما إذا كان العكس فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: وسيط آراء أفراد العينة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا: واقع بعد معنى العمل لدى أفراد عينة الدراسة المستقصين من جامعة المدية

يتكون هذا البعد من أربع عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (4–12) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد معنى العمل

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
3	أشعر أن أعمالي هي ذات قيمة لتحسين واقع الجامعة.	112	20	43	-7.921	0.000	3	موافق
1	اعتقد أن عملي ذو قيمة للآخرين.	158	3	14	-12,137	0.000	3	موافق
2	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.	136	11	28	-10,227	0.000	3	موافق
4	تشعرني إدارة الجامعة بأهميتي كعنصر فاعل فيها	65	45	65	-1,812	0,070	2	محايد
بعد معنى العمل		154	9	12	-11,279	0.000	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول معنى العمل كان **موافقا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0,000) أقل من (0,05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة أي يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(2). وبذلك كانت إجابات العينة حول بعد معنى العمل تتسم بالموافقة. إذ عبر غالبية المستقصين والذين قدر عددهم بـ154 بقناعاتهم حول

أن ما يؤدونه من عمل في الجامعة هو ذات قيمة وأهمية لهم وللآخرين. وهو ما يمكن أن نرجعه إلى توافق بين متطلبات الوظيفة وطبيعة المهام التي يقوم بها الإداري بالجامعة.

ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال ترتيب عبارات البعد الخاص بمعنى العمل تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت كما يلي:

1. جاءت العبارة **اعتقد أن عملي ذو قيمة للآخرين** في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ عدد الموافقين على العبارة 158 حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، وهذا راجع لأن 158 فردا من مجموع 176من أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق؛

2. في حين جاءت العبارة **أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية** في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ عدد الموافقين على العبارة 136 فردا من مجموع 176من أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق؛ على اعتبار أن الوسيط العام للعبارة بلغ (3) بمستوى دلالة معنوي (0,000).

3. جاءت العبارة **اشعر أن أعمالي هي ذات قيمة لتحسين واقع الجامعة** في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة 112 حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، وهذا راجع لأن 112 فردا من مجموع 176 من أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق؛

4. جاءت العبارة **تشعرني إدارة الجامعة بأهميتي كعنصر فاعل فيها** في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة 65 فقط، وقد بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0,070)، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار محايد؛ بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تحقق الحيادية بخصوص دور إدارة الجامعة في إشعار عامليها أنهم يمثلون عناصر فاعلة فيها؛

ثانيا: واقع الكفاءة لدى أفراد عينة الدراسة المستقصين من جامعة المدية

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد الكفاءة، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (4-13) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الكفاءة

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1	أتعامل بنفسي مع المشكلات التي تواجههني في عملي.	168	2	5	-12,655-	0.000	3	موافق
3	لدي الثقة بالنفس لانجاز أعمالي بكفاءة.	142	16	17	-9,944-	0.000	3	موافق
2	أتمتع بالخبرة و المهارة الضرورية لأداء عملي.	153	6	16	-11,579-	0.000	3	موافق
4	أسيطر بصورة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي	140	6	29	-11,007	0.000	3	موافق
بعد الكفاءة		173	0	2	-13,077	0.000	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول بعد الكفاءة كان **موافقا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0,000) أقل من 0,05، وعليه نقبل الفرضية البديلة أي يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(2). وبذلك كانت إجابات العينة حول بعد الكفاءة تتسم بالموافقة. إذ عبر غالبية المستقصين والذين قدر عددهم بـ173 عن قدرتهم على انجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة واقتدار. إذ بينت الإجابات أعلاه أن غالبية المستقصين لهم القدرة على مواجهة مشاكلهم في العمل وهذا انطلاقا من تمتعهم بالخبرات والمهارات الضرورية وكذا الثقة بالنفس التي تمكنهم من انجاز أعمالهم بجدارة.

ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال ترتيب عبارات البعد الخاص ببعد الكفاءة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت كما يلي:

1. جاءت العبارة **أتعامل بنفسي مع المشكلات التي تواجهني في عملي** في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة 168 حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، وهذا راجع لأن 168 فردا من مجموع 176من أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق؛ أي أن معظم العاملين بالجامعة لهم القدرة على التعامل مع ما يواجههم من مشاكل في العمل.
2. جاءت العبارة **أتمتع بالخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي** في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة153 حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، وهذا راجع لأن 153 فردا من مجموع 176من أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق؛
3. جاءت العبارة **لدي الثقة بالنفس لإنجاز أعمالي بكفاءة** في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة142 حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، وهذا راجع لأن 142 فردا من مجموع 176من أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق؛
4. جاءت العبارة **أسيطر بصورة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي** في **المرتبة الرابعة والأخيرة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة 140 حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 140 فردا من مجموع 176من أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق؛

ثالثا: واقع بعد الاستقلالية لدى أفراد عينة الدراسة المستقصين من جامعة المدية

يتكون هذا البعد من أربع عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (4-14) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الاستقلالية

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
4	اتخذ القرارات بمفردي بناءا على ما امتلكه من معلومات دون الرجوع الى الرئيس المباشر	43	105	27	-5,014	0.019	1	معارض
1	أستطيع ان أقرر كيف أنجز عملي	135	21	19	-9,047	0.000	3	موافق
3	امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر	52	90	33	-3,105	0.000	1	معارض
2	اقدم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية الى الادارة مهما كانت عواقب ذلك	90	40	45	-4,298	0.000	3	موافق
بعد الاستقلالية		81	48	46	-2,817	0 ,005	2	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستقلالية كان محايدا، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0,005) أقل من0,05، وعليه نقبل الفرضية البديلة أي يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(2). وبذلك كانت إجابات العينة حول بعد الاستقلالية تتسم بالحياد وذلك نظرا لتشتت آراء وإجابات العينة، إذ كانت تارة موافقة وتارة أخرى معارضة.

وبذلك نقول إن درجة الحرية التي يتمتع بها المستقصين في اختيار وتحديد طرق تنفيذ مهام عملهم اتسمت بالحيادية، إذ أوضحت الإجابات ضرورة الاستناد على الرئيس المباشر في تصحيح الانحرافات، وكذا ضرورة الرجوع إليه لاتخاذ بعض القرارات، في حين أبدت الإجابات حرية ملموسة في إمكانية تقرير المستقصين الكيفية التي يؤدون بها أعمالهم، إضافة إلى تمتعهم بالحرية في تقديم اقتراحاتهم واستفساراتهم.

ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال ترتيب عبارات البعد الخاص ببعد الاستقلالية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت كما يلي:

1. جاءت العبارة **أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي** في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة135 حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 135 فردا من مجموع 176من أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق؛

2. جاءت العبارة **أقدم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية إلى الإدارة مهما كانت عواقب ذلك** في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ عدد الموافقين على العبارة135 حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، وهذا راجع لأن 135 فردا من مجموع 176من أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق؛

3. جاءت العبارة **امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر** في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (1) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، وهذا راجع لأن 90 فردا من مجموع 176من أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض؛ ما يوحي بضرورة الاعتماد على المسؤول المباشر في تصحيح الانحرافات والأخطاء

4. جاءت العبارة **اتخذ القرارات بمفردي بناءً على ما امتلكه من معلومات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر** في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (1) بمستوى دلالة معنوي (0.019)، وبذلك فأن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار معارض؛

رابعا: واقع بعد التأثير لدى عينة الدراسة المستقصين من جامعة المدية

يتكون هذا البعد من أربع عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (4-15) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد التأثير

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
2	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي/دائرتي	83	22	70	-5,855	000 .0	2	محايد
1	أأثر تأثيرا ايجابيا على زملائي في العمل	116	12	47	-9,104	000 .0	3	موافق
3	أستطيع التأثير على القرارات في قسمي/دائرتي	80	30	65	-4,672	000 .0	2	محايد
5	تؤثر الأعمال التي أقوم بها في وظائف الآخرين في الجامعة	25	75	75	-	000 .0	2	محايد
4	أحظى بالتشجيع لتطوير مهاراتي في مجال عملي	69	48	58	-	0,064	2	محايد
بعد التأثير		115	36	24	-6,348	000 .0	2	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول بعد التأثير كان **محايدا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0,000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0,05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(2). وبذلك كانت إجابات العينة حول بعد التأثير تتسم بالحيادية. إذ تصدرت الإجابات الموافقة بالأغلبية المقدرة ب116 فرد من أفراد العينة بموافقتهم على التأثير الايجابي الذي يؤثر به كل منهم على زملائه في العمل، في حين اجمع المستقصين في إجاباتهم على الحياد حول تأثيراتهم على القرارات، أو التطورات التي تحدث في الجامعة.

ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال ترتيب عبارات البعد الخاص ببعد التأثير تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت كما يلي:

1. جاءت العبارة **أأثر تأثيرا ايجابيا على زملائي في العمل** في **المرتبة الأولى بالموافقة**. من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة116، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد، واتسم بالموافقة .

2. جاءت العبارة **لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي/دائرتي** في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، وبذلك فأن إجاباتهم حول هذه العبارة كان محايدا؛

3. جاءت العبارة **أستطيع التأثير على القرارات في قسمي/دائرتي** في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، وبذلك فأن إجاباتهم حول هذه العبارة كان محايدا؛

4. جاءت العبارة **أحظى بالتشجيع لتطوير مهاراتي في مجال عملي** في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0,064)، وبذلك فأن إجاباتهم حول هذه العبارة كان محايدا؛

5. جاءت العبارة **تؤثر الأعمال التي أقوم بها في وظائف الآخرين في الجامعة** في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة (0,000)، وبذلك فأن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار محايد؛

خامسا: واقع التدريب لدى عينة الدراسة المستقصين من جامعة المدية

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد الكفاءة، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (4–16) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد التدريب

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1	تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل	76	59	40	-1,377	0.168	2	محايد
3	تشجع الجامعة العاملين فيها على تبادل الخبرات فيما بينهم.	40	80	55	-3,560	0.000	2	محايد
2	توفر لي الجامعة الدورات اللازمة لتطوير مهاراتي	58	67	50	-,716	0.474	2	محايد
4	احضى بالتشجيع لتطوير مهاراتي في مجال عملي	32	105	38	-6,151	0.000	1	معارض
	بعد التدريب	62	100	13	-2,907	0.000	1.5	معارض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب كان معارض، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(2). وبذلك كانت إجابات العينة حول بعد التدريب تتسم بالمعارضة.

إذ عرفت عبارات بعد التدريب إجابات متشتتة ضمنيا بين الموافقة والمعارضة عبر عنها أفراد عينة الدراسة بالمحايدة، خاصة فيما تعلق بتبني الجامعة خطط واضحة للتدريب، أو بتشجيع الجامعة على تبادل الخبرات بين

عامليها وتوفير دورات لازمة لذلك في حين أعرب الأغلبية عن معارضتهم لوجود ما يشجعهم بالجامعة لتطوير مهاراتهم في العمل.

ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال ترتيب عبارات البعد الخاص ببعد التدريب تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت كما يلي:

1. جاءت العبارة **تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل** في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0,168)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يساوي درجة الحياد.

2. جاءت العبارة **توفر لي الجامعة الدورات اللازمة لتطوير مهاراتي** في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0,474)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يساوي درجة الحياد.

3. جاءت العبارة **تشجع الجامعة العاملين فيها على تبادل الخبرات فيما بينهم** في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يساوي درجة الحياد.

4. جاءت العبارة **أحظى بالتشجيع لتطوير مهاراتي في مجال عملي** في **الحياد**. **الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (1) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن درجة الحياد . واتسم بالمعارضة.

سادسا: واقع التحفيز لدى عينة الدراسة المستقصين من جامعة المدية

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد التحفيز، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (4–17) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد التحفيز

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
4	يتسم نظام الحوافز المتبع في الجامعة بالعدل و الموضوعية	22	100	53	-6,971	0.019	1	معارض
2	اسس المكافاة في الجامعة واضحة لكافة العاملين	36	84	55	-4,290	0.000	2	محايد
1	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	54	73	48	-1,597	0.110	2	محايد
3	يتم التركيز في الجامعة على تشجيع الناجحين اكثر من التركيز على معاقبة المقصرين	33	77	65	-4,100	0.000	2	محايد
بعد التحفيز		49	107	19	-4,564	0.000	1.5	معارض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز كان معارضا، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0,000) أقل من0,05، وعليه نقبل الفرضية البديلة وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(2). وبذلك كانت إجابات العينة حول بعد التحفيز تتسم بالمعارضة. خاصة فيما يتعلق بالعدالة والموضوعية في تقديم الحوافز في حين كانت الإجابات محايدة فيما يتعلق بوضوح أسس المكافأة التي على أساسها يتم تحفيز العاملين، أو حتى فيما يتعلق بتحفيز العاملين بالموازاة مع كفاءاتهم.

ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال ترتيب عبارات البعد الخاص ببعد التحفيز تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت كما يلي:

1. جاءت العبارة **تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية** في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0,019)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يساوي درجة الحياد.
2. جاءت العبارة **أسس المكافأة في الجامعة واضحة لكافة العاملين** في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يساوي درجة الحياد.
3. جاءت العبارة **يتم التركيز في الجامعة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين** في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يساوي درجة الحياد.
4. جاءت العبارة **يتسم نظام الحوافز المتبع في الجامعة** بالعدل والموضوعية في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (1) بمستوى دلالة معنوي (0,019)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن درجة الحياد عبر عنه بالمعارض.

سابعا: واقع الاتصال لدى عينة الدراسة المستقصين من جامعة المدية

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد الاتصال، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (4–18) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الاتصال

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
2	من السهولة بمكان عملي أن احصل على المعلومات التي احتاجها لأداء وظيفتي	96	37	42	-5,029	0.019	3	موافق
3	تشجع الجامعة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، المكالمات الهاتفية. . .)	65	44	66	-1,916	0.055	2	محايد
1	يحرص العاملون على عدم حجب المعلومات عن زملائهم	97	44	34	-4,379	0.000	3	موافق
بعد الاتصال		105	44	26	-4,915	0.000	2	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال كان محايدا، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0,000) أقل من(0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(2).

وبذلك كانت إجابات العينة حول بعد الاتصال تتسم بالحيادية في معظمها خاصة ما تعلق بتقديم الجامعة للتسهيلات وكذا التشجيع على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في حين أبدى المستقصين موافقتهم حول تبادل المعلومات بينهم وكذا سهولة حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها بعملهم.

ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال ترتيب عبارات البعد الخاص ببعد الاتصال تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت كما يلي:

1. جاءت العبارة **يحرص العاملون على عدم حجب المعلومات عن زملائهم** في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0,000)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن درجة الحياد اتسم بالموافقة.
2. جاءت العبارة **من السهولة بمكان عملي أن احصل على المعلومات التي احتاجها لأداء وظيفتي** في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0,019)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا يختلف عن درجة الحياد اتسم بالموافقة.
3. جاءت العبارة **تشجع الجامعة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، المكالمات الهاتفية . . .)** في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي بلغ (0,055)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا لا يختلف عن درجة الحياد.

وتأسيسا على ما سبق وللحكم على درجة انتهاج التمكين بجامعة المدية نلخص النتائج المتوصل إليها سابقا في الجدول الموالي

الجدول (4–19) نتيجة اختبار الإشارة التمكين وأبعادها

البيان	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	الترتيب
بعد معنى العمل	154	9	12	-11,279	0 . 000	3	2
بعد الكفاءة	173	0	2	-13,077	000 .0	3	1
بعد الاستقلالية	81	48	46	-2,817	0 . 005	2	5
بعد التأثير	115	36	24	-6,348	000 .0	2	3
التدريب	**62**	**100**	**13**	-2,907	**0 . 004**	**1. 5**	**6**
التحفيز	**49**	**107**	**19**	-4,564	**0. 000**	**1 . 5**	**7**
الاتصال	**105**	**44**	**26**	-4,915	**0 . 000**	**2**	**4**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من الجدول (4–19) أن أبعاد المحور الأول للاستبيان تقع ضمن مستوى متقارب ويعني هذا أن أي من أبعاد التمكين لم يأخذ درجة شاذة والسبب أن هذه الأبعاد متكاملة ومترابطة، وترتبت أبعاد التمكين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

حيث وافق المستقصين على **بعدي الكفاءة ومعنى العمل** على الترتيب وقد عبروا عن ذلك عموما بأن ما يؤدونه في الجامعة هو ذات قيمة وأهمية لهم وللآخرين، كما أنهم يدركون أنهم قادرين على انجاز الأعمال المناطة بهم بنجاح ومهارة عالية استنادا إلى خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم.

في حين كانت إجاباتهم حيادية حول كل من الأبعاد **التأثير، الاتصال، الاستقلالية، التدريب والتحفيز** على الترتيب.

المطلب الثالث: واقع المنظمة المتعلمة في جامعة المدية

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل واقع المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من خلال الأبعاد التالية وهي: التفكير النظمي، التفوق الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي.

ولتحليل أبعاد المنظمة المتعلمة استخدمنا اختبار الإشارة(sign Test) ، وهذا بغرض اختبار الفرضية الثانية للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: درجة موافقة المستقصين حول واقع الجامعة من المنظمات المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 2.

أولا: واقع المنظمة المتعلمة في جامعة المدية

للتعرف على واقع جامعة المدية من المنظمة المتعلمة، وكذا تبني الجامعة لأبعاد هذه الأخيرة، تم الاعتماد على اختبار الإشارة لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة، والتي نوضحها فيما يلي:

أولا: واقع التفكير النظمي لدى عينة الدراسة المستقصين من جامعة المدية

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات التفكير النظمي، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (4–20) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد التفكير النظمي

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1	تحفز الإدارة العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص الجامعة.	61	56	58	-0,370	0. 712	2	محايد
3	يناقش العاملون في فترات الراحة معنى ومضمون العمل الذي يقومون به	52	66	57	-1,197	0. 231	2	محايد
4	تشجع الإدارة عامليها على الاعتماد على التفكير المنظم في حل المشكلات	47	61	67	-1,251	0. 211	2	محايد
2	تشجع الإدارة عامليها على البحث عن طرق جديدة لتحسين طرق العمل	54	65	56	-0,917	.0359	2	محايد
بعد التفكير النظمي		68	73	337 34	-0.	0. 736	2	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول بعد التفكير النظمي كان **محايدا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة غير المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (736 .0) اكبر من (0. 05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية والتي مفادها لا يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(2). وبذلك كانت إجابات العينة حول بعد التفكير النظمي تتسم بالحيادية، أي انها كانت متشتتة بين الموافقة عليها والرفض.

ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال ترتيب عبارات البعد الخاص ببعد التفكير النظمي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت كما يلي:

1. جاءت العبارة **تحفز الإدارة العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص الجامعة** في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة61، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي بلغ (0. 712) ، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد. أي أن آراءهم تشتت بين الموافقة والمعارضة لموقف الإدارة في تحفيز العاملين بها على تعلم كل ما يخص العمل.
2. جاءت العبارة **تشجع الإدارة عامليها على البحث عن طرق جديدة لتحسين طرق العمل** في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي بلغ (0,359)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد.
3. جاءت العبارة **يناقش العاملون في فترات الراحة معنى ومضمون العمل الذي يقومون به** في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي بلغ (0. 231)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد.
4. جاءت العبارة **تشجع الإدارة عامليها على الاعتماد على التفكير المنظم في حل المشكلات** في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي بلغ (0. 211)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد.

ثانيا: واقع التفوق الشخصي لدى عينة الدراسة المستقصين من جامعة المدية

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات التفوق الشخصي، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (4-21) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد التفوق الشخصي

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
3	لدي قدرات ذاتية استغلها لتحقيق أهداف الجامعة	109	25	41	-7,170	0. 000	3	موافق
2	احرص على الاستفادة من فرص التعلم خارج الجامعة	110	36	29	-6,042	0. 000	3	موافق
1	أستفيد من كل فرص التعلم داخل الجامعة.	136	16	23	-9,652	0. 000	3	موافق
4	أعمل على معرفة ما هو جديد ومبدع لتنمية مهاراتي في العمل.	108	40	27	-5,507	0. 000	3	موافق
بعد التفوق الشخصي		158	4	13	-6.323	0. 000	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول بعد التفوق الشخصي كان **موافقا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0,000) أقل من (0. 05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية والتي مفادها لا يوجد فرق بين وسيط آراء المستقصين ودرجة الحياد(2). وبذلك كانت إجابات العينة حول بعد التفوق الشخصي تتسم بالموافقة حول كل عباراته. إذ اجمع أفراد العينة على حرصهم لتنمية مهاراتهم في العمل من خلال الاستفادة من كل فرص التعلم المتاحة داخل أو خارج الجامعة مع توظيف قدراتهم الذاتية حرصا على تحقيق أهداف الجامعة.

ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال ترتيب عبارات البعد الخاص ببعد التفوق الشخصي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت كما يلي:

1. جاءت العبارة **أستفيد من كل فرص التعلم داخل الجامعة** في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة136، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي بلغ (0,000)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالموافقة.
2. جاءت العبارة **احرص على الاستفادة من فرص التعلم خارج الجامعة** في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة110، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي بلغ (0,000)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالموافقة.
3. جاءت العبارة **لدي قدرات ذاتية استغلها لتحقيق أهداف الجامعة** في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة 109، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي بلغ (0,000)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالموافقة.
4. جاءت العبارة **أعمل على معرفة ما هو جديد ومبدع لتنمية مهاراتي في العمل** في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة 108، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي بلغ (0,000)، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالموافقة.

ثالثا: واقع النماذج الذهنية لدى عينة الدراسة المستقصين من جامعة المدية

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد النماذج الذهنية، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (4-22) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد النماذج الذهنية

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
5	تحرص إدارة الجامعة على إشراك العاملين فيها عند معالجة المشكلات المعقدة	36	77	62	-3,763	0.000	2	محايد
1	أتعامل مع الأخطاء كفرصة ايجابية للتعلم.	149	7	19	-	0.000	3	موافق
2	أبحث عن أساليب جديدة وإبداعية لتحقيق أهداف الجامعة	99	28	48	-6,211	0.000	3	موافق
4	تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون بدعم إدارة الجامعة	45	43	87	-0.107	0.915	2	**محايد**
3	تساعد إدارة الجامعة العاملين بها على التخلي عن الأساليب التقليدية في أداء العمل	71	42	62	-2,634	0.008	2	محايد
بعد النماذج الذهنية		109	40	26	-	0.	2	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول بعد النماذج الذهنية كان **محايدا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0,000) أقل من (0. 05). وبذلك كانت إجابات العينة حول بعد النماذج الذهنية تتسم بالحياد عموما. وقد لمسنا إجماعا من خلال إجابات أفراد العينة يبين مدى قبولهم للتعلم من الأخطاء وكذا قابليتهم لتعلم أساليب جديدة لتحقيق الأهداف، في ظل تحفظ أفراد العينة في إبراز موقف الإدارة من تقبل الأفكار والأساليب الحديثة، وكذا مدى إشراكها للعاملين في حل المشكلات التي تواجهها. حيث أن إجاباتهم كانت محايدة. ما يبرز إمكانية احتفاظ العاملين بالجامعة بنماذج عقلية مؤثرة في عملهم تساعدهم في تفسير الأحداث وكذا في التعامل مع المشاكل

لإيجاد الحلول والمعالجات، ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال ترتيب عبارات البعد الخاص ببعد النماذج الذهنية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت كما يلي:

1. جاءت العبارة **أتعامل مع الأخطاء كفرصة ايجابية للتعلم** في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة149، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي بلغ (0,000) أقل من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالموافقة.
2. جاءت العبارة **أبحث عن أساليب جديدة وإبداعية لتحقيق أهداف الجامعة** في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة99، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي بلغ (0,000) أقل من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالموافقة.
3. جاءت العبارة **تساعد إدارة الجامعة العاملين بها على التخلي عن الأساليب التقليدية في أداء العمل** في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة71، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي بلغ (0,008) أقل من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالموافقة.
4. جاءت العبارة **تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون بدعم إدارة الجامعة** في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة45، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي بلغ (0,915) أكبر من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد.
5. جاءت العبارة **تحرص إدارة الجامعة على إشراك العاملين فيها عند معالجة المشكلات المعقدة** في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة36، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي بلغ (0,000) أقل من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد.

رابعا: واقع الرؤية المشتركة لدى عينة الدراسة المستقصين من جامعة المدية

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد النماذج الذهنية، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (4–23) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الرؤية المشتركة

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1	يعد النجاح في الجامعة نجاحا لجميع العاملين	89	42	44	-4,019	0. 000	3	موافق
2	تعمل الإدارة على نشر الأهداف المشتركة في الجامعة	63	40	72	-2,168	0. 030	2	محايد
4	تسعى الجامعة إلى إيجاد رؤية مشتركة بين الإدارة والعاملين	54	58	63	-0,283	0. 777	2	محايد
3	تعتمد الجامعة لغة الحوار لتعزيز التفاهم بين الإدارة والعاملين بها	61	52	62	-0,753	. 0452	2	محايد
بعد الرؤية المشتركة		115	36	24	-6,348	0,000	2	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول بعد الرؤية المشتركة كان **محايدا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0,000) أقل من (0. 05). وبذلك كانت إجابات العينة حول بعد الرؤية المشتركة تتسم بالحياد.

ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال ترتيب عبارات البعد الخاص ببعد الرؤية المشتركة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت كما يلي:

1. جاءت العبارة **يعد النجاح في الجامعة نجاحا لجميع العاملين** في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة89، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي بلغ (0,000) أقل من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالموافقة.

2. جاءت العبارة **تعمل الإدارة على نشر الأهداف المشتركة في الجامعة** في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة63، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي بلغ (0,030) أقل من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد.

3. جاءت العبارة **تعتمد الجامعة لغة الحوار لتعزيز التفاهم بين الإدارة والعاملين** بها في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة61، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي بلغ (0 ,452) أكبر من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد.

4. جاءت العبارة تسعى الجامعة إلى إيجاد رؤية مشتركة بين الإدارة والعاملين في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة54، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي بلغ (0 ,777) أكبر من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد.

خامسا: واقع التعلم الجماعي لدى عينة الدراسة المستقصين من جامعة المدية

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد التعلم الجماعي، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (4–24) نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد التعلم الجماعي

الترتيب	العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
5	في الجامعة يغير العاملون أفكارهم كنتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا	46	42	87	-0. 320	0. 749	2	محايد
4	يسود في الجامعة روح الفريق الواحد	54	63	58	-0.	0. 460	2	محايد
1	يعمل العاملون على التعلم من بعضهم البعض في كيفية أداء المهام	98	25	52	-6,492	0. 000	3	موافق
2	تسعى الجامعة إلى تحقيق التكامل بين قدرات العاملين ومهاراتهم عن طريق اعتماد العمل الفرقي	64	42	69	-2,040	. 0041	2	**محايد**
3	تخول إدارة الجامعة فرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها.	63	40	72	-2,168	0. 030	2	محايد
بعد التعلم الجماعي		90	58	27	-2,548	0,011	2	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول بعد التعلم الجماعي كان **محايدا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0,011) أقل من (0. 05). وبذلك كانت إجابات العينة حول بعد التعلم الجماعي تتسم بالحياد.

ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال ترتيب عبارات البعد الخاص ببعد التعلم الجماعي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت كما يلي:

1. جاءت العبارة **يعمل العاملون على التعلم من بعضهم البعض في كيفية أداء المهام** في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة98، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي بلغ (0,000) أقل من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالموافقة.
2. جاءت العبارة **تسعى الجامعة إلى تحقيق التكامل بين قدرات العاملين ومهاراتهم عن طريق اعتماد العمل الفرقي** في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة64، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة بلغ (0,041) أقل من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد.
3. جاءت العبارة **تخول إدارة الجامعة فرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها**في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة63، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة بلغ (0,030) أقل من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد.
4. جاءت العبارة **يسود في الجامعة روح الفريق الواحد** في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة54، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة بلغ (0,460) أكبر من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد.
5. جاءت العبارة **في الجامعة يغير العاملون أفكارهم كنتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا** في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، اذ بلغ عدد الموافقين على العبارة46، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة بلغ (0,749) أكبر من مستوى 0,05، ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأيا اتسم بالحياد.

وتأسيسا على ما سبق وللحكم على مدى تبني جامعة المدية لأبعاد المنظمة المتعلمة، نلخص النتائج المتوصل إليها سابقا في الجدول الموالي:

الجدول (4-25) نتيجة اختبار الإشارة المنظمة المتعلمة وأبعادها

البيان	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةZ	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
بعد التفكير النظمي	68	73	34	-0. 337	0 . 736	2	**محايد**	5
بعد التفوق الشخصي	158	4	13	-12,021	000 .0	3	**موافق**	1
بعد النماذج الذهنية	109	40	26	-5,571	0 . 005	2	**محايد**	3
بعد الرؤية المشتركة	115	36	24	-6,348	000 .0	2	**محايد**	2
بعد التعلم الجماعي	**90**	**58**	**27**	-2,548	**0 . 011**	**2**	محايد	**4**
المنظمة المتعلمة	**116**	**53**	**7**	-4,769	000 .0	**2**	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه وبحسب رأي أفراد عينة الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة يتم تطبيقها في الجامعة بدرجة متوسطة، وقد ترتبت أبعادها من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة كالآتي: **بعد التفوق الشخصي** الذي عبر عنه **بالموافقة**، يليه **بعد الرؤية المشتركة، فالنماذج الذهنية والتعلم الجماعي وأخيرا التفكير النظمي** التي اتسمت إجابات عينة الدراسة حولها **بالمحايدة**.

وبذلك فإننا توصلنا إلى أن هناك رغبة ذاتية لدى العاملين لتنمية وتطوير مهاراتهم، كما أنهم يؤمنون بأهمية التعلم بالنسبة لهم ولزملائهم، وبذلك فإنهم يعملون جاهدين للاستفادة من خبرات وتجارب بعضهم البعض. هذا إضافة إلى وجود رؤية ورسالة مشتركة لدى العاملين يسعون إلى تحقيقها من خلال فهم رؤية الجامعة ومحاولة التوفيق بينها وبين رؤاهم لتحقيق أهداف وتطلعات الجامعة.

المطلب الرابع: تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة

للإجابة على الفرضية الثالثة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين في تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة تعزى للخصائص الشخصية للعاملين بجامعة المدية عند مستوى دلالة 0. 01 استخدمنا:

- اختبار **مان وتني** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الاسمي نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوي والعكس صحيح؛

اختبار **كروسكال ولاس**: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من متوسطين، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الاسمي نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينات الثلاث متساوية وعليه فالفروق بين العينات غير معنوي والعكس صحيح.

وكذلك لإثبات أو نفي هذه الفرضية وضعنا الفرضين الإحصائيين التاليين:

الفرض العدمي(H_0): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

أولا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين والمنظمة المتعلمة بجامعة المدية

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين والمنظمة المتعلمة بجامعة المدية والتي تعزى للمتغير الجنس.

اما الفرضية الجزئية الثانية فتنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين والمنظمة المتعلمة بجامعة المدية والتي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

اما الفرضية الجزئية الثانية فتنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين والمنظمة المتعلمة بجامعة المدية والتي تعزى لمتغير العمر.

اما الفرضية الجزئية الثالثة فتنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين والمنظمة المتعلمة بجامعة المدية والتي تعزى لمتغير الأقدمية.

1. **مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين وواقع المنظمة المتعلمة بجامعة المدية:** لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **مان ويتني**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (4-26).

الجدول (4-26): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين والمنظمة المتعلمة التي تعزى إلى الجنس

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	ذكر	أنثى		
التمكين	90	84	-1,140	0. 254
المنظمة المتعلمة	90	84	-1,165	0. 244

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لكل من التمكين والمنظمة المتعلمة كان أكبر من 0. 05، وبالتالي فإن متوسط إجابات المستقصين الذكور يساوي متوسط إجابات المستقصيات، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين تعزى لمتغير الجنس، كما أنه أيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المنظمة المتعلمة تعزى لجنس المستقصين.

2. مدى تأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين والمنظمة المتعلمة في جامعة المدية: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول.

الجدول (4-27): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التمكين في التحول بالجامعة إلى منظمة متعلمة تعزى للمستوى التعليمي

الأبعاد	متوسط الرتب					الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	ثانوي	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	أخرى		
التمكين	20	94	13	16	32	5,484	0. 241
المنظمة المتعلمة	20	94	13	16	32	4,574	0. 334

***دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لكل من التمكين والمنظمة المتعلمة كان أكبر من 0. 05، وبالتالي فإن متوسط إجابات المستقصين بمختلف مستوياتهم التعليمية كانت

متساوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التمكين في التحول بالجامعة إلى منظمة متعلمة تعزى للمستوى التعليمي المستقصى.

3. مدى تأثير متغير العمر على إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين والمنظمة المتعلمة في جامعة المدية

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول)4-28).

الجدول (4-28): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التمكين في التحول بالجامعة إلى منظمة متعلمة تعزى للعمر

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	أقل من 25سنة	من25سنة إلى أقل من 35 سنة	من35سنة إلى أقل من 45	45 سنة فأكثر		
التمكين	1	103	63	9	6,420	0,093
المنظمة المتعلمة	1	103	63	9	13,346	0,004

***دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للتمكين بلغ 0,093 وهو أكبر من 0. 05، وبالتالي فإن متوسط إجابات المستقصين بمختلف أعمارهم كانت متساوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين تعزى لعمر المستقصى.

في حين نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للمنظمة المتعلمة كان أقل من 0,05، إذ بلغ 0,004. وبالتالي فإن متوسط إجابات المستقصين بمختلف أعمارهم كانت متساوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المنظمة متعلمة تعزى لعمر المستقصى. أي أننا بذلك نقبل الفرض البديل. وبذلك اننا نرفض الفرضية الجزئية الثالثة.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار **مان ويتني** لكل فئتين من فئات الأعمار الأربعة مع بعضهما البعض، وبناءً على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف، كما هو موضح في الجدول ادناه.

بعد استخدام اختبار **مان–ويتني** توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول الآتية.

1. 2. تحديد مصدر الاختلاف في بعد المنظمة المتعلمة والتي تعزى لمتغير العمر

الجدول (4–29): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد المنظمة متعلمة تعزى للعمر

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	من25سنة إلى أقل من 35 سنة	من35سنة إلى أقل من 45		
المنظمة المتعلمة	103	63	-3,268	0,001

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي بلغ 0,001و هو أقل من مستوى الدلالة الاسمي وبالتالي فان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصين الذين تندرج أعمارهم ضمن الفئة(من25سنة إلى أقل من 35 سنة) والفئة العمرية (من35سنة إلى أقل من 45)،و هو ما نرجحه الى أقدمية كل فئة منهم في العمل ،و التي تسببت في إعطاء آراء و خلفيات مختلفة.

4. مدى تأثير متغير سنوات الأقدمية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين والمنظمة المتعلمة في جامعة المدية: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (4-30).

الجدول ((4–30) نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التمكين في تحول الجامعة إلى منظمة متعلم تعزى لسنوات الأقدمية

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	اقل من5سنوات	من 5 إلى أقل من 10سنوات	من 10سنوات إلى أقل من 20سنة	من 20سنة فأكثر		
التمكين	58	71	37	9	1,468	0. 690
المنظمة المتعلمة	58	71	37	9	6,914	0. 075

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0. 01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لكل من التمكين والمنظمة المتعلمة كان أكبر من 0. 05، وبالتالي فإن متوسط إجابات المستقصين بمختلف سنوات اقدميتهم كانت

متساوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التمكين في التحول بالجامعة إلى منظمة متعلمة تعزى لسنوات أقدمية المستقصى.

المبحث الرابع: اختبار النموذج المقترح لدور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة بجامعة المدية

من خلال هذا المبحث سنحاول الإجابة على الفرضية الرابعة للدراسة التطبيقية والتي جاءت على النحو الآتي: لا يوجد تأثير للتمكين على بناء المنظمات المتعلمة بجامعة المدية.

للإجابة على هذه الفرضية اعتمدنا في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، وفيما يلي عرض مختصر لها.

المطلب الأول: مدلول النمذجة بالمعادلة البنائية Equation Modling Structurel

تمثل منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية الأسلوب الأحدث في بحوث علم الاقتصاد و علم النفس. . وغيرها من حقول المعرفة الاجتماعية والإنسانية، وهو الأكثر ملائمة لها حيث توصف النمذجة بالمعادلة البنائية بكونها الأقرب إلى النمذجة الرياضية القائمة على التحليل الإحصائي للبيانات، حيث يتم فيها النظر إلى المشكلة الإدارية موضع الدراسة كظاهرة أو متغير يمكن قياسه وتحديده كميا من خلال بناء نموذج لقياسه يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه.

أولا: تعريف النمذجة بالمعادلة البنائية

تعرف النمذجة بالمعادلة البنائية على أنها منهجية أو طريقة بحثية تستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات [1].

كما تعرف أيضا على أنها طريقة للنمذجة الإحصائية على نحو واسع في العلوم السلوكية، محور اهتمامها عادة هو البنى النظرية التي تمثلها عوامل كامنة، وينظر إليها كتوليفة تضم تحليل المسار*، تحليل الانحدار**، والتحليل العاملي التوكيدي***.

---

[1] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد40، أفريل 2007، ص13.

* إن تحديد نماذج المسار يتم بالمتغيرات المشاهدة، وهو يسمح بالمرونة حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مشاهدة مستقلة عديدة ومتغيرات مشاهدة تابعة عديدة.

** تتكون نماذج الانحدار من متغيرات مشاهدة فقط حيث يتم فيها تفسير متغير مشاهدة تابع أو التنبؤ به من خلال واحد أو أكثر من المتغيرات المشاهدة المستقلة.

والفرق الأساسي بين نموذج تحليل المسار ونموذج تحليل الانحدار أنه في تحليل المسار يستطيع الباحث إيجاد التأثير والتأثر بين المتغيرات التي يقوم ببحثها – بغض النظر عن كون هذه المتغيرات مستقلة أم تابعة– أما في تحليل الانحدار فيستطيع الباحث التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على

من التعريفين السابقين نرى أن النمذجة بالمعادلة البنائية هي منهجية أو طريقة أو أسلوب في البحث والتحليل للنماذج النظرية التي تصف وتحدد العلاقات بين المتغيرات التي يتناولها الباحث بالمعالجة والدراسة.

وتستخدم النمذجة بالمعادلة البنائية أنماطا مختلفة من النماذج لرسم وتصوير العلاقات بهدف أساسي هو إجراء الاختبار الكمي للنموذج النظري الذي يفترضه الباحث، وبصورة أكثر تحديدا فإن النماذج النظرية المتنوعة يمكن اختبارها في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية الذي يحدد كيف لمجموعة من المتغيرات تحديد بنى نظرية معينة وكيف ترتبط تلك البنى معا[1].

وتهدف النمذجة بالمعادلة البنائية إلى تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة، فإذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري فمن الممكن بعد ذلك افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيدا، أما إذا لم تدعم البيانات النموذج النظرية فإما أنه يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره أو يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها[2].

وفي هذا الإطار وللحكم على جودة المطابقة التي تقدمها معظم برامج النمذجة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها، توجد مجموعة من المؤشرات يمكن الاعتماد عليها في ذلك نوجزها فيما يلي[3]:

– النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df(The relative chi-square): وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة.

المتغيرات التابعة فقط، ولا تمكنه نماذج الانحدار من بحث تأثير المتغيرات بعضها على بعض. وبذلك تختبر نماذج المسار عادة نماذج أكثر تعقيدا من نماذج الانحدار.

***يستخدم التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الفرض حول وجود صلة معينة بين المتغيرات الكامنة استنادا إلى نظرية معينة أو أدبيات البحث أو الدراسات السابقة ثم يختبر الباحث النموذج الذي افترضه اختبارا إحصائيا.

[1]. طهراوي حياه، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة اراء عينة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي، جامعة المدية، 2017.ص 400.

[2]ياسر فتحي الهنداوي المهدي، المرجع السابق، ص14.

[3]عماد عبد الجليل على إسماعيل، مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (75)، 2010، ص 751-755.

– مؤشر حسن المطابقة ((GFI) Goodness of Fit Index): يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد R^2، وتتراوح قيمته بين (0، 1)، وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0 .9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض.

– مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)): وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0 .05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0 .08، 0 .05 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0 .08 فيتم رفض النموذج.

– مؤشر المطابقة المعياري ((NFI) Normed Fit Index): تتراوح قيمة هذا المؤشر بين(0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

– مؤشر المطابقة المقارن ((CFI) Comparative Fit Index): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

– مؤشر المطابقة المتزايد ((IFI) Incremental Fit Index): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة[1].

– مؤشر توكر لويس ((TLI) Tucker-Lewis Index): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0، 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

مما سبق يمكن القول إنه للحكم على جودة نموذج معين أو المقارنة بين عدة نماذج يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج هو الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائي السابقة مجتمعة.

ثانيا: لغة النمذجة بالمعادلة البنائية

توجد للنمذجة لغة موحدة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختبارها وتتمثل في مجموعة من الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج وهي:

– الدائرة أو الشكل البيضاوي ◯ تشير إلى المتغيرات الكامنة، ويعني ذلك أن المتغيرات الموجودة داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة؛

- المستطيل أو المربع ▭ : يشير إلى المتغيرات الظاهرة المشاهدة؛
- السهم ذو الرأس الواحد: ⟵ يوضح العلاقة السببية (المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم)؛
- السهم ذو الرأسان: ⟷ علاقة اقتران/ ارتباطية (ليس فيها سببية)؛
- السهمين ذو الرأسين مختلفي الاتجاه: ⇄ علاقة سببية تبادلية (تأثير متبادل)؛
- خطأ البناء للمتغيرات الكامنة ◯
- خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة ▭

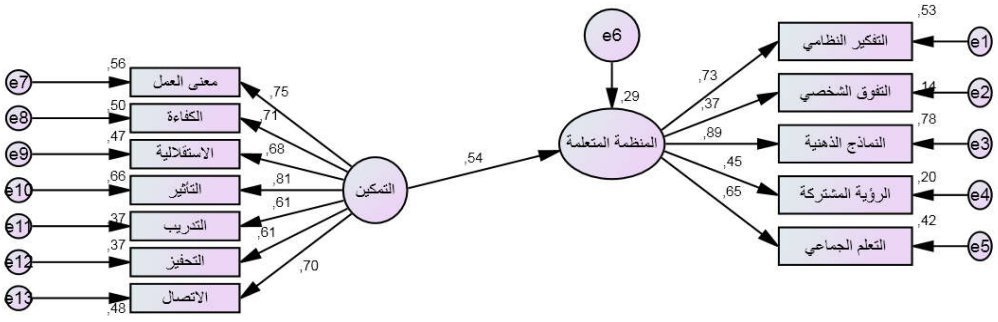
المطلب الثاني: تطبيق النموذج المقترح لدور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة

لإجراء تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وبالتحديد استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتعرف على أثر التمكين في بناء المنظمات المتعلمة بجامعة المدية، اعتمدنا على برنامج AMOS لتقدير معاملات النموذج تحليل المسار، ومؤشرات جودة النموذج، انطلاقا من الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين النموذج النظري والبيانات الميدانية.

أولا: تحديد النموذج المقترح

تم اعتماد النموذج التوكيدي كما هو موضح في الشكل أدناه

الشكل رقم (4-4): الأنموذج المقترح لتأثير التمكين على بناء المنظمات المتعلمة بجامعة المدية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن: الأسهم ذات الاتجاه الواحد بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع وأبعاده تقيس مقدار التباين غير المباشر، الذي تفسره هذه المتغيرات.

إذ أن التغير في المتغيرات المستقلة تفسر 54%من التباين في المتغير التابع المتعلق ببناء المنظمة المتعلمة وباقي النسبة والمقدرة ب46%. ترجع لتباين المتغير التابع نفسه، أو لمتغيرات أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

ثانيا: التعريف بمتغيرات النموذج

يتكون النموذج المقترح من المتغير المستقل يتمثل في التمكين وقد تم قياسه عن طريق الأبعاد التالية: (معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير، التدريب، التحفيز، والاتصال).

أما المتغير التابع: المنظمة المتعلمة فقد تم قياسها عن طريق المكونات التالية: (التفكير النظمي، التفوق الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي). والشكل التالي يوضح النموذج المفترض الذي يجمع بين المتغيرات سالفة الذكر.

المطلب الثالث: اختبار صدق النموذج البنائي المقترح

للتأكد من صدق النموذج المقترح استخدمنا أسلوب نمذجة المعادلات البنائية لاختبار معاملات التحليل العاملي التوكيدي مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس والعلاقات غير المباشرة، والنتائج التي تحصلنا عليها نوضحها في الجدول الآتي.

الجدول رقم (4 –31): نتائج تقدير النموذج المقترح لأثر التمكين على بناء المنظمات المتعلمة

البيان	معاملات الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري	T المعنوية
معنى العمل---> التمكين	0,911	0,083	**,000**
الكفاءة--->التمكين	0,839	0,079	**,000**
الاستقلالية---> التمكين	0,966	0,094	**,000**
التأثير---> التمكين	1,026	0,089	**,000**
التدريب---> التمكين	1. 000	0. 000	**,000**
التحفيز---> التمكين	0. 961	0. 102	**,000**
الاتصال---> التمكين	1. 125	0. 108	**,000**
التفكير النظمي--->المنظمة المتعلمة	1,000		**,000**
التفوق الشخصي---> المنظمة المتعلمة	0,321	0,049	**,000**
النماذج الذهنية---> المنظمة المتعلمة	0,893	0,065	**,000**
الرؤية المشتركة--> المنظمة المتعلمة	0,405	0,052	**,000**
التعلم الجماعي --> المنظمة المتعلمة	0,762	0,068	**000,**
التمكين--> المنظمة المتعلمة			
النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df(CMIN/DF)			**18,988**
مؤشر حسن المطابقة (GFI)			0,699
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)			0,595
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)			606 .0
مؤشر توكر لويس (TLI)			510 .0
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)			0,608
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)			0,227

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

نلاحظ من الجدول رقم () ما يلي:

- قيمة النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df أكبر من 5 فهي تدل على رفض النموذج؛
- قيمة مؤشر حسن المطابقة تقترب من 0. 9 ويدل ذلك على جودة النموذج؛
- قيمة مؤشر المطابقة المعياري قريبة من 1 تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر المطابقة المقارن قريبة من 1 تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر توكر لويس قريبة من 1 تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر المطابقة المتزايد قريبة من 1 تدل تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي أكبر من 0. 08 وعليه وبحسب هذا المؤشر يتم رفض النموذج.

تأسيسا على ما سبق فهذا النموذج تميز بتوفر أفضل قيم لخمسة مؤشرات إحصائية من أصل سبعة مؤشرات، وعليه فإن النموذج المقترح يتمتع بجودة لقياس

وكنتيجة عامة لما سبق، يمكن القول أنه وبدرجة ثقة 95 % يتضح أن التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين) تفسر 54% من التباين في المتغير التابع المتعلق بالمنظمة المتعلمة، وباقي النسبة والمقدرة بـ 46% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه المنظمة المتعلمة، أو لمتغيرات أخرى لم تؤخذ في الاعتبار، وعليه يوجد تأثير متوسط بنسبة 54%.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول واقع التمكين في التحول بجامعة المدية إلى منظمة متعلمة، لذلك قمنا بتصميم استبيان وفقا لمقياس **ليكرت** الثلاثي، وقمنا أولا باختبار جودة أداة الدراسة من خلال صدقها الظاهري إذ عرضناها على مجموعة من المحكمين، ثم تم قياس الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان والذي أظهر نتائج ايجابية، دعمناها باختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0. 915 وهذا تقدير قريب من 1 يدل على ثبات جيد للاستبيان، وبعد إجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة، حيث استرجعنا منها ما يعادل 80. 58%، وبعد فحصها وجدنا 78. 27% منها صالحة للتحليل.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الأول بأن اتجاه أفراد عينة اتسم بالموافقة على **بعدي الكفاءة ومعنى العمل** على الترتيب، في حين كانت إجاباتهم حيادية حول كل من الأبعاد **التأثير، الاتصال، الاستقلالية، التدريب والتحفيز** على الترتيب. كما أنه وبحسب آراء أفراد عينة الدراسة فان أبعاد المنظمة المتعلمة يتم تطبيقها في الجامعة بدرجة متوسطة، وقد ترتبت أبعادها من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة كالآتي: **بعد التفوق الشخصي** الذي عبر عنه **بالموافقة**، يليه **بعد الرؤية المشتركة، فالنماذج الذهنية والتعلم الجماعي وأخيرا التفكير النظمي** التي اتسمت إجابات عينة الدراسة حولها **بالمحايدة**. أما بالنسبة لاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية فقد وجدنا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التمكين في التحول والمنظمة متعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية). في حين وجد أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر فيما تعلق ببعد المنظمة المتعلمة.

أما عن تأثير التمكين على المنظمة المتعلمة بجامعة المدية وجدنا أن أبعاد التمكين متمثلة في معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير، التدريب، التحفيز والاتصال، لها تأثير في بناء المنظمة المتعلمة.

الخاتمة

انطلاقا من التحليل النظري و الميداني لأهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين و المنظمة المتعلمة،يمكن التنويه أن التمكين يعد اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يمكن العامل من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفية، ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، بل ولجعلها أكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات البيئية، فالإدارة وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين.

ومما لا شك فيه أن التمكين لا يمكن أن يتم دون إقتناع من المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية مهارات العاملين و تحسين قدراتهم ومعارفهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها والتي من بينها دعم العوامل البيئة التنظيمية والثقافية .

كما إن بقاء المنظمات و نجاحها في الظروف المتغيرة، يعتمد أيضا على قدرتها في التحول إلى منظمات متعلمة، وممارسة التعلم التنظيمي الذي من شأنه أن يحدث قيمة مضافة في أعمالها، و يساعدها في الوصول إلى أهدافها.

إذ أن المنظمة المتعلمة التي تعمل جاهدة على أن تتعلم بصفة مستمرة، وتشجع عمالها على ذلك، ستضمن البقاء دوما نشطة و قادرة على مواجهة التحديات،و بالرغم من أن عمال المنظمة يغادرونها لشتى الأسباب، إلا أن المنظمة المتعلمة تبقى دوما محافظة على قدراتها ولا تتأثر بالحركات الفردية، مادامت محافظة على الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لنشاطاتها، وبالأخص تركيزها الكبير على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتوثيق كل ما تملكه من معارف في شكل ذاكرة تنظيمية تعود إليها المنظمة لاستخدام ما تحتاجه من معارف . كما أن التعلم التنظيمي يجعل المنظمة في حالة يقظة مستمرة واعية ومدركة لما يكتنف نشاطاتها من تغيرات.

وبناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة و إبراز الدور الذي يساهم به التمكين في بناء المنظمة المتعلمة والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج والحقائق التي تعبر عن واقع تبني جامعة المدية لمفهوم المنظمة المتعلمة، وحقيقة أن الجامعة تنتهج التمكين مع إدراكها التام بحقيقة إسهام هذا الأخير في التأسيس لبناء منظمة متعلمة متجسدة في جامعة المدية.و نذكر أهم النتائج المتوصل إليها في ما يلي:

نتائج الدراسة :

اعتمادا على التحليل النظري لدور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة –دراسة حالة جامعة المدية– و انطلاقا من التحليل الميداني للعلاقة بينهما لاختبار الفرضيات،و من ثم اختبار النموذج الافتراضي للدراسة. يمكن استنتاج جملة من النتائج نبرزها في ما يلي:

أولا: على المستوى النظري

1. إن التمكين يعد من الأساليب الإدارية التي تساعد المنظمة على بلوغ أهدافها و تعزيز نجاحها.
2. للتمكين دور هام في تعلم المنظمة على اعتبار انه يساعد في نشر و تبادل المعرفة.
3. إن نجاح التمكين لا يمكن بأي حال من الأحوال أن ينجح في أي منظمة دون تهيئة المناخ التنظيمي الملائم، و كذا الاستعداد الإداري المناسب.
4. إن المقصود من تمكين العامل هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فان مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالعامل يشعر بالمسئولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل.
5. التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة .
6. أن الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة تؤكد أن تمكين العاملين يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية وخاصة في المنظمات التي تعتمد في عملها على فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرات عالية تنتج عن أفراد تم تمكينهم وإكسابهم ما يلزم من المهارات في مجالات أعمالهم.
7. يساعد تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في نقل الخبرات و المعارف التراكمية لدى العاملين إلى باقي العاملين بالمنظمة مما يساهم في تعزيز نشر التعلم و الاستفادة من خبرات و مكتسبات العاملين و يسرع من عملية التعلم.

8. إن التغيرات التكنولوجية المتسارعة أبرزت الحاجة إلى تعلم المنظمات كشكل من أشكال تطوير قدرتها على التكيف و التغير استجابة للتغيرات المختلفة مع تبنيها لأسلوب التفكير النظمي،التعلم باستمرار و نقل المعرفة وتبادلها باستمرار بين جميع أفراد المنظمة و في كل الاتجاهات،

ثانيا :على المستوى التطبيقي

1. كانت جميع فقرات الاستبانه على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتمي إليها،و هو ما يعكس مصداقية أداة الدراسة و صلاحيتها للتطبيق الميداني،و هو ما أثبته معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach 's** الذي بلغ (0.915)و هي قيمة ممتازة تدل على ثبات عال،و هو ما يعني أننا متأكدون بنسبة (91,5%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع البحث.

2. كتحليل لأهم الخصائص الشخصية لعينة الدراسة يمكننا القول أن الغالب على عينة الدراسة هم الذكور بنسبة (51,1%)، أما متغير العمر فقد كانت نسبة (58,5%) من العاملين في عينة الدراسة ممن يتراوح سنهم بين25سنة إلى أقل من 35سنة، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد شكل مستوى الليسانس ما نسبته (53,4%) من عينة الدراسة كأعلى نسبة، والبقية كانت بشهادات ومستويات متنوعة، أما بالنسبة لسنوات الأقدمية فإن ما نسبته (40,3%) تراوحت مدة عملهم بالجامعة بين 5 إلى 10سنوات ؛

3. انطلاقا من الدراسات السابقة قمنا ببناء أنموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في التمكين وقمنا بقياسه اعتمادا على سبعة أبعاد أساسية وهي: (معنى العمل،الكفاءة،الاستقلالية،التأثير،التدريب،التحفيز،الاتصال)، أما المتغير التابع فكان المنظمة المتعلمة، الذي قسناه بخمسة أبعاد هي: (التفكير النظمي،التفوق الشخصي،النماذج الذهنية،الرؤية المشتركة،التعلم الجماعي)؛

4. إن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان محايدا حول انتهاج جامعة المدية للتمكين، **و هذا ما يثبت صحة الأولى** :

حيث وافق المستقصين على **بعدي الكفاءة ومعنى العمل** على الترتيب وقد عبروا عن ذلك عموما بأن ما يؤدونه في الجامعة هو ذات قيمة وأهمية لهم وللآخرين، كما أنهم يدركون أنهم قادرين على انجاز الأعمال المناطة بهم بنجاح ومهارة عالية استنادا إلى خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم.

في حين كانت إجاباتهم حيادية حول كل من الأبعاد **التأثير، الاتصال، الاستقلالية، التدريب والتحفيز** على الترتيب.

5. إن اتجاه أفراد عينة الدراسة حول واقع جامعة المدية من المنظمات المتعلمة كان محايدا، **و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية :**

حيث انه و بحسب رأي أفراد عينة الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة يتم تطبيقها في الجامعة بدرجة متوسطة، وقد ترتبت أبعادها من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة كالآتي: **بعد التفوق الشخصي** ايليه **بعد الرؤية المشتركة، فالنماذج الذهنية والتعلم الجماعي وأخيرا التفكير النظمي** التي اتسمت إجابات عينة الدراسة حولها **بالمحايدة**. وبذلك فإننا توصلنا إلى أن هناك رغبة ذاتية لدى العاملين لتنمية وتطوير مهاراتهم، كما أنهم يؤمنون بأهمية التعلم بالنسبة لهم ولزملائهم، وبذلك فإنهم يعملون جاهدين للاستفادة من خبرات وتجارب بعضهم البعض. هذا إضافة إلى وجود رؤية ورسالة مشتركة لدى العاملين يسعون إلى تحقيقها من خلال فهم رؤية الجامعة ومحاولة التوفيق بينها وبين رؤاهم لتحقيق أهداف وتطلعات الجامعة.

6. **أما بالنسبة للفرضية الثالثة** فقد تم قبولها جزئيا ،اذ تم رفض الفرضية الجزئية الثالثة على اعتبار وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لعمر المستقصين فيما يتعلق بالمنظمة المتعلمة،مع قبول باقي الفرضيات الجزئية التي تشير انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من التمكين والمنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية.

7. تبين من خلال نتائج مؤشرات حسن المطابقة قبول النموذج المفترض لدور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة بجامعة المدية، وهذا لتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية للحكم على جودته والمتمثلة في:

مؤشرات حسن المطابقة (GFI)، مؤشر المطابقة المعياري (NFI)، مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، مؤشر توكر لويس(TLI)، مؤشر المطابقة المتزايد(IFI) التي بلغت قيمها على التوالي (0,699، 0,595، 0,608،0.510،0.606) وكلها قيم قريبة من 1 تدل على تطابق بين النموذج المقترح والمفترض؛

8. كما أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لدور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة بجامعة المدية، أن التمكين فسر ما قيمته (54%) من التباين في المتغير التابع المتعلق بالمنظمة المتعلمة. مما يعني أنه يوجد **تأثير متوسط** للتمكين على المنظمات المتعلمة بجامعة المدية.**و هذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.**

الاقتراحات:

في ضوء النتائج النظرية و التطبيقية التي أسفرت عنها الدراسة،يمكن أن ندرج مجموعة من الاقتراحات كما يلي:

1. منح العاملين بالجامعة مزيدا من القوة و الحرية في أداء الأعمال من خلال تزويدهم بالمعارف الضرورية ثم إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات.

2. العمل على التكثيف من الدورات التدريبية بالجامعة لإكسابهم المزيد من المهارات المساعدة على مواكبة المتغيرات و المستجدات و كذا تمكينهم من اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا،كشكل من أشكال التقليل من المركزية في الجامعة.

3. إن أغلب المشاكل التي تواجه جامعة المدية هي حصيلة ما تم فعله في الماضي، أو ما تمخضت عنه الحلول و المعالجات لمشاكل سابقة و بالتالي من الضروري الاستفادة بل التعلم من التجارب السابقة التي مرت بها الجامعة.

4. تقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية الجامعة و إستراتيجية الجامعة،و كذا طرق و كيفية السير الحسن للعمليات الإدارية في الجامعة التي تمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها.

5. تشجيع العمل الجماعي و كذا التعاون بين العاملين كون أن ذلك يعد أفضل طريقة لتبادل المعارف.

6. ضرورة اهتمام الجامعة بالنماذج الذهنية السائدة لدى العاملين بها من خلال تحليلها و تمحيصها عن طريق التفكر و التأمل و الحوار و النقاش الايجابي بين العاملين مما يهيئ تلك النماذج لقبول المستجدات و التغييرات الايجابية .

7. العمل على زيادة اهتمام الجامعة بتمكين العاملين خاصة ما يتعلق بتحفيز وتدريب الإداريين العاملين بها على بذل المزيد من الجهود،مع منحهم المزيد من الاستقلالية التي تتجسد في منحهم الحريات الواسعة التي تكون طبعا بالموازاة مع تدريبهم على تحمل سلطات اكبر و أوسع.

8. السعي الى توظيف التكنولوجيات الحديثة في الجامعة وربط كليات و إدارات الجامعة بشبكة داخليةintranet كشكل من أشكال تسهيل انتقال المعلومات .

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنه جد متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي فيما يتعلق بالمواضيع ذات الصلة بالتمكين وكذا المنظمة المتعلمة .وفي ما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

1. أثر مشاركة المعرفة على المنظمة المتعلمة.
2. أثر التمكين في التخفيف من ضغوطات العمل و الصراعات التنظيمية.
3. أثر التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الجزائرية.
4. دور إدارة المواهب في تعلم المنظمات الجزائرية.
5. أهمية الذاكرة التنظيمية في تميز المنظمات.

قائمة المراجع

I. اللغة العربية

أولا:المعاجم:

1. محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار صادر ، بيروت. 2005.

ثانيا: الكتب

1. إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، منظمة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
2. ابو بكر فاتن احمد، نظم الإدارة المفتوحة، ايتراك، القاهرة، ط1، 2001.
3. أحمد إسماعيل المعاني، ناصر محمد سعود جرادا، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
5. أكرم محسن الياسري، ايناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال، دار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
6. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011.
7. البيبلاوي حسين حسن، حسن سلامة عبد العظيم، ادارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الاسكندرية، ط1، 2007.
8. حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، عمان، الاهلية، 2005.
9. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، الأردن: دار المسيرة، 2010.
10. خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دارصفاء للنشروالتوزيع، عمان، ط1، 2010.
11. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الأردن: دار الفكر، 2001.
12. رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، 2008.
13. زكريا مطلك الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
14. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في ادارة التدريب والتطوير والتعلم، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، 2015.

15. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006.

16. شارلز هل وجونز، جاريث، الادارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد ومحمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، 2001.

17. صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1. 2014.

18. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ،عمان،ط2013،1.

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

20. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر. 2005.

21. عصام نور الدين، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان –الاردن، ط1، 2010.

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

23. علي السلمي، إدارة التميز، دار الغريب، مصر، 2002.

24. عماد علي المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

25. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.

26. ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الاردن، 2016.

27. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر. 2005.

28. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية– الامارات العربية المتحدة، ط1، 2014.

29. مؤيد الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة، مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2003.

30.محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولي، 2012.

31.نجم عبود نجم إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن. 2008.

32. نديم مرعشي، الصحاح، دار الحضانة العربية، بيروت، لبنان.بدون سنة نشر.

33.يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2006.

ثالثا: الأطروحات والرسائل

34. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

35.أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، جامعة الكوفة، كلية العلوم .

36. امير محمد عبد الحميد بدر الدين، علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، 2009.

37. ايمان عمر العبد طموس، التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة.2015.

38. أسماء سالم النسور،أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي،دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية ،ماجستير في ادارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،ماي ،2010.

39. باسل خميس محمد محمد،علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة و الصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية–قطاع غزة،ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الازهر،غزة،2014

40. بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/ 2015.

41. حياة طهراوي ،دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ،دراسة اراء عينة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي،أطروحة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي ،جامعة المدية،2017.

42. خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الامنية وكلية الملك خالد العسكرية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنيةرسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، افريل الرياض، 2009.

43. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

44. رياض بن صوشة، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في ظل اقتصاد المعرفة،دراسة حالة على متعاملي الهاتف النقال بالجزائر،أطروحة دكتوراه علوم في ادارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر3،2017

45. سالي على محمد حسن، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية بقطاع البترول،مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002.

46. سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين،ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية، بدون سنة نشر.

47. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستيرفي علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/ 2009.

48. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالابداع الاداري في المنظمات الأمنية، دراسة مقارنة، دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2011.

49.فاطمة يحياوي، اثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة _دراسة حالة_اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2016 /2017.

50.كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2008/2007.

51.ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للمساحة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال. 2011.

52.محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الشلف، 2015.

53.محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة من، قسم العلوم الإدارية، 2003.

54. محمد بن مسفر الشمراني، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، دراسة مسحية مقارنة على مستوى المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض، دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2014.

55. محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الاداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات والادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ايار2007.

56. محمد سليمان البلوي، التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه_المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة، 2008.

57. مصطفى الهدله، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية، دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، مذكرة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق. 2013.

58. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.

59. هبة محمد زرقان الفرخ، دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة، دراسة مقارنة بين المصارف العاملة في سوريا، دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014.

60. هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة)، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية، 2005.

61. وليد توفيق سعيد ستوم، علاقة المناخ التنظيمي بتمكين العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة.فلسطين.2011.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

62. احمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع_تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال_التحديات، الفرص، الآفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان، الأردن.

63.إياد شماسنة، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر2004.

64.زروقي نعيمة، حسن جبر، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات حول إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة،، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 2003.

65.سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، اطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر 18_19 افريل، الرياض، المملكة العربية السعودية. 2005.

66.سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، 27_29 نوفمبر، 2004.

67.شوقي جدي، حجار عبيدة، التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين غي المؤسسات الخدمية. دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر، بحوث وأوراق عمل مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، دبي، الإمارات العربية المتحدة. مارس2013.

68.طبايبية سليمة، لرباع الهادي، جريبي السبتي، التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري وأهميته في دعم تنافسية مستدامة للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.

69.عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال، مؤتمر رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للإستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الأردن، 2014.

70.محمد زرقون، عرابة الحاج، التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، التمكين وأثره علي المنظمات العربية بحوث وأوراق عمل مؤتمر «الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2014.

71.هدى صقر، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي لسابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة، ابريل 2002.

خامسا: المجلات

72. أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية-الديوانية-، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد3، 2012.

73. ايمان عبد محمد أحمد البدراني، علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية_دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة اربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 7، العدد 14،2015.

74. برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الخامس عشر، جوان 2014.

75. بلعلي نسيمة فريال، المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد1، 2014.

76. بلعيد سمية، ادارة المعرفة كمدخل لتحقيق الابداع التنظيمي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييربجامعة باتنة، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، العدد الخامس ، 2016.

77. بن زيان ايمان، بوسعد زكية، دور استراتيجية التمكين في تعزيز رأس المال الزبوني—دراسة ميدانية—مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(2)، جوان 2017.

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

79. حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد1، 2016.

80. طبال لطيفة، موساوي سمية، الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الاداري للعاملين بالمنظمة، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، العدد السابع.بدون سنة نشر .

81. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2013.

82. علي الضلاعين، اثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية، مجلة دراسات، العلوم الادارية، المجلد37، العدد1، 2010 .

83. عائشة شتاتحة، تفعيل الابداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، دراسات، مجلة علمية محكمة، العدد الاقتصادي رقم 20أ، مايو، جامعة الأغواط، 2013.

84. عرابة الحاج، رجيمي نعيمة، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد2، 2016.

85. عادل بضياف ،رابح العايب، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، عدد، 47جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 .2017.

86. عماد عبد الجليل على إسماعيل، مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد(75)، 2010.

87. عيساوي فاطمة الزهراء، لحيلح الطيب، فعالية استراتيجية تمكين العاملين في بناء وتطوير راس المال الفكري لدى المنظمات، دراسات وابحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلة 10، العدد 4، ديسمبر 2018.

88. عيشوش خيرة، بوشيخي عائشة، مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك.مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث.

89.كمال كاظم طاهر الحسني، التمكين النفسي:ثروة لتعزيز السلوك الريادي –دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الخامس، العدد1، 2015.

90. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد1، الأردن. 2009.

91. مرزوق سارة، بوعشة مبارك، دراسةأثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري–بسكرة–، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد3، ديسمبر، 2017.

92.موسى السعودي، أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية والحكومية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد2. 2008.

93. ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، طارق نائل هاشم، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1، 2013.

94. الهام قشي، تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل قيم ذاكرتها التنظيمية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، المجلد أ، العدد 41، جوان 2014.

95. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد40، أفريل2007.

سادسا: مواقع الانترنت

96.اياد شماسنة، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر2004.اطلع عليه من الموقع http://uleadu.blogspot.com/2017/01/blog-post_99.html

97. تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 11_13ديسمبر 2014 منقول من الموقع http://www.stoptrainingnow.com/vb/t621

98.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، كتاب الاتجاهات الحديثةفي دراسات وممارسات الموارد البشرية من الموقعwww.pdffactory.com.

99. http: //www. univ-medea. dz/univ/historique

100. .http: //www. univ-medea. dz/univ/organisation-administrative/sucretariat-generale

101. https: //www. calculator. net/sample-size-calculator .html?type=1&cl=95&ci=5&pp=50&ps=320&x=57&y=19

II. المراجع الاجنبية

Premièrement: les livres

102. Adnan M Al Sada, A Literature Review Of Empowerment With A Suggested ModelFor Bahrain Défense Force, Naval Postgraduate School, Monterey, California, 2003.

103. Bateman, T,S.& Snell,S,A.Management,Mc Craw –Hill /Irwin, Boston. 2002.

104. Blanchard Ken, Carlos, john P & Randolph, Alan, (Empowerment; takes more than aminute, beret – Koehler publishers, INC, SAN FRANCISCO. 1999.

105. Brown, D.R. & Harvey, D.F.An External Approach to Organizational Development. New Jersey:Person Prentice Hall. (2006) .

106. Coulter, M.& Robbins,S,p.Management,prentice Hall, New Jersey.2001.

107. Daft, R, (Organization Theory and Design)7th e d, south western college publishing,USA,NEW YORK. 2001.

108. Daft, R, Organization Theory and Design, 4th ed., West Publishing, New York. 1992.

109. Daft,R" Organization theory and design", 4th E.d., West Publishing, New York.,2000 .

110. Dewettinck, Koen; Singh, Jagdip&Buyens, Dirk, Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing The

Empowerment Effect on Critical Work Outcomes, Vlerick Leuven Management School, Gent, Belgium.2003.

111. EdGar H .Schein, Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning.Mit organizational learning network working paper,may 1994.
112. Ettorre Barbara ,The Empowerment Gap Hype Vs Reality,Br Focus,26 ,4.1997.
113. Hellriegel, Don; Slocum, John W. & Woodman, Richard W., Management, 8/e., South-Western College Publishing, U.S.A. 1999.
114. Hleeriegel, D., eral. "Management ", Itp: International Thomson Publishing,USA,1999.
115. Ivancevich, Jone Matteson, Michael, T.(Organizational Behavior and management)Irwin McGraw –Hill . 2002.
116. John R.Schermerhorn, jr , James G.Hunt ,Richard N.Osborn Claire de Billy,Comportement Humain et Organisation, ERPI, 3 emeedition,Québec,2006.
117. Leroy F, L'apprentissage Organisationnel : une Revue Critique de la littérature, Acte de La VII eme Conférence de L'association Internationale de Management Stratégique AIMS, Lauvain La neuve ,2829, Mai, 1998.
118. Malhotra, Yogesh, Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development, New York, Sep, 2003.
119. Marquardt, Michael. BuildingtheLearningOrganization, Davis – Black PublishingCompany.U.S.A .2002.

120. Mireille Barthod-Prothade, L'e portfolio au service de l'individu, de l'organisation.

121. Murnane, j. Aden, "Valuing Stakeholder Knowledge: An Interpretive Study of KnowledgeCultivation and Enablement in a Nonprofit Human Services Organization», Graduate Thesesand Dissertations. Paper 11153,2008.

122. Murrell,k.l.&Vogt,J.E.Empowerment In Organization .California,SandiegoUniversity Associates Inc.1990.

123. Oxford, fowler clam don press,USA, 1960.

124. Potterfield ,Thomas,A,The Business of Employee Empowerment ,westport ,Cn ,Quorum books.1999 .

Deuxième: **les magazines**

125. Aliakbar Shahri Mejarslim,Hossein Bodaghi Khajehnoubar,the role of intellectual capitalmanagement on the empowerment of organizations ,european online journal of natural and social sciences .vol2,No(s). 2013

126.Edward L,Deci, James P, Connell, & Richard M, Ryan., Self Determination in Work Organization, Journal of Applied Psychology, Vol 74,N4 ,1989. P 586 .

127.Fiol& Lyles.1985,Organizational learning academy of management review.4(10).

128.fiol.C and M.Lyles, Organizational learning, Academy of Management Review, Oct, 89p, Vol(10), N°(4) ,1985.

129.Gaisar albas and Sara Yaqoob,effect of leadership devlemont on performance in Pakistan , Economic and social review, vol , 47 ,no,02,2009 .

130.Gaisar albas and sara yaqoob,effect of leadership devlemont on prformance in pakistan , Economic and social review, vol , 47 ,no,02,2009.

131.Goh.SC, Toword a Learning Organisation: The Stratégic Building Blocks, Strategic Management Journal, vol 19,N° 2 ,1998

132.Hartline, H. &Ferrel, O. C. (1996). The Management of Customer Contract Service Employees, An Empirical Instigation, Journal Of Markting, Vol.60, No.4, 1996.

133.Hasan, S T, A review on an employee empowerment in TQM practice, Journal ofAchievements in materials and Manufacturing Engineering, Volume 39, issue 02, April 2010.

134. J.A., Conger, and R.N., Kanungo, The Empowerment process: integrating theory and practice, Academy of Management Review, 1988, Vol.19, No.3.

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

136. Karakoc ,N, and Yilmaz ,K , Employee Empowerment and Differentiation in Companies:A Literature review and Research Agenda ,macro think institute ,Vol.1,No.2.2009.

137. Omar Durrah,the role of empowerment in transformation of banks,article in journal of king saud university –january2011.see discussions,stats,and author profiles for this publications at :http /www .researchgate.net/publication/292078696.

138. Shackletore ,V,Business Leadership, London :Routledge,

1935. Spreitzer, G. M. Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions Measurement and Validation, Academy of management Journal, Vol. 38,No.5,1995 .

الملاحق

الملحق رقم 1قائمة المحكمين

الاسم الكامل	الرتبة العلمية	مكان العمل	الدولة
بن حامد عبد الغني	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ايليزي	الجزائر
شابونية عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة قالمة	الجزائر
علي فلاح الزعبي	أستاذ محاضرأ	جامعة عمان العربية	الأردن
عمر مرزوقي	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة	الجزائر
عجيلة محمد	بروفيسور	جامعة غرداية	الجزائر
يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	الجزائر
طهراوي حياه	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	الجزائر
ياليشاني وهيبة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	الجزائر

الملحق رقم 2 الاستبيان في شكله النهائي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع : استبانة

السيدة/السيد المحترم

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة و التي صممت للحصول على البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم بإعداده استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال و التسويق بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية بعنوان

"دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة_دراسة حالة جامعة المدية_.

تتضمن قائمة الاستقصاء المرفقة عددا من العبارات ،و تتمثل مشاركتكم في بيان درجة موافقتكم على كل منها ووضع العلامة (X)تحت درجة الموافقة التي ترونها بعد القراءة المتأنية للعبارة مع التكرم بعدم ترك عبارة دون اجابة او وضع اكثر من علامة على الإجابة.

أشكر لكم سلفا حسن تعاونكم واعدة إياكم بالسرية التامة و استخدام المعلومات المستوحاة من هذا الاستبيان فقط لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم معنا

اولا :المعلومات الشخصية

1. **الجنس :** ذكر ☐ انثى ☐
2. **العمر:** اقل من 25سنة ☐ من 25سنة الى اقل من 35 ☐

من 35سنة الى أقل من 45سنة ☐ من 45 سنة فأكثر ☐

3. **المستوى التعليمي**

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐ أخرى ☐

4. **عدد سنوات الخدمة**

اقل من 5سنوات ☐ من 5سنوات الى اقل من 10سنة ☐

من 10 سنوات الى اقل من 20سنة ☐ من 20سنة فأكثر ☐

ثانيا: يهدف هذا الجزء الى معرفة رأيك الشخصي حول أبعاد تمكين العاملين في جامعة المدية,لذا أرجو منك سيدي التكرم بقراءة العبارات الاتية جميعها بدقة و اختيار الإجابة التي تمثل وجهة نظرك و ذلك بوضع العلامة (X) أمام الاجابة الموافقة لرأيك.

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	معارض
1	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.			
2	اعتقد أن عملي ذو قيمة للآخرين.			
3	اشعر أن أعمالي هي ذات قيمة لتحسين واقع الجامعة.			
4	تشعرني إدارة الجامعة بأهميتي كعنصر فاعل فيها			
5	لدي الثقة بالنفس لانجاز أعمالي بكفاءة.			
6	أتعامل بنفسي مع المشكلات التي تواجهني في عملي.			
7	أتمتع بالخبرة و المهارة الضرورية لأداء عملي.			
8	أسيطر بصورة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي.			
9	اتخذ القرارات بمفردي بناءا على ما امتلكه من معلومات دون الرجوع الى الرئيس المباشر.			
10	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي.			
11	امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر.			

12	أقدم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية الى الإدارة العليا مهما كانت عواقب ذلك.			
13	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي/دائرتي.			
14	أأثر تأثيرا ايجابيا على زملائي في العمل.			
15	أستطيع التأثير على القرارات في قسمي/دائرتي.			
16	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في الجامعة.			
17	تؤثر الأعمال التي أقوم بها في وظائف الآخرين في الجامعة.			
18	أحضى بالتشجيع لتطوير مهاراتي في مجال عملي .			
19	تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل.			
20	تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.			
21	توفر لي الجامعة الدورات اللازمة لتطوير مهاراتي.			
22	يتسم نظام الحوافز المتبع في الجامعة بالعدل و الموضوعية.			
23	أسس المكافأة في الجامعة واضحة لكافة العاملين.			
24	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.			
25	يتم التركيز في الجامعة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين .			
26	من السهولة أن احصل على المعلومات التي احتاجها لأداء وظيفتي .			
27	يحرص العاملون على عدم حجب المعلومات عن زملائهم.			
28	تشجع الجامعة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال(الانترنت،المكالمات الهاتفية ...)			

ثالثا: يهدف هذا الجزء الى معرفة رأيك الشخصي حول أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة المدية,لذا أرجو منك سيدي التكرم بقراءة العبارات الآتية جميعها بدقة و اختيار الإجابة التي تمثل وجهة نظرك و ذلك بوضع العلامة(X) أمام الاجابة الموافقة لرأيك.

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	معارض
1	تحفز الإدارة العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل و يخص الجامعة.			

2	يناقش العاملون في فترات الراحة معنى و مضمون العمل الذي يقومون به.			
3	تشجع الإدارة عامليها على الاعتماد على التفكير المنظم في حل المشكلات.			
4	تشجع الإدارة عامليها على البحث عن طرق جديدة لتحسين طرق العمل.			
5	لدي قدرات ذاتية استغلها لتحقيق أهداف الجامعة.			
6	احرص على الاستفادة من فرص التعلم خارج الجامعة.			
7	أعمل على معرفة ما هو جديد و مبدع لتنمية مهاراتي في العمل.			
8	أستفيد من كل فرص التعلم داخل الجامعة.			
9	تحرص إدارة الجامعة على إشراك العاملين فيها عند معالجة المشكلات المعقدة			
10	أتعامل مع الأخطاء كفرصة ايجابية للتعلم.			
11	أبحث عن أساليب جديدة وإبداعية لتحقيق أهداف الجامعة.			
12	تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون بدعم إدارة الجامعة.			
13	تساعد إدارة الجامعة العاملين بها على التخلي عن الأساليب التقليدية في أداء العمل.			
14	يعد النجاح في الجامعة نجاحا لجميع العاملين.			
15	تعمل الإدارة على نشر الأهداف المشتركة في الجامعة.			
16	تسعى الجامعة الى إيجاد رؤية مشتركة بين الإدارة و العاملين.			
17	تعتمد الجامعة لغة الحوار لتعزيز التفاهم بين الإدارة و العاملين.			
18	في الجامعة يغير العاملون أفكارهم كنتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا .			
19	يسود في الجامعة روح الفريق الواحد.			
20	يعمل العاملون على التعلم من بعضهم البعض في كيفية أداء المهام.			
21	تسعى الجامعة الى تحقيق التكامل بين قدرات العاملين و مهاراتهم عن طريق اعتماد العمل الفرقي.			
22	تخول إدارة الجامعة فرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها.			

لكم منا جزيل الشكر و التقدير

الملحق رقم 3 نتائج spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.915	50

Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - x11	VAR00004 - x12	VAR00004 - x13	VAR00004 - x14
Z	-7,921	-12,137	-10,227	-1,812
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,000	,070

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - x25	VAR00004 - x26	VAR00004 - x27	VAR00004 - x28
Z	-12,655	-9,944	-11,579	-11,007
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,000	,000

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - x39	VAR00004 - x310	VAR00004 - x311	VAR00004 - x312
Z	-5,014	-9,047	-3,105	-4,298
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,002	,000

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - x413	VAR00004 - x414	VAR00004 - x415	VAR00004 - x416	VAR00004 - x417
Z	-5,855	-9,104	-4,672	-4,900	-1,849
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,064

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - x518	VAR00004 - x519	VAR00004 - x520	VAR00004 - x521
Z	-1,377	-3,560	-,716	-6,151
Sig. asymptotique (bilatérale)	,168	,000	,474	,000

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - x622	VAR00004 - x623	VAR00004 - x624	VAR00004 - x625
Z	-6,971	-4,290	-1,597	-4,100
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,110	,000

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - x726	VAR00004 - x727	VAR00004 - x728
Z	-5,029	-1,916	-4,379
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,055	,000

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - y11	VAR00004 - y12	VAR00004 - y13	VAR00004 - y14
Z	-,370	-1,197	-1,251	-,917
Sig. asymptotique (bilatérale)	,712	,231	,211	,359

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - y25	VAR00004 - y26	VAR00004 - y27	VAR00004 - y28
Z	-7,170	-6,042	-9,652	-5,507
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,000	,000

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - y39	VAR00004 - y310	VAR00004 - y311	VAR00004 - y312	VAR00004 - y313
Z	-3,763	-11,289	-6,211	-,107	-2,634
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,000	,915	,008

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - y414	VAR00004 - y415	VAR00004 - y416	VAR00004 - y417
Z	-4,019	-2,168	-,283	-,753
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,030	,777	,452

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - y518	VAR00004 - y519	VAR00004 - y520	VAR00004 - y521	VAR00004 - y522
Z	-,320	-,740	-6,492	-2,040	-2,168
Sig. asymptotique (bilatérale)	,749	,460	,000	,041	,030

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - Totall1X	VAR00004 - Totall2X	VAR00004 - Totall3X	VAR00004 - Totall4X	VAR00004 - Totall5X	VAR00004 - Totall6X	VAR00004 - Totall7X
Z	-11,279	-13,077	-2,817	-6,348	-2,907	-4,564	-4,915
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,005	,000	,004	,000	,000

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00004 - Totall1Y	VAR00004 - Totall2Y	VAR00004 - Totall3Y	VAR00004 - Totall4Y	VAR00004 - Totall5Y
Z	-,337	-12,021	-5,571	-6,348	-2,548
Sig. asymptotique (bilatérale)	,736	,000	,000	,000	,011

a. Test des signes

الملحق4 نتائج برنامجamoss

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e57	<---	F2	,554	,075	7,376	***	
x5	<---	F2	1,000				
x4	<---	F2	1,026	,089	11,576	***	
x3	<---	F2	,966	,094	10,308	***	
x2	<---	F2	,839	,079	10,566	***	
x1	<---	F2	,911	,083	10,999	***	
x6	<---	F2	,961	,102	9,456	***	
x7	<---	F2	1,125	,108	10,434	***	
Totall1Y	<---	e57	1,000				
Totall2Y	<---	e57	,321	,049	6,509	***	
Totall3Y	<---	e57	,893	,065	13,736	***	
Totall4Y	<---	e57	,405	,052	7,854	***	
Totall5Y	<---	e57	,762	,068	11,238	***	

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	25	1006,368	53	,000	18,988
Saturated model	78	,000	0		
Independence model	12	2487,549	66	,000	37,690

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,044	,699	,557	,475
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,130	,370	,255	,313

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,595	,496	,608	,510	,606
Saturated model	1,000		1,000		1,000

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,803	,478	,487
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	953,368	854,054	1060,089
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2421,549	2262,180	2588,256

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,884	2,732	2,447	3,038
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	7,128	6,939	6,482	7,416

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,227	,215	,239	,000
Independence model	,324	,313	,335	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1056,368	1058,302	1152,816	1177,816
Saturated model	156,000	162,036	456,919	534,919
Independence model	2511,549	2512,477	2557,844	2569,844