

# اثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري

## دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد

م. م. علاء دهام حمد  
جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم الإدارة العامة

### المستخلص

يسعى البحث لدراسة ظاهرة حديثة ومعاصرة في علم الإدارة عموماً وفي حقل السلوك التنظيمي خصوصاً، وهو التعلم المنظمي والتمكين الإداري في منظمة حكومية وهي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وقد تم تحديد أبعاد التعلم المنظمي (ديناميكيات التعلم، تحول المنظمة، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) وأبعاد التمكين الإداري (امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة) وتم جمع المعلومات من خلال استبانته وزعت على عينة من الموظفين في المنظمة المبحوثة بلغ مجموعها (50) استبانته ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث انه لم يكن للتعلم المنظمي تأثير عالي في التمكين الإداري في المنظمة المراد بحثها.

### Abstract:

This research aims at studying a contemporary and modern phenomenon in the Science of management in general and in the field of organizational behavior in private, The organizational learning and managerial empowerment in a governmental organization : "The General Company of Electric Industries". The dimensions of organizational learning have been defined (Learning Dynamics, organization transformation, individuals empowerment, knowledge management and Technology application) as wells as the dimensions of managerial empowerment (possessing the information and its availability- Independency and the freedom of conduct and knowledge possession) Information has been gathered by a questionnaire distributed on a sample of professionals in the organization researched its total (50) questionnaires and the most outstanding results reached by the researcher is there was no high influence of organizing learning on administrative empowerment in the organization researched.



## المقدمة

حدثت في الفترة الأخيرة تطورات مفاهيمية وفكرية وفلسفية كثيرة في حقل الإدارة. واستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة برزت مصطلحات حديثة تسعى المنظمات المختلفة إلى توظيفها، وفي هذا البحث تم التطرق إلى التعلم المنظمي والتمكين الإداري لمعرفة الارتباط والأثر بين هذين المصطلحين. يهتم هذا البحث بدراسة هذين المصطلحين ومدى وجودهما في إحدى المنظمات العامة وهي الشركة العامة للصناعات الكهربائية إحدى شركات القطاع العام العراقي وبيان مستوى ذلك وتأثير التعلم المنظمي في تكوين وبلورة التمكين الإداري على مستوى المنظمة، ويتكون التعلم المنظمي لإغراض هذا البحث من خمسة إبعاد في حين يتكون التمكين الإداري من ثلاثة إبعاد.

ويتكون البحث من خمسة محاور يناقش المحور الأول منهجية البحث والدراسات السابقة ابتداءً من مشكلته وأهميته وأهدافه وفرضياته وباقي مفردات المنهجية، فيما يستعرض المحور الثاني والثالث الإبعاد الفلسفية والمفاهيمية والفكرية لكل من التعلم المنظمي والتمكين الإداري ويهتم المحور الرابع بتحليل البيانات وتفسير النتائج المبدئية، أما المحور الخامس فتعرض فيه الاستنتاجات والتوصيات مع قائمة المراجع.

## المحور الأول- منهجية البحث والدراسات السابقة

### أولاً- منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث

يرى علماء الإدارة انه على الرغم من الجهود المبذولة في توليد المعرفة إلا أنها لم تحدث أي تغيير جوهري يؤدي إلى تطوير المنظمات صغيرها أو كبيرها، سواء كانت خاصة أو عامة. وإنما ظهرت فجوة بين ما يعرف ويكتب ويدرس في كليات ومعاهد الإدارة وبين الواقع الإداري القائم في الدول النامية ومنها العربية.

ويرى (الكبيسي، 69: 2005) "أن الموضوعية تقتضي الاعتراف بوجود هذه الفجوة واتساعها، ومعها يتزايد اليأس والإحباط لدى المعنيين والمختصين بسبب الآثار السلبية الناجمة عن بقاء الحواجز التي تحول دون توظيف المعرفة الإدارية في تطوير منظماتنا العربية.

ويعزوا علماء الإدارة أن الفجوة بين المعرفة الإدارية المتاحة نظرياً وبين الممارسات والتطبيقات الإدارية في الواقع ترجع إلى ما يأتي:

- كثرة الاتجاهات الحديثة في الإدارة
- استيراد هذه المعرفة من بيئات مختلفة
- معوقات سياسية واجتماعية وتنظيمية
- بعد نفسي كامن في عقول البشر

ويمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى التعلم المنظمي وإبعاده في المنظمة المبحوثة ؟
- 2- ما مستوى التمكين الإداري وإبعاده في المنظمة المبحوثة؟
- 3- هل تمتلك الشركات المبحوثة برامج لاستثمار التعلم المنظمي في الوصول إلى التمكين الإداري؟
- 4- ما طبيعة التعلم المنظمي في تحقيق التمكين الإداري للمنظمات المبحوثة؟
- 5- ما أبرز خصائص المنظمة المتعلمة؟
- 6- ما أبرز العوامل الثقافية والتنظيمية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة ؟
- 7- ما أبرز المعوقات التنظيمية والثقافية التي تحول دون تطبيق المنظمة المتعلمة؟



## 2- أهمية البحث

تكتسب أهمية البحث من أهمية المتغيرين المبحوثين التعلم المنظمي والتمكين الإداري بوصفهما متغيرين حرجين لمواجهة الصعوبات التي تجابه بيئة الأعمال المعاصرة باعتبارهما مفهوميين حديثين نسبياً، ولازماً بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيمي والتشخيصي لعواملهما وعلاقتهما بالمتغيرات التنظيمية الأخرى .

إما أهمية البحث في الجانب التطبيقي فتتمثل في قلة الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين الحيويين في المنظمات العراقية حيث تعاني هذه المنظمات من غياب هذا التطبيق في هذه المنظمات وفقاً لمتابعة الباحث وما وجدته في المنظمة المبحوثة بالذات

## 3- أهداف البحث

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تشخيص مستوى التعلم المنظمي والتمكين الإداري.
- 2- تتبع مسارات التأثير بين التعلم المنظمي والتمكين الإداري.
- 3- توضيح أهمية أبعاد التعلم المنظمي وأيهما أكثر تأثيراً في تحقيق التمكين الإداري.
- 4- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات التعلم المنظمي بالنسبة للمدراء في المنظمات المبحوثة في تعزيز قدرة شركاتهم على تحقيق التمكين الإداري.
- 5- الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي من الممكن أن تعزز إدراك المنظمات المبحوثة لأهمية تبني التعلم المنظمي كاستراتيجية شاملة لدعم وتحقيق التمكين الإداري.

## 4- فرضيات البحث

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم المنظمي بأبعاده مع التمكين الإداري وتتفرع منه الفرضيات الآتية :

- 1- هناك ارتباط معنوي لديناميكيات التعلم مع أبعاد التمكين الإداري.
  - 2- هناك ارتباط معنوي لتحول المنظمة مع أبعاد التمكين الإداري.
  - 3- هناك ارتباط معنوي لتمكين الأفراد مع أبعاد التمكين الإداري .
  - 4- هناك ارتباط معنوي لإدارة المعرفة مع أبعاد التمكين الإداري .
  - 5- هناك ارتباط معنوي لتطبيق التكنولوجيا مع أبعاد التمكين الإداري .
- ب- هناك تأثير معنوي لأبعاد التعلم المنظمي على أبعاد التمكين الإداري وتتفرع منه الفرضيات الآتية :
- 1- هناك تأثير معنوي لديناميكيات التعلم على أبعاد التمكين الإداري.
  - 2- هناك تأثير معنوي لتحول المنظمة على أبعاد التمكين الإداري.
  - 3- هناك تأثير معنوي لتمكين الأفراد على أبعاد التمكين الإداري .
  - 4- هناك تأثير معنوي لإدارة المعرفة على أبعاد التمكين الإداري .
  - 5- هناك تأثير معنوي لتطبيق التكنولوجيا على أبعاد التمكين الإداري .



## 5 - أداة البحث واختبار نتائجها:

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لتحديد أبعاد التعلم المنظمي والتمكين الإداري وتحديد الأهمية النسبية لمتغيراته الفرعية وقد عرض الاستبيان على عدد من المحكمين<sup>(1)</sup> **الجدول رقم (1) مصادر مقاييس البحث:**

المتغير	مصادر المقياس
التعلم المنظمي	(دهام، 2005) مأخوذة من مقياس (ASTD) للتعلم المنظمي 2002
ديناميكيات التعلم - تحول المنظمة - تمكين الأفراد - إدارة المعرفة - تطبيق التكنولوجيا	(الملوك، 2002) مأخوذة من (Schermerhom، et.al، 1997) (Goetsh&Davis، 1999) (larry&fote -1، 1989) (Ugbon&obeny، 2000)
استراتيجية التمكين - امتلاك المعلومات وتوفرها - الاستقلالية وحرية التصرف - امتلاك المعرفة	

وقد تم تصميم الاستبانة بما ينسجم بيئيا واجتماعيا مع العينة المبحوثة ، من خلال الاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة واستشارة المختصين في هذا المجال وتم اختبار صلاحية الفقرات من خلال عرضها على السادة المحكمين .

وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى المراجع العلمية وكما هو موضح في الجدول (1) ولإجابة عن فقرات الاستبانة تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

## 6- صدق الأداة وثباتها

تم عرض الاستبانة على المحكمين لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها وقد وافق المحكمون عليها بعد إجراء التعديلات الضرورية، علما بان الاستبانة أصلا موصوفة بالصدق من قبل المعدين الأصليين لها، لقد تم استخدام معامل كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ويوضح الجدول الآتي نتائج ذلك.

جدول ( رقم 2 ) معامل كرونباخ للثبات

التعلم المنظمي	ديناميكيات التعلم	تحول المنظمة	تمكين الأفراد	إدارة المعرفة	تطبيق التكنولوجيا	التمكين الإداري	امتلاك المعلومات	الاستقلالية وحرية التصرف	امتلاك المعرفة
74.22	76.12	71.12	75.22	79.4	88.2	83.12	81.25	77.25	80.14

## 7- عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية من منظمة حكومية هي (الشركة العامة للصناعات الكهربائية) في الوزارية، وقد تم اختيار عينة من (50) موظف حكومي موزعين على أقسام الشركة، حيث تم الاستغناء عن المعلومات العامة لأفراد العينة نظرا لعدم توظيفها في الجانب الميداني وتم الاعتماد على متغيرين فقط هما التعلم المنظمي والتمكين الإداري واختبار العلاقة والتأثير بينهما.

<sup>1</sup> أ.د. علي حسون الطائي، رئيس قسم الإدارة العامة- كلية الإدارة والاقتصاد  
أ.م. د. صلاح الدين الكبيسي، قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والاقتصاد .



## 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:
- الوسط الحسابي لاستخراج متوسط الإجابات
- الانحراف المعياري لاستخراج التشتت عن الأوساط الحسابية
- معامل الاختلاف
- ارتباط سبيرمان لتحديد مستوى ونوع العلاقة بين المتغيرين
- الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع .

## ثانيا- الدراسات السابقة

### 1- دراسة (Denton، 998) التعلم المنظمي والفاعلية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى دعم الإدارة العليا لعملية التعلم، ومعرفة مدى فائدة التعلم المنظمي في بناء المزايا التنافسية. وشملت الدراسة (40) شركة في جنوب بريطانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم المنظمي يكون مفيداً بوصفه وسيلة لبناء المزايا التنافسية وأنه يشكل أحد العوامل الأساسية في وضع الاستراتيجيات وتعديلها استجابة للتغيرات.

### 2- دراسة (Amity، Popper&Lipshits، 2005) أنماط القيادة والتعلم المنظمي في المؤسسات الصحية:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى الارتباط بين أنماط القيادة ومستوى التعلم المنظمي، وتوصلت الدراسة التي أجريت في (44) مؤسسة صحية إلى أن التعلم المنظمي يكون أكثر كفاءة وفاعلية ضمن نطاق القادة التحويليون.

### 3- دراسة الملوك (2002) أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التمكين في تعزيز الإبداع وتحديد دور التمكين في تعزيز الإبداع الفردي على مستوى القيادات العلمية في جامعة الموصل وقياس تأثير عوامل البيئة المنظمة في الإبداع الفردي والمنظمي .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها، اختلاف مستويات التمكين بين أفراد عينة البحث لصالح مجلس إدارة الجامعة العالي التمكين، ووجود علاقات معنوية بين عامل الحرية في التمكين والإبداع الفردي العام وبين عامل القيادة الديمقراطية في البيئة المنظمة والبحث العلمي.

### 4- دراسة : Myer&Mason، 1999 التمكين في المؤسسات الصغيرة

وقد تناولت هذه الدراسة اقتصاديات عدد من المؤسسات وتم الاعتماد على دراسة الحالة ومن أهداف هذه الدراسة هو اختبار التمكين في المؤسسات الصغيرة، وقد تناولت الدراسة عدد من المفاهيم الإستراتيجية المعاصرة لإيجاد الصلة بينها وبين التمكين و أكدت الدراسة على إن التمكين يرتبط بالمنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة لأن التعقيد في المنظمات الصغيرة يكون نتيجة سعيها إلى التعامل مع التنوع.

وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات منها :

- أ- إن التمكين في المؤسسات الصغيرة يتغير بتغير الموقف.
- ب- إن التمكين يتحدد من خلال المالك أو المدير من خلال ثقته وإقتناعه بإمكانات العاملين عند منحهم الصلاحية.
- ج- لا يمكن اعتماد نماذج التمكين المعتمدة في المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة.



## المحور الثاني- التعلم المنظمي- تأطير نظري

### أولاً: مفهوم التعلم المنظمي

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم المنظمي بوصفه ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم وبناء المنظمات، والتعلم المنظمي هو نظام يشتمل على الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات (stratigos، 2001:2) .

وعرف التعلم المنظمي بأنه: عملية تحسين الأفعال من خلال المعرفة والفهم الأفضل ( Lapper & mukherjee، 2000:599)، فالتعلم المنظمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتهيئة العاملين لها ليكونوا وكلاء لمتابعته واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (الكبيسي 2005:90)، وهو الوسيلة التي من خلالها تكتشف الموارد البشرية داخل المنظمات باستمرار في الواقع الذي يعملون فيه وكيفية تغيير ذلك الواقع (Senge، 1994:326) كما انه يمثل النشاط بعيد الأمد الذي يهدف إلى بناء مزايا تنافسية إستراتيجية ويتطلب اهتمام الإدارة الدائم والتزامها به وبذل الجهود لتحقيقه (Goh، 1998:121) من خلال دفع الموارد البشرية وجعلهم يتعلمون باستمرار من أجل تحسين مستوى الأداء (wanacott، 2000:31) من خلال اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة والوصول إلى تلك المعلومات ومراجعتها وتنقيحها من حين لآخر وجعلها ذات معنى (robey&sales، 1994:32) وهي عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصل من خلال ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين من أجل التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي (donoghve ،mally&o، 2004 :25)

ويرى (الأساعدي 2001:34) إن تغيير الهياكل التنظيمية جزءاً من التعلم المنظمي، بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المنظمة من وضعها الهرمي التقليدي إلى منظمة متعلمة ومعاصرة إذ يسري اثر التعلم الشخصي والجماعي ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة. نستنتج من ذلك أن التعلم المنظمي هو صيرورة مستمرة وهو على خلاف كل أنواع التعلم لا يعتمد على نمط معين واضح لوسائل التعلم ولا يرتبط بفترة من قوى التعلم، إذ انه تعلم يعتمد بالدرجة الأولى على التصرف والعمل وليس على الآلة ويعتمد على الفكر لا على المادة. ويرى (نجم، 2005:251) أن التعلم هو التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال . ويترتب على كل ما تقدم أن عملية التعلم هي:

- ❖ نظام يشتمل على الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيم
  - ❖ تحسين للأقوال من خلال المعرفة وتحسين مستوى الأداء.
  - ❖ تحسين قدرة المنظمات للتطوير والتكيف مع الظروف البيئية المختلفة .
  - ❖ نشاط يسعى إلى بناء الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنظمة .
  - ❖ عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة و الخبرات المؤدية إلى التغيير الدائم.
- ومن خلال تلك التعاريف يمكن أن نصوغ التعريف الإجرائي الذي يراه الباحث فالتعلم المنظمي (نشاط مستمر تسعى المنظمة من خلاله إلى امتلاك المهارات والخبرات التي تستثمرها للمساهمة في عملية بناؤها وحصولها على الميزة التنافسية)



## ثانياً: - أبعاد التعلم المنظمي

- هنالك أبعاد كثيرة للتعلم المنظمي ولكن سننطلق إلى الأبعاد الآتية وفقاً لمتطلبات البحث:
- 1- ديناميكيات التعلم: ويقصد بها آليات تعلم الأفراد وتطوير أنفسهم وتدريبهم على كيفية التعلم من خلال الفرق والأفراد ومن خلال أداؤهم لأعمالهم ومدى قدرة الأفراد على التمكن من التفكير والأداء (دهام: 12، 2005).
  - 2- تحول المنظمة: من خلال دعم الإدارة العليا لرؤية المنظمة المتعلمة، والثقافة والاستراتيجية.
  - 3- تمكين الأفراد: ونعني به تفويض السلطة للعالمين ومدى التعلم من مشاركة الزبائن والجماعات في المعلومات والأفكار والجهود المبذولة للمنظمة.
  - 4- إدارة المعرفة: الذي يتركز في الاهتمام باكتساب المعرفة وصنع الأفراد المدربين على مهارات التفكير الإبداعي (Brooking: 48، 1998).
  - 5- تطبيق التكنولوجيا: ويتمثل في مدى وجود نظام معلومات متطور يعتمد على التكنولوجيا وشبكات الانترنت.

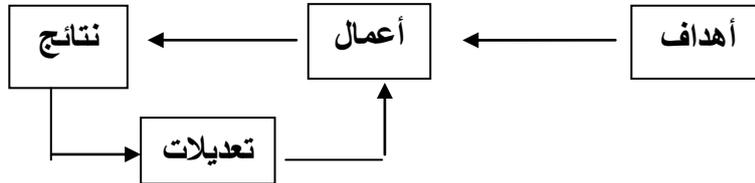
### ثالثاً: أنماط التعلم المنظمي

- يمكن أن نتعرف على عدة أنماط للتعلم المنظمي ومنها:
- 1- التعلم التكيفي: ويقصد به الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (2002: 43، marquardt) ويحدث التعلم التكيفي عندما يتعلم الفرد والجماعة أو المنظمة من التجارب السابقة وعندما تقوم المنظمة بتعديل الإجراء (السلوك) الممارس سابقاً وتحليل النتائج المترتبة عليه. ويميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من التعلم التكيفي وهي:

#### أ: التعلم الأحادي الدورة

يهتم التعلم التكيفي أحادي الدورة بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل عوارض ظاهرة للمشكلات التنظيمية ويرتبط التعلم أحادي الدورة بهدف المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها (زايد، 67: 993) ويتعلم العاملون في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج فأما أن يكونوا راضيين بنتائج قراراتهم لتكون قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون مراجعته أو إنهم غير راضين عندها يتوقفون عن العمل بها.

الشكل (رقم 1) التعلم التكيفي الأحادي الدورة

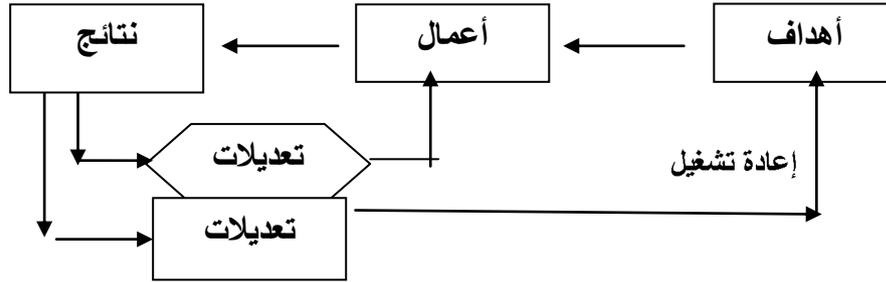




### ب- التعلم الثنائي الدورة

ويعتبر أكثر تأثيراً في المنظمة من التعلم الأحادي الدورة حيث إن التعلم التكييفي الثنائي الدورة يتطلب البحث عن السياسات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انتقالي (الكبيسي، 2004:94)  
إن عملية التكيف مع الظروف المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك أو الأعمال إلى تغييرات في القيم والأعراف والأهداف التي تشكل ثقافة المنظمة وهذا النوع يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة في إطار توفير القدرات والمهارات والمركز المستقبلي والاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى لتحقيقه في مجال عملها (hendriks،2000:376)

الشكل (رقم 2) التعلم التكييفي الثنائي الدورة

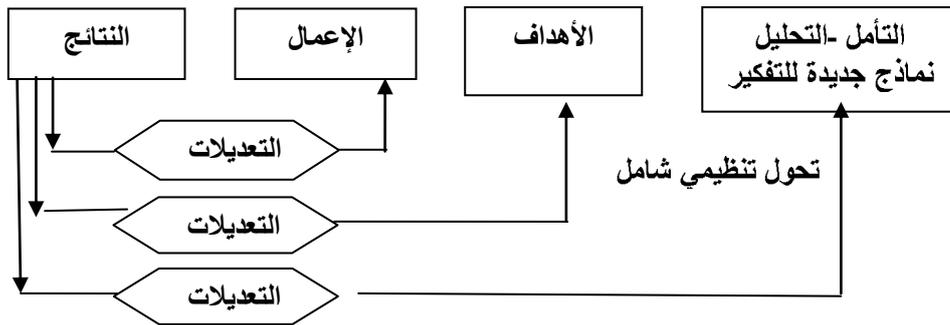


أبو خضير، إيمان بنت سعود بن عبد العزيز، 37/2006: إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية- رسالة دكتوراه غير منشورة- كلية العلوم الإدارية- جامعة الملك سعود

### ج : التعلم الثلاثي الدورة

يهدف التعلم الثلاثي الدورة إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم، ويترتب عليه اكتشاف المعرفة وإعادة تقويم الأساليب والأنظمة الموجودة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة (martensen&dahlaard،2000:627)

الشكل (رقم 3) التعلم التكييفي الثلاثي الدورة



أبو خضير ، إيمان بنت سعود بن عبد العزيز، 38/2006: إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية- رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود



- ويرى الباحث أن هناك فروق جوهرية بين التعلم التكييفي الأحادي والثنائي والثلاثي الدورة يتمثل بما يأتي:
- يحدث التعلم الأحادي الدورة عندما يتم تصحيح الأخطاء بتغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف .
- يحدث التعلم الثنائي الدورة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل معايير وسياسات وأهداف المنظمة، أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك إلى تغيير في القيم والأهداف التي تشكل ثقافة المجتمع .
- يحدث التعلم الثلاثي الدورة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء وتحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد اطر جديدة للفهم ويترتب على ذلك إعادة تقييم الأساليب والأنظمة بنظرة شاملة تؤدي إلى تكوين معرفة جديدة واكتشاف مفاهيم جديدة تساعد في صيانة هياكل تنظيمية ملائمة للتعلم.

## 2- التعلم التنبؤي Anticipatory learning

يشير التعلم التنبؤي إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، ويقصد به التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية والاستفادة منها. ينطلق التعلم التنبؤي من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها، لذا يطلق عليها التعلم الإبداعي (marquardt، 2002:23) ولكي نميز بين التعلم التكييفي والتعلم التنبؤي يلاحظ أن التعلم التكييفي يميل إلى كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة، بينما يتوجه التعلم التنبؤي إلى العمل على زيادة قدرات واستعدادات المنظمة للظروف المتوقعة لتكون أكثر إبداعاً في تعلمها.

## 3- التعلم التفاعلي Action learning

ويشير إلى التعلم عن طريق العمل التي ظهرت فكرته في الأربعينيات من القرن العشرين حيث ان التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة ونتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في المواقف الاجتماعية (سميث وآخرون، 2006 : 198) ويقوم التعلم التفاعلي على فرضية تقول ان الأفراد يتعلمون بصورة أفضل عندما يجتمعون معا ويناقشون قضايا عامة. ويعرف التعلم التفاعلي بأنه طريق لتطوير العاملين من خلال ما يقومون به من مهام وواجبات وبدورها تعد المهام والواجبات التي يقوم بها الأفراد وسيلة للتعلم، ويرى (peddler et، 8: 1996) أن التعلم التفاعلي مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات، وأنه يستند على اعتقاد انه لا تعليم بلا عمل (تفاعل) وأنه لا يوجد عمل رزين دون تعلم، يترتب عليه تنمية الفرد نفسه والتطوير التنظيمي، ويرى الباحث إن التعلم التفاعلي عملية مستمرة تمزج بين التعلم والتأمل، والتعلم من خلال الأفراد أو بعضهم البعض ومن تأمل خبراتهم عندما يعملون معا في حل مشكلة واقعية وان هذا النمط من التعلم يحدث من خلال الخبرة والفهم والتخطيط والعمل .

## 4- التعلم الجمعي

يتطلب هذا النمط عدد من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة، وهذا يؤدي إلى اكتشاف واستغلال التعلم. فالهدف الرئيسي التي تستند إليه المنظمة المتعلمة هو أن كل فرد في المنظمة هو صانع معرفة، يتعلم باستمرار وينقل المعرفة إلى الآخرين في المنظمة . ويرى الباحث أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال قنوات كثيرة منها الذكاء والمعرفة والطموح والخبرة السابقة المباشرة وما ينتج عنها من معلومات ومهارات وفوائد علمية، والمحاكاة، والاستفادة من خبرات، ومن التجارب الناجحة والفاشلة .



## المحور الثالث - التمكين الإداري / تأطير نظري

### أولاً- مفهوم التمكين

يعد التمكين من المواضيع المهمة التي نالت اهتمام الباحثين إذ يعتبر احد معايير القوة التنافسية في نظر المدراء اليوم. ووردت في الأدبيات العديد من التعاريف التي تحدد اطر التمكين من حيث المفهوم والإبعاد إذ إن التمكين هو جعل العاملين يديرون أنفسهم بأنفسهم ذاتياً ويؤدون أعمالهم ذاتياً (Robert&spreitzer, 1997:41).

وعرف (Daft, 2001:501) التمكين بأنه منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، كما أكد (Simon, 1995:80) على إن التمكين هو امتلاك الموظف الحرية في أداء العمل مع المسؤولية الكاملة عن النتائج.

وعرف (Mcshane&Glnow, 2000:115) التمكين بأنه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها .

واعتبر (al·Hellr :gel et , 2000:20) التمكين بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم، وهي عملية تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم القدرة على الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم (Potterfield, 1999:2) والتمكين لا يعنى فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة (Riggs, 1995:7)

### ثانياً- أبعاد التمكين الإداري

هناك أبعاد عديدة للتمكين الإداري لكن سيتم اختيار البعض منها ليتلائم مع متطلبات البحث:

1- امتلاك المعلومات وتوافرها: إن نجاح التمكين يتطلب من المؤسسة توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة (Bowen&laweer:992, 28)

2- الاستقلالية وحرية التصرف: وهي البعد الاستراتيجي الثاني في تمكين العاملين وتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها (Rofeg&ahmed, 1998:620)

3- امتلاك المعرفة: إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية أصبحت الموجودات المعرفية من أهم موارد المنظمات اليوم وذلك لكون تلك المنظمات أخذت تسعى إلى الإبداع والابتكار والبناء والاستمرار (Brooking, 1998:45)

### ثالثاً- المستلزمات الواجب توفرها لقيام المنظمات المتمكنة

أدناه بعض أهم الخصائص المشتركة الواجب توفرها لضمان تمكن المنظمات (Blachard, k and etal, 1995:43)

1- تمتع القيادة بالإيمان العميق والرغبة الصادقة بضرورة التغيير والتجديد وإقناع العاملين بتلك الفلسفة ليكون الجميع في خندق واحد وإمام أهداف واضحة ورسالة يؤمنون بها.

2- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة بقدرات العاملين وأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة ورسم الخطط ومعالجة المشاكل، وثقافة التمكين تعني أن تحل الثقة محل الشك والالتزام محل الرقابة والفريق محل الفرد والقائد محل المدير والتعامل مع التدريب كاستثمار. ومنح الجميع حرية التفكير والتعبير والتصرف بحثاً عما هو الأفضل والأنفع وإحلال الثقة بنوايا الآخرين محل الشك والانتماء والالتزام الطوعي محل التحكم والإشراف المباشر.

3- تبني المنظمات للتعلم المنظمي كمنهج والعمل على توفير الفرص لاكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة التطور والتشجيع على تبادل الأفكار والبحث عن البدائل الجديدة والحلول للمشاكل المستجدة.

4- الإيمان بمشاركة الجميع في تبادل المعلومات وتوظيفها دون قيود، فاحتكار المعلومات يعني حجب التمكين عنهم والحيلولة دون اتخاذ القرارات التي تبني عادة على المعلومات.

5- التشجيع على العمل الفرقي الجماعي بدلاً عن العمل الفردي، وإن تؤدي الأعمال من قبلهم ذاتياً وكل حسب اختصاصه دون الرجوع لمن هو أعلى لاستحصا المواقف.

### رابعاً- المبادئ الأساسية للتمكين



دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد

يرى Riggs (1995:12) أن النقاط الأساسية للتمكين الإداري تتكون من مبادئ سبعة مستمدة من أحرف كلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ وهذه المبادئ هي:

### 1- E- Education تعليم العاملين :

حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة من أجل زيادة كفاءة وقدرة العاملين وبالنتيجة يؤدي إلى النجاح.

### 2- M - Motivation الدافعية:

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

### 3- P- Purpose وضوح الهدف :

لن يكتب النجاح لجهود التمكين الإداري ما لم يكن لدى أفراد المنظمة الفهم الواضح والتام لمهمة وأهداف المنظمة. إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

### 4- O -Ownership الملكية:

وذلك من خلال إيجاد الخطط لزيادة امتيازات العاملين، بحيث يكون لدى المنظمة أفراد مالكن لأصول من المنظمة والذي يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل. ويقترح (Stirr) معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة كلمات تبدأ بحرف A وتسمى (3A) وهي: السلطة + المساءلة = الانجاز

Authority+ Accountability= Achievement

### 5- W- willingness to change الرغبة في التغيير:

إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإذا لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء سوف تؤدي إلى الفشل. (الحراشة والهيبي:244،2006)

### 6- E-Ego Elimination نكران الذات:

تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وتنتظر إلى التمكين على أنه تحد لها وليس طريقاً للمنافسة والربحية المنظمة.

### 7- R-Respect الاحترام:

إذا لم يشكل احترام العاملين أهمية جوهرية داخل المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

### خامساً- تحديات التمكين الإداري

أدناه نوجز أهم الصعوبات التي تواجه عملية التمكين الإداري في المنظمات ومنها:

(Ford & Fottler، 1995:471)

- 1- يعتقد معظم المدراء أن لديه المعرفة في كيفية تمكين العاملين، وقد لا يكون كذلك، فتمكين العاملين يعني تفويض السلطة، والمساءلة، ومسؤولية العاملين عن تطوير أداءهم تحت الرقابة الذاتية دون أخذ الإذن من الإدارة ودون هذا الفهم الواضح من قبل المديرين فإن جهود التمكين ستمنى بالفشل.
- 2- تأصل البيروقراطية في النفوس الذي أصبح جزء من التقاليد، إذ يؤمن الكثير من المدراء بضرورة مراقبة العاملين ومحاسبتهم، وهذا بحد ذاته يعتبر خنقاً لحرية التمكين الإداري.
- 3- التوقعات والتأملات الواسعة من قبل الأفراد بان لديهم الحرية التامة باتخاذ أي إجراء أو معالجة أي مشكلة، ولكن أحياناً يفاجئون بعدم قدرتهم على تطوير وتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- تحمل المديرين والقياديين المسؤولية في إعاقه التمكين. فهم يتظاهرون بميلهم إلى التغيير والتطوير ولكنهم يحاربون التجديد خشية تهديد مراكزهم وبقائهم وشعورهم بالتقصير وعجزهم.



## سادسا- دعائم التمكين الإداري

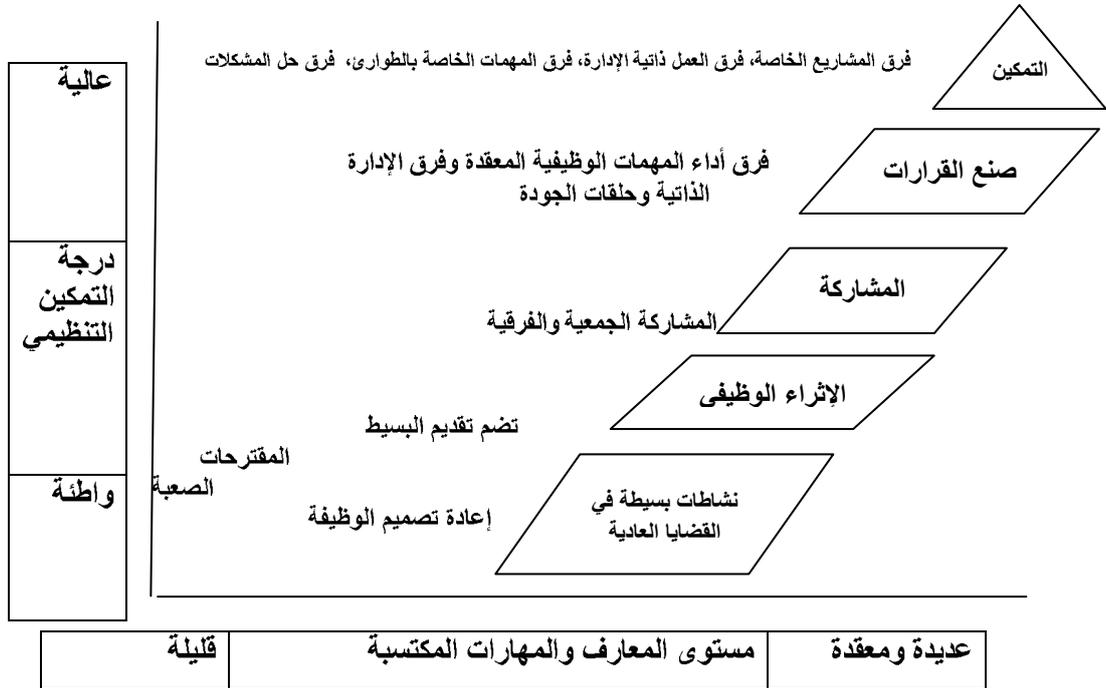
- وهذه قائمة من الإجراءات التي لابد من الاستعانة بها من أجل ضمان نجاح جهود التمكين الإداري وهي (الحراشة والهيبة، 2006:248، Civerorlo، 2004: 110):
1. تمكين العاملين من حل المشاكل التي تواجههم في العمل بأنفسهم.
  2. قيادة المرؤوسين بالأفعال لا بالأقوال.
  3. بناء الفكر الجديد للعاملين.
  4. إيجاد مناخ العمل الهادف وغير القابل للتأويل، لأن تمكين الأفراد دون إيجاد المناخ التعاوني الودود يعتبر مضيعة للوقت.
  5. تشكيل فرق عمل مؤهلة وبقيادة فعالة، وذلك بعد التأكد من تعليم وتدريب القادة المنتظرين على المهارات لضمان نجاح كل فريق، وتجنب التشتت في التحليل، وتعيين حدود وصلاحيات كل مشكلة.
  6. إن الاعتراف بجهود العاملين هو حجر الزاوية للتمكين الإداري، لذا يجب تقدير جهود العاملين واحترامهم ومكافئتهم على أعمالهم المتميزة .

## سابعا- العلاقة بين التمكين والتعلم الإداري

هناك علاقة مباشرة بين مصطلح التمكين الإداري والتعلم المنظمي لأنهما معا يهتمان بالموارد البشرية ويعملان على توفير فرص اكتساب المعرفة والمعلومات ويعملان معا على رعاية رأس المال الفكري والبشري والذي من خلاله يتحقق التميز والإبداع.

ويسهم التعلم التنظيمي في زيادة مستويات التمكين الإداري، كما يسهم التمكين الإداري بتقوية دوافع الانجاز وتوظيف المعرفة المتعلمة لرفع الكفاءة وتحسين الجودة وتحقيق الأهداف. ويؤكد، (120: Marquardt، 1996) هذا الترابط بقوله "إن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي"

الشكل (رقم 4) علاقة التمكين بالتعلم التنظيمي كما طرحه ماركوردت



Source:-Margarudt، M.J."Building the learning Organization :mastering the five Elements For corporate Learning ،Palo Alto :USA Davies Black inc، publishing 2002.



## المحور الرابع- الجانب العملي

### أولاً- عرض وتحليل النتائج

يناقش هنا الجانب التطبيقي في البحث وسيتم في البداية تحديد مستويات المتغيرات التي تمت دراستها وفقاً لتسلسلها في الاستبانة كالاتي :

1- **التعلم المنظمي** : ويتكون التعلم المنظمي من مجموعة من الأبعاد، ويتضح من الجدول أدناه والخاص بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التعلم المنظمي أن أجمالي الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.3) وبانحراف معياري بلغ (0.83) وهو أعلى من الوسط الفرضي بقليل والبالغ (3) وهذا يدل على تواضع عملية التعلم المنظمي بأبعادها وخاصة بعد إدارة المعرفة وبعد تطبيق التكنولوجيا. وستتم مناقشة كل بعد على حدة:

أ- **(ديناميكيات التعلم)**: تبيان الارتفاع النسبي للأوساط الحسابية لها مقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3)، إذ إن أعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (4) والتي تؤكد على تعلم أفراد العينة سواء كانوا مجاميع أو أفراد من خلال استمرارية أدائهم لأعمالهم إذ بلغ الوسط الحسابي (3.84) والانحراف المعياري (0.99) وهذا يعكس إن اعتماد أسلوب العمل الفرقي سوف يؤدي إلى تعلم أعضاء الفريق من خلال المشاركة و التفاعل وتبادل المعلومات وسهولة الاتصال فيما بينهم، أما أقل الأوساط الحسابية فهي للفقرة (1) والمتمثلة في تأكيد عينة البحث على إن إدارتهم العليا تحثهم على التعلم بمختلف الطرق من أجل الحصول على الخبرة المناسبة وبالتالي تؤدي هذه الخبرات إلى التطوير نحو الأفضل إذ بلغ الوسط الحسابي (3.10) وبانحراف معياري (1.55) ويعكس هذا أن تشجيع الإدارة العليا للعاملين على تطوير أنفسهم ليس بالمستوى المطلوب نظراً لكون الوسط الحسابي قريب من الوسط الفرضي. وقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.5) وذلك يعكس أن تفهم الإدارة العليا لأهمية التعلم والتطوير وفتح قنوات الاتصال والاهتمام بالتغذية العكسية فهما متوسطا .

ب- **(تحول المنظمة)**: نلاحظ الارتفاع الواضح للأوساط الحسابية إذ أن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (8) الذي يشير إلى إن أفراد العينة يتعلمون من الفشل كتعلمهم من النجاح إذ بلغ الوسط الحسابي (4.4) وبانحراف معياري (0.92) وذلك يعكس أن العاملين في المنظمة هم في تعلم مستمر، وإن خبراتهم في ازدياد من جراء النجاح أو الفشل وهذا عامل ايجابي في صالح المنظمة والعاملين. أما الوسط الحسابي الأقل فكان للفقرتين (7،6) اللذان يشيران إلى دعم الإدارة العليا لرؤية المنظمة وإن الجو السائد فيها تظهر عليه بصمات دعم عملية التعلم إذ بلغ الوسط الحسابي للفقرتين معا (3.3) وبانحراف معياري (1.23) وذلك يعكس توجه الإدارة العليا إلى تشجيع العاملين إلى التفكير لإيجاد الحلول الناجحة للمشاكل التي تواجههم في العمل وكذلك تشجيعهم على المشاركة في صناعة القرار وبالتالي السير بالطريق الصحيح نحو تمكين العاملين ولكن ليس بصورة كبيرة. وقد بلغ الوسط الحسابي العام لتحول المنظمة (3.66) وذلك يعني أن بؤادر التعلم متاحة داخل المنظمة .



جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم المنظمي  $50 = n/$

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1.55	3.10	1- يتم تشجيعنا من قبل الإدارة العليا على التعلم وتطوير أنفسنا	ديناميكيات التعلم
1.01	3.58	2- يستخدم الأفراد بعض المهارات كالاستماع الفعال والتغذية العكسية الكفوة وعدم غلق قنوات الاتصال.	
0.91	3.82	3- يدرّب الأفراد على كيفية التعلم .	
0.99	3.84	4- يتعلم كل من الفرق و الأفراد من خلال أداؤهم لأعمالهم.	
1.19	3.28	5- يتمكن الأفراد من التفكير والأداء وفق نظرة شمولية للشركة ككل.	
0.74	3.5	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
1.23	3.3	6- تدعم الإدارة العليا رؤية المنظمة المتعلمة.(تمكين الأفراد والجماعات تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار بما يؤدي إلى تحسين أو تغيير سلوك المنظمة)	تحول المنظمة
1.23	3.3	7- هناك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم.	
0.92	4.4	8- نتعلم من الفشل كما نتعلم من النجاح.	
1.09	4	9- تعد عمليات الأعمال والبرامج فرصاً للتعلم	
1.12	3.2	10- تعتمد المنظمة مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال والتعلم .	
0.72	3.66	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
0.95	3.7	11- نعمل على تطوير قوة عمل متمكنة وقادرة على التعلم والإنجاز.	تمكين العاملين
1.14	3.22	12- اعتماد اللامركزية وتفويض السلطة في منظمنا.	
1.21	3.5	13- يقوم المدراء بادوار التدريب، وإرشاد، وتسهيل التعلم.	
1.26	3.28	14- تشارك زبائننا بالمعلومات بشكل فعال والحصول على أفكارهم والتعلم منها لتحسين الخدمات والمنتجات.	
1.18	3.3	15- نشارك في التعلم المرتبط بالجمعيات المهنية والنقابات والجامعات.	
0.80	3.4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
1.26	3	16- يراقب الأفراد ما يفعله الآخرون خارج الشركة (المقارنة المرجعية).	إدارة المعرفة
1.26	3.4	17- يراقب الأفراد العاملين الممارسات الأفضل للاستفادة منها في تطوير برامج المنظمة	
1.24	3.2	18- الأفراد مدربون على مهارات التفكير الإبداعي والتجريب.	
1.28	2.9	19- نقوم غالباً بإقامة المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتج أو تقديم خدمة.	
1.28	3.1	20- توجد نظم و هياكل للتأكد بان المعرفة المهمة متوفرة للذين يحتاجونها ويتمكنون من استخدامها	
1.07	3.3	21- نستمر في تطوير استراتيجيات وآليات المشاركة بالتعلم من خلال المنظمة	
0.87	3.18	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
1.18	3.5	22- توجد لدينا نظم معلومات معتمدة على الحاسوب فعالة وكفوة.	تطبيق التكنولوجيا
1.48	3.18	23- يمتلك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق عالية السرعة كالشبكات المحلية والانترنت وغيرها.	
1.41	2.8	24- تضم تسهيلات التعلم المتمثلة بغرف التدريب و المؤتمرات وسائل دعم إلكترونية متعددة.	
1.5	2.9	25- تعتمد منظمنا نظام التجهيز الآني (jit) (بمعنى يتم تجهيز المواد مباشرة إلى مواقع العمليات دون الحاجة إلى مخازن).	
1.45	2.8	26- توجد لدينا نظم إلكترونية لدعم الأداء والعمل والتعلم بشكل أفضل.	
1.06	3	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	
0.83	3.3	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم المنظمي	

ج- (التمكين الإداري): تبين أن أعلى وسط حسابي هو في الفقرة (11) والمتمثلة في السعي على العمل داخل جماعات فاعلة و متمكنة و تمتلك القدرة على التعلم إذ بلغ الوسط الحسابي (3.7) وبانحراف معياري (0.99) والذي يعكس أن عينة البحث تسعى إلى تأسيس فرق عمل متطورة تمتلك كل مقومات التعلم والتطور



أما الوسط الحسابي الأقل فهي للفقرة (12) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.2) وبانحراف معياري (1.14) وهو أعلى من الوسط الفرضي قليلاً وهذا يعكس أن عينة البحث ترى أن الإدارة العليا تعتمد في سياساتها على اللامركزية وإعطاء الصلاحيات لاتخاذ القرار.

أما الوسط الحسابي العام لبعده تمكين العاملين فقد بلغ (3.4) وبانحراف معياري (0.80) وهذا يدل على أن هناك عمل دؤوب للوصول إلى تمكين العاملين عن طريق التعلم وقيام المدراء بالتدريب والتوجيه لمعالجة كل المصاعب التي تقف في مسيرة التعلم وهذا هو الطريق الصحيح للوصول إلى تمكين العاملين .

د- (إدارة المعرفة): أن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (17) المتمثل في أن الأفراد العاملين يتابعون الممارسات المتميزة كي يستفادوا منها في أعمالهم، وأن الوسط الحسابي هو (3.4) وبانحراف معياري (1.26) وهو أعلى من الوسط الفرضي بقليل مما يعكس أن الأفراد العاملين يهتمون بالممارسات الجيدة للمساهمة في تطوير برامجهم ولكن ليس بطرق علمية .

أما الوسط الحسابي الأقل فكان للفقرة (19) إذ بلغ الوسط الحسابي (2.9) بانحراف معياري (1.28) مما يعكس عدم اهتمام الإدارة في إقامة المعارض من أجل الاستفادة وتعلم طرق جديدة في عرض خدماتهم ومنتجاتهم .

أما الوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.18) وبانحراف معياري (0.87) وهو أعلى من الوسط الفرضي بقليل مما يدل على ضرورة تطوير المعرفة لدى العاملين من قبل الإدارة عن طريق إقامة المعارض والندوات وتطوير الاستراتيجيات المعتمدة داخل المنظمة .

هـ- (تطبيق التكنولوجيا): من خلال الجدول أعلاه أن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (22) إذ بلغ (3.5) وبانحراف معياري (1.18) وهذا يدل على أن العاملين يؤكدون وجود نظام معلومات داخل المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على الحاسوب والبرامجيات بصورة جيدة .

أما الوسط الحسابي الأقل فكان للفترتين (24- 26) إذ بلغ (2.8) لكليهما وبانحراف معياري (1.45، 1.41) وهو أقل من الوسط الفرضي وذلك يعكس عدم اهتمام المنظمة بالتدريب أو بالمؤتمرات العلمية أو بتوفير التكنولوجيا العالية الكفاءة ، أضف إلى ذلك تشير الدلائل إلى أهمية وجود المخازن لاستخدامها لخزن المواد الأولية المستخدمة

أما الوسط الحسابي العام فقد بلغ (3) وبانحراف معياري (1.06) وهو مساوي للوسط الفرضي مما يعكس أن التكنولوجيا غير متوفرة داخل المنظمة بصورة جيدة فالمنظمة لا تمتلك نظام معلومات منطور من أجل دعم أداء العاملين وتطويرهم .

2- التمكين الإداري: ويتكون التمكين الإداري من مجموعة من الأبعاد وقد تبين لنا من الجدول رقم (4) والخاص بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات التمكين الإداري أن إجمالي الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.18) وبانحراف معياري بلغ (0.75) وهو أعلى من الوسط الفرضي بقليل والبالغ (3) وذلك يدل على ضعف التمكين الإداري وخاصة في بعد امتلاك المعلومات وبعد الاستقلالية وحرية التصرف .

وستتم مناقشة كل بعد على حدة:

أ- (امتلاك المعلومات و توافرها): يتضح لنا من الجدول رقم (4) أن أعلى وسط حسابي لبعده يتمثل في الفقرة (31) وبانحراف معياري (1.19) وذلك يعكس شعور العاملين بالثقة في التعامل فيما بينهم خاصة في مجال تبادل المعلومات الحقيقية أثناء العمل الذي يخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين داخل المنظمة مما يشكل عامل إيجابي في زيادة تمكين العاملين. أما الوسط الحسابي الأقل فكان للفقرة (33) ووسط حسابي (2.8) وهو أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (1.34) وذلك يعكس قلة اهتمام العاملين في استخدام والاستفادة من جميع وسائل الاتصال المتوفرة داخل المنظمة بسبب غياب الوعي أو قلة الاهتمام أو عدم المعرفة بأهمية القنوات المتاحة للاتصال.

أما الوسط الحسابي العام فبلغ (3.3) وبانحراف معياري (0.67) وذلك يعكس أهمية التمكين في امتلاك المعلومات وتوافرها وضرورة اهتمام المنظمات بذلك، وأهمية تعامل العاملين بحرية في ضوء تلك المعلومات والمشاركة فيها، وضرورة اهتمام المنظمات على التشجيع بالاستفادة من جميع قنوات الاتصال المتاحة للحصول على المعلومات والاستعداد لتحمل مسؤولية ذلك .



جدول رقم (4) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتمكين الإداري/  $n=50$

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات		
1.3	3.2	27- من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها	امتلاك المعلومات وتوافرها	
1.15	3.6	28-امتلك الجوانب الفنية و الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها		
1	3	29-تتوفر في الدائرة تلك المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل.		
1.29	3.5	30- احرص على ان يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالدائرة ولا احجبها عنهم.		
1.19	3.7	31- أثق بقابليات الأفراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.		
1.17	3.7	32- يتصرف الآخريين معي بحرية انطلاقاً من شعورهم بالمسؤولية من معلومات لديهم.		
1.34	2.8	33- يوجد حرص لدى العاملين كافة على الاستفادة من جميع قنوات الاتصالات المتاحة		
0.67	3.3	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
1.18	3.16	34- لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.		الاستقلالية وحرية التصرف
1.37	2.9	35- أسهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.		
1.5	3.34	36- امتلك حرية أداء الأعمال المناطة بي ومناقشة أفكار مع الإدارة العليا.		
1.32	2.8	37- امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.		
1.4	3.4	38- أقدم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية إلى الأعلى دون تردد من النتائج.		
1.25	3.2	39- أحياناً يتحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.		
1.15	3.9	40- لا أراغب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.		
0.90	3.25	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
0.97	3.9	41- لدي خبرة كافية تمكنني من التعامل مع المواقف وحل المشكلات.	امتلاك المعرفة	
0.87	3.8	42- أمتلك مهارة كافية واستعداد عالي لما يتعلق بالتعامل مع المشكلات التي أواجهها في العمل.		
1.33	3.8	43- يشجعني رئيسي المباشر بالبحث عن طرق جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره		
0.78	4.2	44- أتعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المألوفة على إنها فرص حقيقية للتعلم		
0.84	4	45- لدي المعرفة الكافية في اختيار أسلوب العمل.		
1.4	3.9	46- اعتمد الحوار المباشر مع رئيسي والآخرين لإيضاح أفكار حول حل المشكلات المعقدة.		
0.82	4.18	47- أتحسب للمستقبل بالاعتماد على خبرتي المتراكمة ومعارفي التي امتلكها في العمل.		
0.69	3.9	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
0.75	3.18	اجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين الإداري		

ب- (الاستقلالية وحرية التصرف) : من الجدول رقم (4) يتضح لنا أن الوسط الحسابي الأعلى كان للفقرة (40) و بانحراف معياري (1.15) وذلك يعكس عدم وجود رقابة شديدة تمارس من قبل الإدارة العليا على العاملين لان ذلك سيؤدي إلى الحد من قدراتهم الإبداعية و تفكيرهم.



أما الوسط الحسابي الأقل فكان للفقرة (37) وبمعدل (2.8) وبانحراف معياري (1.32) وذلك يعني تأكيد العاملين بأنهم لا يمتلكون حرية التصرف ومعالجة الأخطاء عند وقوعها من دون مراجعتهم الرئيس المباشر لكل قسم ، وهذا يعني أيضا حاجة العاملين إلى امتلاك الصلاحيات لتصحيح الانحرافات أثناء العمل دون الرجوع إلى رؤسائهم المباشرين وهو الطريق الصحيح لتمكين العاملين. أما الوسط الحسابي العام فبلغ (3.25) وبانحراف معياري (0.90) وذلك يعكس ضرورة امتلاك العاملين رؤية واضحة عن أهداف منظمهم وعدم ممارسة رقابة مباشرة والحد من قدراتهم وإبداعهم و التشجيع على مواصلة العمل من أجل إسهام العاملين بوضع الخطط كل حسب موقعه الوظيفي وحل المشكلات التي تواجههم في العمل من أجل الوصول بهم إلى اتخاذ القرارات الصائبة دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.

ج- (امتلاك المعرفة): يتضح لنا من الجدول رقم (4) أن الوسط الحسابي الأعلى كان للفقرة (44) حيث بلغ (4.2) وبانحراف معياري (0.78) وذلك يعني أن العاملين يتعاملون مع الأخطاء التي تحصل عندهم أثناء العمل على أنها فرص للتعلم وهذا يعني أن العاملين لا يتكون مناسبة دون أن يتعلموا منها. أما الوسط الحسابي الأقل فكان للفقرة (43) حيث بلغ (3.8) وبانحراف معياري (1.33) وذلك يعكس عمل الرؤساء المباشرين على تشجيع العاملين في البحث عن طرائق جديدة للعمل من أجل تحسين أدائهم وتطوير الخدمة التي يقدمونها مما يعكس قلة تشجيع الرؤساء المباشرين لمؤسسيهم على البحث في أساليب تحسين العمل وطرقه .

أما الوسط الحسابي العام فبلغ (3.9) وبانحراف معياري (0.69) وذلك يعني ضرورة تبني العاملين لأسلوب الحوار المباشر مع الآخرين وتوضيح الأفكار التي تؤدي إلى تطوير العمل وحل المشاكل التي تواجههم .  
ثانيا- اختبار فرضيات البحث

### 1- الارتباط بين أبعاد التعلم المنظمي والتمكين الإداري

- أ- من الجدول رقم (5) أظهرت ديناميكيات التعلم كأحد متغيرات التعلم المنظمي الفرعية علاقة ارتباط معنوية واحدة مع أبعاد التمكين الإداري من أصل (4) وهذا ما يشكل (25 %) حيث يرتبط بعلاقة ارتباط معنوية مع امتلاك المعرفة (0.320) بدرجة (0.05) وهذا يعني شعور العاملين بان الإدارة العليا تشجعهم على التعلم وامتلاك المعرفة وتطوير قابلياتهم وزيادة تمكينهم الإداري .
- أما مع باقي الأبعاد فقد كانت علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية، امتلاك المعلومات (0.024) الاستقلالية وحرية التصرف (0.072) التمكين الإداري (0.263) وذلك يعني إن هناك حاجة متزايدة لتفعيل عمليات التعلم المنظمي لتكون أكثر فاعلية و قدرة في امتلاك العاملين للمعلومات .
- وهذه النتيجة لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى
- ب- أظهرت تحول المنظمة كأحد متغيرات التعلم المنظمي الفرعية علاقات ارتباط غير معنوية مع أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وهذا يدل على أن المناخ التنظيمي السائد لا يدعم ولا يدرك أهمية التعلم، كما إن عمليات التحول الجارية في المنظمة لا تؤدي إلى زيادة امتلاك المعلومات .
- وهذه النتيجة لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى .



جدول رقم (5) علاقات الارتباط بين أبعاد التعلم المنظمي والتمكين الإداري

العلاقات المعنوية		التمكين الإداري	امتلاك المعرفة	الاستقلالية وحرية التصرف	امتلاك المعلومات	التمكين الإداري / التعلم المنظمي
عدد	%					
25	1	0.263	0.320 *	0.072	0.024	ديناميكيات التعلم
-	-	0.016	0.154	-0.151	-0.157	تحول المنظمة
50	2	0.073	0.311*	-0.042	-0.329*	تمكين العاملين
25	1	0.243	0.388**	0.111	-0.237	إدارة المعرفة
-	-	0.052	-0.059	-0.009	-0.046	تطبيق التكنولوجيا
25	1	0.142	0.286*	-0.025	-0.188	التعلم المنظمي

\*مستوى معنوية 0.05

\*\* مستوى معنوية 0.01

- ج- من الجدول رقم (5) اظهر تمكين العاملين كأحد متغيرات التعلم المنظمي الفرعية علاقات ارتباط معنوية مع (2) من أبعاد التمكين الإداري من أصل (4) وهذا ما يشكل (50%) حيث يرتبط بعلاقة معنوية مع امتلاك المعلومات (0.329) بدرجة (0.05) وذلك يعكس أن قيام المدراء بادوار التدريب وتسهيل التعلم يؤدي إلى حرص العاملين على الاستفادة الكاملة من جميع قنوات الاتصال المتاحة داخل المنظمة .
- كما ويرتبط بعلاقة معنوية مع امتلاك المعرفة (0.311) بدرجة (0.05) وهذا يعني أن اعتماد اللامركزية وتفويض السلطة يؤدي إلى شعور العاملين بالاستعداد العالي للتعامل مع المشاكل التي تواجههم أثناء العمل .
  - كما ويرتبط تمكين العاملين بعلاقة ارتباط غير معنوية مع الاستقلالية وحرية التصرف والتمكين الإداري

وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى .

- د- من الجدول رقم (5) أظهرت إدارة المعرفة كأحد متغيرات التعلم المنظمي الفرعية علاقة ارتباط معنوية واحدة مع أبعاد التمكين الإداري من أصل (4) وهذا ما يشكل (25%) حيث يرتبط بعلاقة ارتباط معنوية مع امتلاك المعرفة (0.388) بدرجة (0.01) وذلك يدل على أن استخدام المعرفة بالشكل الصحيح يؤدي إلى امتلاك المهارات الكافية التي تعين المنظمة على امتلاك المعرفة .
- أما مع باقي الأبعاد الأخرى فقد كانت علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية مع امتلاك المعلومات (0.237) والاستقلالية (0.111) والتمكين الإداري (0.243) وهذا يدل على إن ادراة المعرفة داخل المنظمة لا تؤدي إلى الاستقلالية وامتلاك المعلومات.
- وبذلك لا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى .
- ه- من الجدول رقم (5) أظهرت تطبيق التكنولوجيا كأحد متغيرات التعلم المنظمي الفرعية علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية مع جميع أبعاد التمكين الإداري وهذا يؤكد أن نظام المعلومات المتوفر داخل المنظمة غير فعال وكفوء ولا يؤدي إلى تحقيق التمكين الإداري .
- وبذلك لا تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى.
- و- من الجدول رقم (5) أظهرت إجمالي التعلم المنظمي علاقة ارتباط معنوية واحدة مع إبعاد التمكين الإداري من أصل (4) وهذا ما يشكل (25%) حيث ترتبط بعلاقة ارتباط معنوية مع امتلاك المعرفة (0.286) بدرجة (0.05) وذلك يعني أن التعلم المنظمي مكن العاملين على المعرفة الكافية في اختيار اسلوب العمل.
- أما مع باقي الأبعاد المتبقية فقد كانت علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية وذلك يعني ضعف العلاقة بين التعلم المنظمي وباقي أبعاد التمكين الإداري الأخرى .
  - والنتائج أعلاه لا تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الأولى .



## 2- اختبار تأثير أبعاد التعلم المنظمي على أبعاد التمكين الإداري

- يتضح لنا من الجدول (6) والخاص باختبار تأثير أبعاد التعلم المنظمي على أبعاد التمكين الإداري الآتي:
- أ- أظهرت ديناميكيات التعلم كأحد متغيرات التعلم المنظمي تأثير معنوي (1) مع أبعاد التمكين الإداري من أصل (4) وهو ما يشكل (25%) إذ يرتبط مع امتلاك المعرفة بعلاقة معنوية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.402) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.34) تحت مستوى الدلالة (0.05) ويلاحظ من خلال قيمة (B) البالغة (0.290) بأن تغير وحدة واحدة في ديناميكيات التعلم تتبعه زيادة بمقدار (0.290) وكذلك من خلال معامل التحديد (R2) البالغة (0.048%) بين تغير وحدة واحدة في ديناميكيات التعلم تتبعه تذبذب بمقدار (0.048%) في امتلاك المعرفة .
- ب- أما مع باقي المتغيرات فلم يكن هناك تأثير لديناميكيات التعلم على امتلاك المعلومات إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (0.882) وقيمتها في متغير الاستقلالية (0.049) والتمكين الإداري (1.636) وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.34) . وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية .
- ج- أظهرت تحول المنظمة كأحد متغيرات التعلم المنظمي عدم وجود تأثير معنوي لأي متغير من متغيرات التمكين الإداري حيث كانت قيمة (F) المحسوبة لامتلاك المعلومات (0.929) ومتغير الاستقلالية (1.301) وامتلاك المعرفة (2.076) والتمكين الإداري (0.148) وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.34) . وبذلك لا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية .
- د- أظهرت تمكين العاملين كأحد متغيرات التعلم المنظمي تأثير معنوي مع (2) من أبعاد التمكين الإداري من أصل (4) وهو ما يشكل (50%) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لامتلاك المعلومات (4.329) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.34) تحت مستوى دلالة (0.05) وذلك يعني أن تفويض السلطة داخل المنظمة يؤدي إلى شعور العاملين بسهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجونها .
- هـ- ونلاحظ التأثير المعنوي على امتلاك المعرفة إذ بلغت (F) المحسوبة (3.490) بدرجة (0.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.34) .
- و- ولا يوجد تأثير على الاستقلالية وحرية التصرف إذ بلغت (F) المحسوبة (0.832) وعلى التمكين الإداري (0.381) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.34) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية .



جدول رقم (6) اختبار تأثير أبعاد التعلم المنظمي على أبعاد التمكين الإداري<sup>(2)</sup>

العلاقات المعنوية	التمكين الإداري	امتلاك المعرفة		الاستقلالية وحرية التصرف		امتلاك المعلومات		التمكين التعليمي الإداري المنظمي	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%		
25	1	0.033	0.182	0.084	0.290	0.001	0.032	0.018	0.134
		غير معنوي	1.636	معنوي	4.402	غير معنوي	0.049	غير معنوي	0.882
-	-	0.003	0.055-	0.041	0.204	0.026	0.162-	0.019	0.138-
		غير معنوي	0.148	غير معنوي	2.076	غير معنوي	1.301	غير معنوي	0.929
50	2	0.008	0.089-	0.049	0.222	0.017	0.131-	0.083	0.288-
		غير معنوي	0.381	معنوي	3.490	غير معنوي	0.832	معنوي	4.329
25	1	0.003	0.050	0.079	0.281	0.003	0.054	0.053	0.231-
		غير معنوي	0.123	معنوي	7.110	غير معنوي	0.141	غير معنوي	2.704
-	-	0.009	-0.093	0.012	0.108-	0.011	0.104-	0.000	0.006
		غير معنوي	0.423	غير معنوي	0.563	غير معنوي	0.529	غير معنوي	0.002
25	1	0.000	-0.009	0.042	0.204	0.006	0.079-	0.017	0.129-
		غير معنوي	0.004	معنوي	4.089	غير معنوي	0.303	غير معنوي	0.810

\*قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = (3.34)

\*\* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = (7.08)

د- أظهرت إدارة المعرفة كأحد متغيرات التعلم المنظمي تأثير معنوي واحد على ابعاد التمكين الإداري من أصل (4) وهو ما يشكل (25%) إذ هناك تأثير على امتلاك المعرفة إذ بلغت (F) المحسوبة (7.111) بدرجة (0.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.08) .  
بينما لا يوجد تأثير على امتلاك المعلومات إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.704) والاستقلالية وحرية التصرف (0.141) والتمكين الإداري (0.123) وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.34). وبذلك لا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية .  
ه- أظهر تطبيق التكنولوجيا كأحد متغيرات التعلم المنظمي عدم وجود تأثير معنوي على ابعاد التمكين الإداري جميعها. وبذلك لا تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية.  
و- أظهرت إجمالي التعلم تأثير معنوي (1) على ابعاد التمكين الإداري من أصل (4) وهو ما يشكل (25%) إذ هناك تأثير معنوي على امتلاك المعرفة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.089) بدرجة (0.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.34). أما مع باقي ابعاد التمكين الإداري فلا يوجد هناك تأثير معنوي . وبذلك لا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية .

R2	B
مستوى الدلالة	F

من الجدول أعلاه نعلم إن القيمة الأولى على اليمين تمثل معامل بيتا (B) ، وإن القيمة الأولى على اليسار هي معامل التحديد (R2)، والقيمة الأسفل على اليمين هي قيمة (f) المحسوبة. وإن القيمة الثانية على اليسار هي مستوى الدلالة



## المحور الخامس - الاستنتاجات والتوصيات

### أ- الاستنتاجات

- 1- تبين ان الشركة المبحوثة لم تستعمل ديناميكيات التعلم في تعزيز التمكين الاداري، مما يؤكد عدم وجود علاقة ارتباط او تأثير بين ديناميكيات التعلم وابعاد التمكين الاداري .
- 2- اظهرت النتائج ان الشركة المبحوثة لم تستخدم تحول المنظمة في تعزيز او تحقيق التمكين الاداري لعدم وجود علاقة ارتباط او تأثير معنوي بين تحول المنظمة وابعاد التمكين الاداري .
- 3- تبين ان الشركة المبحوثة قد استخدمت تمكين العاملين بصورة جيدة في تعزيز التمكين الاداري وذلك لوجود علاقة ارتباط وتأثير بين تمكين العاملين وابعاد التمكين الاداري .
- 4- اظهرت النتائج ان الشركة المبحوثة لم تستخدم ادارة المعرفة في تعزيز التمكين الاداري وهذا ما تؤكد النتائج لعدم وجود علاقة ارتباط او تأثير بين ادارة المعرفة والتمكين الاداري .
- 5- تبين ايضا ان ادارة الشركة لم تستعمل تطبيق التكنولوجيا في تعزيز التمكين الاداري وذلك لعدم وجود علاقة ارتباط او تأثير بين تطبيق التكنولوجيا والتمكين الاداري وهذا يدل على عدم امتلاك الشركة لنظام معلومات متطور .
- 6- اظهرت النتائج ان الشركة المبحوثة لم تستخدم التعلم المنظمي في تحقيق التمكين الاداري وذلك لعدم وجود ارتباط او تأثير بين اجمالي التعلم المنظمي وابعاد التمكين الاداري .

### ب - التوصيات

- 1- ضرورة تعزيز وتطوير ديناميكيات التعلم داخل الشركة المبحوثة من اجل تعزيز التمكين الاداري وذلك بمساعدة العاملين في تطوير قابلياتهم وانفسهم وتدريبهم المستمر على كيفية التعلم.
- 2- ضرورة توفير مناخ تنظيمي يدعم عملية التعلم المنظمي من اجل تسريع الخطوات للوصول الى تعزيز التمكين الاداري.
- 3- تشجيع ادارة الشركة المبحوثة على تمكين العاملين و تفويض الصلاحيات واعتماد اللامركزية ومساعدتهم في عملية اتخاذ القرارات من اجل تعزيز التمكين الاداري .
- 4- على ادارة الشركة المبحوثة اقامة المعارض والندوات من اجل تطوير قابليات الافراد على التعلم وتطوير استراتيجيات الشركة في التطور من اجل تعزيز عملية التمكين الاداري .
- 5- ضرورة امتلاك الشركة المبحوثة لانظمة معلومات متطورة (الحاسوب) كما على الشركة ان تزود بوسائل دعم الكترونية و امتلاك التكنولوجيا المتطورة للاستفادة منها في تعزيز التمكين الاداري .
- 6- التاكيد على نشر ثقافة التعلم المنظمي وتبني رؤية المنظمة المتعلمة وذلك بخلق مناخ تنظيمي داخل الشركة يدرك اهمية التعلم المنظمي ووضع الاجراءات والخطط من اجل تحقيق عملية التمكين الاداري.
- 7- العمل على تشجيع عملية التعلم بالتعاون مع الجامعات والنقابات والجمعيات من اجل الحصول على المهارات المناسبة والاستعداد الكامل لحل المشاكل التي تواجه العاملين أثناء العمل.
- 8- العمل على تجهيز المنظمة المبحوثة بالتكنولوجيا المتطورة قدر الامكان وهذا من شأنه ان يمكن المنظمة من انتاج منتجات تتلائم مع التطور الحاصل وبالتالي تحقيق التمكين الاداري .
- 9- دعوة أجهزة العلاقات العامة بإعداد نشرات إعلامية وكتيبات ومطويات حول التوعية بأبعاد التعلم المنظمي.



دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد

- 10- تكليف بعض علماء الإدارة بعقد ندوات وإلقاء المحاضرات لتوعية العاملين والجمهور بأهمية التعلم المنظمي .
- 11- دعوة إدارات التدريب بتصميم بعض الدورات التدريبية التي تلبي احتياجات القادة والعاملين للمعرفة العلمية الإدارية وتلبية احتياجاتهم حول التعلم المنظمي والتمكين الإداري.
- 12- توجيه عناية القيادات العليا إلى توفير جيل من القادة القادرين على تحمل مسؤولية التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- 13- توفير تغذية عكسية عن مستويات أداء القادة وتحديد جوانب الضعف وأوجه القوة واقتراح الوسائل الكفيلة لعلاج أوجه الضعف وتعزيز جوانب القوة.
- 14- العمل على استخدام التكنولوجيا المتطورة واستثمارها في عملية التعلم لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتأسيس نظام معلومات متكامل على مستوى المنظمات.
- 15- ضرورة سعي المنظمات الى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة كخيار استراتيجي مهم للبقاء في بيئة مضطربة باستمرار.
- 16- توسيع صلاحية إدارة الشركات في اختيار واستقطاب العاملين وفق الكفاءة والاستحقاق والحاجة للتخلص من الفائض في أعداد الأفراد العاملين ومن ظاهرة تضخم الملاك الإداري على حساب الملاك الفني بما يؤدي إلى تفعيل الكلفة والجودة والأداء.

## المصادر

1. أبو خضير، إيمان بنت سعود بن عبد العزيز، "إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة" مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة- كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود بالرياض، 2006 .
2. الحراشة محمد والهيبي، صلاح الدين، "اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي" كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33 العدد 2، 2006.
3. دهام، عبد الستار إبراهيم "التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005.
4. زايد، عادل محمد "العلاقة بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم المنظمي دراسة تحليلية" المجلة العربية للعلوم الإدارية، (1)، العدد (1) 1993.
5. أساعدي، مؤيد يوسف نعمة، "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006.
6. سميث، مارك وآخرون "التعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة" ترجمة خالد بن محمد العيبان، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي 2006.
7. الكبيسي، عامر، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، ط1، الإسكندرية.
8. الملوك، جلال سعد، "أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي" أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002.
9. نجم، نجم عبود "إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .



- 10 -Amitay, mayan & Popper, Micha & Lipshitz, Raanan "Leadership Styles and Organizational Learning in Community Clinics", 2005.
- 11- American Society for Training and Development (ASTD) "Learning Organization Profile" [ddonclark@nwnlink.com](mailto:ddonclark@nwnlink.com) <http://www.nwnlink.com/donclark/leader/learning.html>.
- 12- Blackhard, K and Etal, "Empowerment: Task more than a minute" 1995
- 13- Civerolo, John, People Empowerment :How to Guarantee Success in [www.Partnersforexcellence.Com](http://www.Partnersforexcellence.Com), 2004. Impowerment Initiatives, Available at :
- 14- Daft, R " Organization Theory and Design " 7<sup>th</sup> ed . , south western college publishing , U.S.A. , New York, 2001
- 15- Ford, R and M. Fottler , " Empowerment :A matter of Degree" Academy of Management Executive . Vol . 9 No 3p.471, 1995.
- 16- Goh, Swee "Towards Learning Organization :The Strategic Building Blocks" . HBR, Vol.63, No .2, p.15-22, 1998
- 17- O & Training, [www-bond.com](http://www-bond.com), 2004
- 18- Lapre & Mukherjee & Van, "Behind the Learning Curve: Linking Learning Activities to Waste Reduction", Management Science Journal, 2000.
19. -Marguardt, M.J. "Building the learning Organization: mastering the five Elements For corporate Learning, Palo Alto :USA Davies Black inc, publishing 2002.
- 20- Martensen, A & J, Dahlgard " interrelating Business Excellence and innovation Management " TQM Journal, vol, (10), NO(45), 1999.
- 21- Mschone, S: Glinow, M " Organization Behavioral : Emerging realities for the workplace revolution " Irwin M C Graw -Hill, 2000
- 22- Potterfield, Thomas . A , " The Business Of Employee Empowerment , Westport" C N :Quorum Books, 1999
- 23- Pedler, M, et al " The learning Company: -A strategy for sustainable Development " London . MC Graw Hill , 1996.
- 24- Quinn, Robert and G, Spreitzer , " The Road to Empowerment " organizational Dynamics , Autumn, 1997.
- 25- Riggs, Joy " Empowering Workers By Setting Goals" Nations Business, 1995.
- 26- Robey, D. & Sales, C. " Designing Organization. " Irwin, Illinois, p.421, 1994
- 27- Stratigos, Anthea, " Knowledge Management Meets Future Information Users" , Online vol .25, Issue 1, P.65 [astratigos@outselline.com](mailto:astratigos@outselline.com), 2001.
- 28- Senge, P, Roberts, C, Ross, R, Smith, B. & Kleiner, A. "The Fifth Discipline Field Book." Currency Doubleday, 1994