

التعلم التنظيمي في تعزيز التمكين الإداري للموارد البشرية

دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في منظمات جامعة الفرات الاوسط التقنية

المعهد التقني - كوفة

م. قيس عبد الهادي صالح

المستخلص

Abstract

هدفت هذه الدراسة الى بيان التأثير المتبادل بين ابعاد التعلم التنظيمي والتمكين الإداري للموارد البشرية العاملين في منظمات جامعة الفرات الاوسط التقنية , وذلك للحاجة الماسة اليها في منظمات التعليم لتعزيز موقعها التنافسي واستثمار المواهب الفردية للعاملين والية توفير الظروف المناسبة التي تمكن الاعضاء التنظيميين من تقديم الافكار الابداعية وذلك من خلال اكتسابهم للمعارف على المستوى الفردي والتنظيمي .تصميم / المنهجية / اعتمد الباحث نموذجا افتراضياً تمّ بناؤه بعد مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار فرضية رئيسية و انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية . وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل ارتباط تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي الإحصائي (SPSS). اصالة / القيمة / توصل الباحث الى ان هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ابعاد التعلم التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين نتيجة اهتمام القيادات التنظيمية في جامعة الفرات الاوسط التقنية بتعليم الموارد البشرية والاهتمام بالمهارات المعرفية والتقنية التي تؤدي الى تمكينهم اداريا.

Abstract:

This study aimed to show the relationship between the dimensions of organizational learning and empowerment of administrative workers in the form of technical education / University Euphrates technical organizations, individuals, and therefore the urgent need to in education organizations to enhance its competitive position and invest the individual talents of employees and a mechanism to provide the appropriate conditions that enable the member regulators to provide creative ideas and through the acquisition of knowledge at the individual and organizational level.

Design / methodology researcher / default adopted a model was built after a review of the literature relevant to the subject under President Hypothesis and the origin of the group of sub-hypotheses. As well as the use of a set of statistical methods in the analysis of the data based on the five-Likert scale in the design of

the questionnaire and the correlation coefficient to determine the relationship between research variables were obtained results using statistical software (SPSS).Originality / value / researcher found out that there is a correlation significant differences between the dimensions of organizational learning and empowerment of administrative workers as a result of interest in organizational leadership in the Euphrates East Technical University to teach individuals and interest in cognitive and technical skills that lead to enable them administratively.

Key words: Organizational learning, Empowerment of administrative, Dynamic learning, Freedom and independent.

مقدمة: Introduction

حددت البحوث العديد من الاسباب في ضرورة ادراك مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational learning) باعتباره أحد المفاهيم الأساسية التي اعتنى بها الباحثون بشكل كبير. إذ جرى العرف باعتبار أية منظمة قادرة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعتبر شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيير البيئي (السالم، 2007: 34). ويعتمد نجاح المنظمة دوماً على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات المستمرة وتبادلها بشكل سريع . والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى أفرادها جميعهم، وتقويهما والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، لذا فبإمكان المنظمة ان تعزز القدرة على اكتساب المعرفة من مصادرها المتنوعة عبر الوصول إلى هذه المصادر ودعمها حيث يعبر التعلم المنظمي عن شخصية المنظمة، ويشير الى الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموارد البشرية العاملين اثناء عملهم التي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله والمنظمة في ان واحد . وان تمكين العاملين لا يمكن ان يتم دون ايمان من المديرين بأهميته وفوائده , فغالبا ما يحتاج الامر الى تنمية الموارد البشرية ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي . وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الادارية وتطوير الاساليب والطرائق التي يمكن الاستعانة بها، لذا فان بحثنا هذا سيسلط الضوء على نوع وطبيعة العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي (ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) والتمكين الاداري بمقاييسه (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارات ذاتيا) بمساعدة البرنامج الاحصائي (SPSS) الذي حدد نوع الاثر من خلال الدور الذي حدده تأثير العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي في التمكين الاداري للعاملين في جامعة الفرات الاوسط التقنية. وقد تكونت الدراسة من خمسة مباحث تضمن الاول منهجية الدراسة، فيما تناول الثاني الاطار النظري للدراسة مبينا فيه ما يعنيه كل من التعلم التنظيمي والتمكين الإداري، وتضمن المبحث الثالث طريقة الدراسة واجراءاتها، في حين تناول المبحث الرابع نتائج التحليل الاحصائي، وأخيرا تضمن المبحث الخامس والأخير أهم ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات وما خرجت به من توصيات.

1- الإطار العام للدراسة (منهجية الدراسة): Study Methodology

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمشكلة الدراسة وأهميتها وهدفها وفرضياتها، فضلاً عن التعريف بمجتمعها وعينتها وحدود الدراسة وأساليب جمع المعلومات وكما يأتي:

1-1: مشكلة الدراسة وأسئلتها: Study problem & its questions

يعد التعليم الناجح من العمليات الأساسية التي تتمكن من خلالها المنظمات أن تكون ناجحة في أنشطتها المختلفة والمستمرة بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويتحقق ذلك من خلال وجود تعلم منظمي صحي جيد له تأثير مباشر على تمكين العاملين في المنظمات المتعلمة ولذلك حرص الباحث على دراسة أبعاد التعلم التنظيمي السائد في جامعة الفرات الأوسط التقنية وكيف يمكن أن يؤثر في تمكين العاملين للوصول إلى بيئة عمل صحية وهذا يستند إلى مجموعة من التساؤلات التي تمثلها مشكلة الدراسة:

- 1- ما مستوى تقييم الموارد البشرية العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية لأبعاد التعلم التنظيمي؟
- 2- ما مستوى تقييم الموارد البشرية العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية لأبعاد التمكين الإداري؟
- 3- هل هناك علاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي (ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) والتمكين الإداري وأبعاده للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة؟
- 4- ما أثر أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) في التمكين الإداري وأبعاده للأفراد العاملين في جامعة الفرات الأوسط التقنية؟

1-2: أهمية الدراسة: Study Importance

يمكن إيجاز أهمية الدراسة بالآتي:

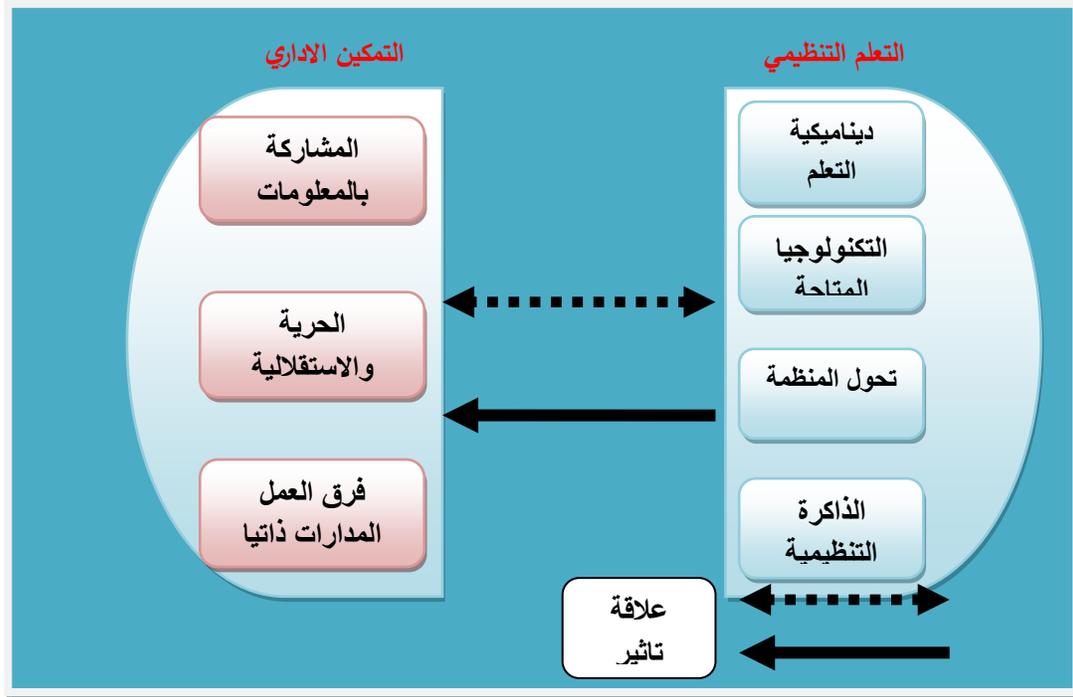
- 1- تتناول الدراسة أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة التي تمثل إحدى أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بأسواق المنافسة والعولمة والجودة، لذلك فإن التمكين الإداري للعاملين يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الموارد البشرية من فكر وجهد لخدمتها.
- 2- إن تطبيق هذا الدراسة على إحدى منظمات جامعة الفرات يساهم في تعريف القيادات الإدارية بالتعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين أداء أفراد المنظمة مما يزيد من معرفة الإدارة بأهمية تأثير هذه العوامل على عملية التعلم وكيفية توظيفها علمياً في تطوير أداء المنظمات.
- 3- إن ندرة البحوث المقدمة في هذا المجال وخصوصاً في المنظمات التعليمية وإهمال تطبيق نتائج البحوث المنجزة لمعالجة المشاكل الإنية التي تنخر جسد المنظمات التعليمية حفز الباحث على ضرورة الدراسة والتركيز في الاستفادة من النتائج التي سيتوصل إليها هذا الدراسة بغية النهوض بالواقع التعليمي في المنظمات التعليمية.

1-3: أهداف الدراسة: Study Objectives

تهدف الدراسة الى التوصل الى الاتي:

- 1- ترسيخ العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي والتمكين الاداري للعاملين في المنظمة المبحوثة.
- 2- التحقق من مدى تاثير ابعاد التعلم التنظيمي (ديناميكية التعلم, التكنولوجيا المتاحة, تحول المنظمة, الذاكرة التنظيمية) في التمكين الاداري من خلال المقاييس (المشاركة بالمعلومات, الحرية والاستقلالية, فرق العمل ذاتيا).

4-1: أنموذج الدراسة: Study Model



الشكل (1): الانموذج الافتراضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات السابقة

5-1_ مقاييس الدراسة: The Study Gauges

بهدف الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث واسناد فرضياته تم الاعتماد في الجانب النظري للبحث على العديد من المصادر العلمية من الكتب والمجلات والدوريات والدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بموضوع البحث اما الجانب العملي فقد تم اعتماد مجموعة من الوسائل وهي:-

- 1- استمارة الاستبيان:- وهي الاداة الرئيسية لجمع البيانات , وقد تضمنت (35) سؤالاً موزعا على المتغيرات المعتمدة في البحث, واشتملت الاستبانة على جزئين , الاول تضمن معلومات تعريفية عن الموارد البشرية عينة البحث من حيث (الجنس, الفئات العمرية, الشهادة العلمية, عدد سنوات العمل) والجزء الثاني شملت المقاييس الخاصة بموضوع البحث وهي كما يأتي:

أ - تمت الاستعانة بمقياس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير The American Society for Training & Development (ASTD) والخاص بأبعاد التعلم التنظيمي قيد البحث وهي (ديناميكية التعلم , التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة , تحول المنظمة , الذاكرة التنظيمية) .
 ب - كذلك اعتمد الباحث على مقياس لتمكين العاملين معد من قبل (الساعدي , 2011) والذي يشمل أبعاد التمكين الواردة في البحث وهي (المشاركة بالمعلومات , الحرية والاستقلالية , فرق العمل المدارات ذاتيا).
 2- المقابلات الشخصية: حيث تم مقابلة عدد من الافراد عينة البحث في موقع الدراسة فيما يخص توضيح الاستبانة.

6-1: فرضيات الدراسة: Study Hypotheses

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ، بين التعلم التنظيمي والتمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.
 ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية :
 H_{011} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين ديناميكية التعلم وكل بعد من أبعاد أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

H_{012} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين التكنولوجيا المتاحة وكل بعد من أبعاد أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

H_{013} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين تحول المنظمة وكل بعد من أبعاد أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

H_{014} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين الذاكرة التنظيمية وكل بعد من أبعاد أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للتعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة ب(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة ، والذاكرة التنظيمية) على التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

H₀₂₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للتعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة ب(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) على بعد المشاركة بالمعلومات في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

H₀₂₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للتعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة ب(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) على بعد الحرية والاستقلالية في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

H₀₂₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للتعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة

ب(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) على بعد فرق العمل المدارة ذاتيا في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

7-1: دراسات سابقة:

قام الباحث بالإطلاع على دراسات سابقة والتي تناولت موضوعي أبعاد التعلم التنظيمي والتمكين وفي ادناه بعض منها في الجدول (1) اضافة الى ما سيذكر منها في سياق البحث.

الجدول (1): بعض الدراسات التي تناولت أبعاد التعلم التنظيمي والتمكين

ت	السنة والباحث	هدف الدراسة	اهم نتائج الدراسة
1	دراسة (ايوب 2004)	التعرف الى رؤية الادارة لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي	ان البعد الثقافي للتعلم التنظيمي مرتبطا بالتغيير الاستراتيجي
2	دراسة (العصيمي 2006)	تحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة ام القرى	ان محاور التعلم التنظيمي لها اثر كبير في عملية التغيير الاستراتيجي
3	دراسة (Krishna : 2007)	بيان دور العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي	وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي المعياري.
4	دراسة (عبابنة والعدوان 2008)	التعرف على اتجاهات العاملين ومستوى ممارسة التعلم التنظيمي	وجود علاقة ايجابية بين العمل الجماعي والتمكين الاداري
5	دراسة (الرجوب 2008)	اختبار تطبيق التعلم التنظيمي في جامعة اليرموك	عدم وجود فروق بين اراء الاداريين نحو توفر عناصر انظمة منظمة التعلم
6	دراسة (الطائي علي حسون 2008)	بيان العلاقة والاثر بين خصائص المنظمة المتعلمة وادارة الريادة	وجود انخفاض في أبعاد المنظمة المتعلمة وضعف في عمليات التعلم
7	دراسة (سعيد عبد السلام والدليمي 2010)	اثبات اثر التعلم التنظيمي والتوجه السوقي	ان هناك ارتباط بين التعلم التنظيمي والتوجه السوقي

8	دراسة (Joo & Shim: -4 2010)	بيان تأثير التمكين النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي بالإضافة الى تحديد الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي	هناك دور كبير لتمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي إذ انه كلما زاد تمكين العاملين زاد مستوى الالتزام لدى العاملين تجاه المنظمة
9	دراسة (تيسير 2012)	تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين	تأثير ايجابي لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين
10	دراسة (ديوب 2013)	تحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي والمسار الوظيفي في مصارف دمشق	هناك علاقة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في مصارف دمشق

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات السابقة

تناولت اغلب الدراسات السابقة أبعادا متنوعة من المتغيرات سواء ما يتعلق منها بالتعلم التنظيمي او التمكين وحسب الزاوية التي ينظر اليها الباحث واستنادا الى مقاييس وادوات اعتمدها الباحثون وقد جاءت الآراء متفقة بين اغلب الباحثين في وجود دور رئيسي للتعلم التنظيمي في التميز او الرضا او التوجه السوقي .

ويتناول هذه البحث أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بالتمكين الاداري وهو موضوع (على حد علم الباحث) قليلا ما تم التطرق اليه في الادبيات المتيسرة كونه من الموضوعات الحديثة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية

2-الاطار النظري :

2-1: الاطار النظري و المفاهيمي:

اولاً:- مفهوم التعلم التنظيمي The concept of organizational learning

تعد عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها ، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف المستويات التنظيمية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية ، وفي نهاية العقد الماضي صار مفهوم التعلم التنظيمي (organizational learning) أحد المفاهيم الأساسية التي أعتنى بها الباحثون بشكل كبير ، وغالبيتها تركز على العلم والتعلم والمعرفة والتمكين إذ تنامي التصور بأن قابلية أية منظمة على التعلم بشكل اكبر من المنافسين يعتبر من الشروط الرئيسة لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيير البيئي. (السالم ، 2007 : 34) .

ويوضح الجدول رقم (2) ادناه ملخصا لبعض التعريفات التي اوردها الكتاب والباحثين.

الجدول (2): ملخص بأهم التعريفات لمفهوم التعلم التنظيمي

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	Farago, 1995	جميع الانظمة والاليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الافراد وبشكل مستمر للوصول الى اهداف محددة تتعلق بالافراد والمنظمة
2	Hodgkinson, 2000	التعلم التنظيمي يحصل نتيجة لتفاعل الافراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم وينتج عن ذلك اكتسابهم للخبرات
3	Sun & Scott, 2003	التعلم التنظيمي يعبر عن عملية التعلم المستخدمة في المنظمة و التعامل مع السؤال عن كيفية تعلم الافراد داخل المنظمة
4	الكبيسي 2004: 37	هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها الى لتحسين قدراتها الكلية تفعيل وتطوير ظروفها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية
5	السالم 2005: 67	هو جهد تقوم به المنظمة في بناء المعرفة وتنظيمها بهدف الوصول الى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل مشكلاتها
6	Thomas & Allen, 2006	هي العملية التي تؤدي الى تعلم المنظمة وبشكل مستمر
7	Kinicki & kreitner, 2008: 414 p 51	هو معرفة كيفية الخلق الاستباقي، والأمر المكتسبة، ومعرفة كيفية نقل المعرفة وكيفية التغيير في سلوكها على أساس معرفة ورؤى جديدة
8	Duguid (الحكيم, 2009: 89)	عملية تدفق المعرفة من الادراك و الفعل الفرديين الى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية
9	ANTONOAIE, 2010: 106	إن التعلم التنظيمي يقود المنظمة إلى تحقيق النجاح من خلال وضع شروط وهيكل تعليمي حديث، من خلال توفير العمليات الإبداعية الفعلية والتي منها :- 1- زيادة مستوى الجاهزية التنموية للفرد 2- تشجيع نشر المعرفة والمحفزات بين الشبكات الاجتماعية من خلال التأثير على كل من هيكل وعمل شبكات المعرفة.
10	الفروخ, 2011: 17	تحتاج اليه المنظمة لبقائها الى بشكل مرسوم ومنتظم وادراك كامل من قياداتها عبر الاستفادة من التجارب والخبرات لتصل الى مستوى يضمن تحقيق الاهداف المرسومة ومن ثم تحسين الاداء المنظمي
11	Majila Victoria, 2012: 22	هو عملية يجب على المنظمات في القطاعات كافة ان تطبقه للاهمية التي يتمتع بها والامتيازات التي يحققها

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات السابقة

ويرى الباحث ان التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية يتم انتقال المعرفة او الخبرة او المهارة بطريقة التبادل والتفاعل و التشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ومن النقل الآلي الى التفاعل الانساني ومن البرنامج المحدد الى النشاط الاجتماعي تستثمر من خلالها المنظمة الخبرات والتجارب السابقة و خزنها في ذاكرة المنظمة لتكون سلاحا في حل المشاكل التي تصادفها وتحسين قدراتها التنظيمية وتطوير اداءها ورفع كفاءتها.

ثانيا: اهمية التعلم التنظيمي : The importance of organizational Learning

ان صناعة التميز تمثل الهدف الاساسي للادارات المعاصرة بسبب الضغوطات والتحولت المتسارعة والتي ابرزت الحاجة الى ايجاد وسائل تواجه بها تلك العوامل .

و قد اتفق اغلب الباحثون على الاهمية الفائقة التي يشتمل عليها التعلم التنظيمي في الحصول على الميزة التنافسية من خلال دوره في تطوير موجودات استراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها (Nath,2002:120) , كما انه يعد وسيلة فعالة لتحقيق اهداف الافراد في الحصول على المكافآت او المكانة او السلطة ,وهو للمنظمة يمثل المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في البيئة من خلال الحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها (Nath,2002:120) , و اشار (Honey and Mumford 1996:95-96) الى ان النتائج التي يحققها التعلم التنظيمي تتلخص بالاتي :

- 1- تضمن المنظمة النجاح المستمر وللمد البعيد
- 2- تحقيق التحسن والتطوير المستمر للمصادقية
- 3- ضمان نقل الخبرة الجيدة والناجحة

ثالثا: أبعاد التعلم التنظيمي : Organizational learning dimensions

تختلف المنظمات في استراتيجياتها واسلوبها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي وحسب النشاط الذي تمارسه والاهداف الخاصة لكل منظمة علاوة على ما تمتلكه تلك المنظمات من خبرات وقدرات ومهارات ومستويات تعليمية يتميز بها العاملون , وهذا لا يمنع من ان هناك أبعاد رئيسية ثلاثة للتعلم التنظيمي كما ورد في دراسات (Marquardt & Reynolds ,1994) , (Goh,1998) ودراسة (ايوب, 2004)، وهذه الأبعاد تتمثل في (حمد بن قبلان, 2013):

أ: البعد الاستراتيجي : ويتضمن العناصر الاتية:

- 1- الرؤية المشتركة بين اعضاء التنظيم حول مستقبل المنظمة واهدافها مما يؤدي الى ترابط علاقات اعضاء التنظيم وتوحيد جهودهم في تصميم سياق عمل يشترك به الجميع للوصول الى تحقيق الاهداف .
 - 2-متابعة التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها وتطويرها لمصلحة التنظيم و بما يقوي قدرة المنظمة على التعلم .
- ب : البعد التنظيمي: ويشمل العناصر الاتية:

- 1- العمل من خلال الفريق : في داخل كل منظمة ذكية توجد فرق ذكية لها مواهب فردية تتحد في علاقات خاصة لخلق موهبة الفريق والقدرة على العمل معا وضمان الحركية الجماعية للفريق ثم الفرق المختلفة الاخرى حتى نصل الى المنظمة ككل .

2- الهياكل التنظيمية المرنة تمتاز بانها اكثر ملائمة للتعلم التنظيمي لكونها تعطي الحرية للعاملين في الابتكار والتجربة واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات .

3- ايجاد المعرفة ونقلها بين اعضاء التنظيم ما يعني تبادل المعرفة بين العاملين في المنظمة والافادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة.

ج: البعد الثقافي: ويشمل على العناصر الآتية :

1- التعلم من الاخطاء السابقة وتوفير بيئة عمل تتجاوز عن تلك الاخطاء غير المقصودة التي يقع بها العاملون وتجعل منها فرصة ووسيلة للتعلم وكونها لا تشكل نقاط ضعف في ادائهم .

3- البيئة المساندة للتعلم والتي تقع مسؤولية توفيرها على الادارة العليا والقادة من حيث توفير الاجواء التي تدفع

الافراد باتجاه اكتساب المعرفة والخبرات والتجارب وادخال تحسينات في اساليب العمل ونظام الحوافز والمكافئات .

4- الجودة الكلية للتعلم والعمل على انتقاء الخطوات الصحيحة التي تضع الافراد في طريق اكتساب الخبرات والتعلم بشكل مدروس ومنظم بعيدا عن الصدفة والعشوائية.

هذا وقد حددت الجمعية الامريكية للتدريب و التطوير (American Society for Training and Development A S T D) (2002) أبعاد التعلم التنظيمي بخمسة أبعاد وهي (ديناميكيات التعلم , تحول المنظمة, تمكين الافراد , ادارة المعرفة , تطبيق التكنولوجيا).

ويتفق الباحث مع ان الابعاد التي حددتها الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير هي الاقرب للواقع كونها تمس حياة المنظمة بشكل مباشر وتهيء الارضية المناسبة للتعلم ولذلك سيتم اعتماد اربعة منها في بحثنا هذا وهي (ديناميكيات التعلم, تحول المنظمة, تطبيق التكنولوجيا, الذاكرة التنظيمية) وكما اشار اليها ايضا الباحثون كل من (دهام، 2005: 12)، (حمد علاء، 2010: 64)، (ظاهر، 2009: 118-142) ، (جوادي، 2015: 133-136):

1- **ديناميكيات التعلم:** ويقصد بها الاليات التي يتعلم بها الافراد للخبرات والتجارب والعلوم من خلال الاداء اليومي لعملهم واقتباس التجارب التي تمر عليهم وتطوير انفسهم من خلالها ومدى قدرة العاملين على التفكير والابداع والاداء المتميز .

2- **تحول المنظمة:** التحول هو الانفتاح والتكيف المتواصل مع التغيير والتوجه الى التعلم الذاتي ولكن ضمن سياق مجتمع المتعلمين والانتقال من المنافسة الداخلية الى التعاون والتواصل فالتعليم يحدث على الصعيد الفردي وصعيد الجماعة والمستوى التنظيمي , ومن اجل المنفعة المتبادلة للفرد والمنظمة .

وان يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملا مهما لصالحهم وللصالح العام , وان واجب كل فرد ان يهتم بنموه المهني وتحسين امكاناته الابداعية و يكون عمل الافراد بمجموعهم اكثر نكاه من عملهم منفصلين من خلال التركيز على فرق العمل , وتصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها, و بذلك تستمد المنظمة رؤيتها المشتركة من المستويات الادارية

جميعها , ومن اجل توافر هذه الخصائص يقتضي التحول من المنظمة التقليدية الى منظمة التعلم من خلال التحول من

الهياكل التقليدية العمودية الى الافقية ومن المهمات الروتينية التقليدية الى ادوار التمكين .(العلي وقنديليجي ,والعمري 2006)

3- **تطبيق التكنولوجيا** : وتمثل مدى الرغبة لدى العاملين باستخدام نظام المعلومات المتطور والذي يعتمد على التكنولوجيا وشبكات الاتصال واطاحة التكنولوجيا المعلوماتية لتعزيز فرص التعلم لديهم من خلال استرجاع المعلومات التي تعمق معرفتهم وتحسن من مستويات ادائهم.

4- **الذاكرة التنظيمية** : وهي المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من اجل الاستخدام المستقبلي في صنع القرارات و الاغراض الاخرى (نجم , 2008 : ص 264)

وهي ايضا عبارة عن المعرفة المختزنة في الوسائط التنظيمية ويعرفها روبينز على انها اطر من المعاني المشتركة بين اعضاء المنظمة حيث يؤكد على ضرورة اشتراك اعضاء المنظمة في فهم هذه المعاني فذاكرة المنظمة ليست معزولة عن ذاكرة الافراد التي تضم خبراتهم وتجاربهم , فهي تتكون من الهوية التنظيمية والتي تشير إلى الفهم المشترك لخصائص وحدود ومهام وسياسات المنظمة , والصور العرضية التي الى نتائج السلوك التنظيمي والعلاقات المشتركة داخل المنظمة وخارجها (Robbins, 1999: 67).

رابعا: خصائص التعلم التنظيمي **Organizational learning characteristics**

1- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة و لا يعتبرها الافراد شيئا مضافا الى اعمالهم اليومية.

2- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين اعضاء المنظمة حول هدف و مستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم .

3- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية و الخارجية للمنظمة , والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي وتمكن من ادراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها .(الاحمد , 2010 : 82).

4- لا يمكن تحقيق النتائج المرجوة من دون دعم من قيادة المنظمة التي يجب ان تكون قدوة للأخرين في التصرف.

5- ان ينصب على ذاكرة المنظمة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذاكرة الافراد, والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل وثقافة المنظمة. (السالم , 2009 : 69).

خامسا : العوامل المؤثرة على نتائج التعلم **Factors affecting the learning**

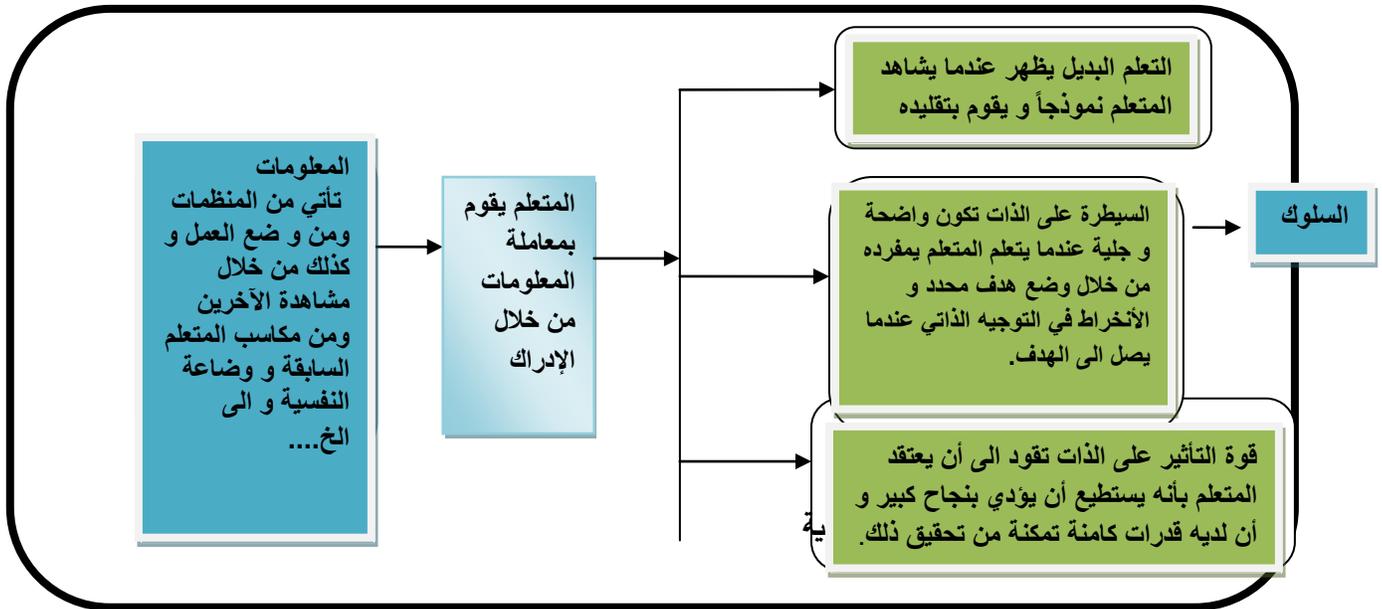
outcomes

إن نتائج التعلم و المعرفة الإنسانية يمكن أن تتأثر بعوامل أخرى فإذا كانت زيادة في التعلم هنا سنتحدث عن عوامل نجاح التعلم ، و على العكس من ذلك لو كانت النتيجة مختلفة ، وقد تكون مثل هذه العوامل عائقاً أمام التعلم التنظيمي إذا كانت تواجه المعوقات والحواجز ومن هذه المعوقات التي تصب في نتائج التعلم والتي يمكن تسميتها بعوامل التأثير على نتيجة التعلم لحاملي المعرفة الإنسانية (CRACIUN & Bogdan,2011:3):

- (1) تقنيات التعلم Learning technique
- (2) إمكانيات التعلم Learning capacity
- (3) الأسلوب أو المدخل Manner of approach
- (4) الاستعداد Predisposition
- (5) التأثيرات الموقعية Situational influences

سادسا: انواع التعلم التنظيمي: Types of organizational learning

1: التعلم من الآخرين: من أجل الحصول على الصورة أكثر شمولاً في كيفية تعلم أعضاء المنظمة فإنها الآن تتحول الى النظرية الاجتماعية الإدراكية وهي موضحة من خلال الشكل (2), (Georg&Jones, 2012, p:136-143).



Source : Jennifer M. Georg & Gareth R. Jones, 2012, Understanding and Managing Organizational Behavior, Sixth Edition. Publishing as Prentice Hall. P: 137.

وفق هذه النظرية، فإن العاملين يقومون باخذ المعلومات بشكل نشط من خلال البيئة الاجتماعية من خلال الأشخاص من حولهم عندما يتعلمون . افتراض أن تدرس بجد إلا أنك لا زلت تؤدي بشكل ضعيف في أحد دروسك، هناك صديق لك لا يبدو انه يقوم بتخصيص الوقت نفسه الذي تخصصه أنت لنفس الدرس ومع ذلك فهو يحصل على جيد جداً عالي في تلك المادة .

2: التعلم من خلال العمل: يتم التعلم في بعض الاحيان من خلال الانخراط في نشاط جديد او مختلف، غالباً مايسمى هذا النوع من التعلم بالتعلم الاختباري، هذا التعلم يظهر من خلال الاحتكاك المباشر للمتعلم في محتوى ومضمون التعلم ، وهو التعلم من خلال التعلم بالعمل والاحتكاك .

3- -التعلم المستمر من خلال الابداع : الابداع هو توليد وخلق افكاراً جديدة او مفيدة من كلمة جديدة فنحن نقصد الافكار التي تمثل طرق جديدة في التفكير من خلال كلمة مفيدة فنحن نعني الافكار التي يكون لديها القدرة المحتملة على الاسهام في الاداء ورفاهية وخير الافراد والمجموعات والمنظمات ,عندما يكون الناس مبدعون فهم بذلك منخرطون في التعلم المستمر سواء كان هذا التعلم في محاولة للوصول , ان التعلم المستمر من خلال الابداع يعد المفتاح الرئيسي للبقاء منافساً للاقتصاد العالمي في يومنا هذا ان التجديد هو التنفيذ الناجح للافكار الابداعية. (Georg&Jones, 2012, p:143)

وحرص الباحث في هذا المبحث على أبرز وتأطير المنطلقات الفكرية للجدل الدائر بين الباحثين من مختلف المداخل الفلسفية والمعرفية الاجتماعية في مفهوم وأبعاد وأهمية وأنواع و التعلم التنظيمي لكونه أحد المتغيرين الرئيسيين في هذا البحث . قد أدركت العديد من المنظمات في المجتمعات المتقدمة مفهوم التعلم التنظيمي و أهميه تنبيه في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة و الحصول على الميزة التنافسية في مواجهة تحديات البيئة المعاصرة.

2-2 التمكين

اولا : مفهوم التمكين : The concept of empowerment

إن تمكين العاملين او الموارد البشرية هو الصيغة التي تتردد اخيراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد ان تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم و الاوامر Command and Control Organization الى ما يعرف الان بالمنظمة الممكنة Empowered Organization .

تعددت التعريفات لمفهوم التمكين الإداري وفقاً لتعدد كتاب الإدارة و يلخص الجدول رقم (3) ادناه بعض منها:

الجدول (3): ملخص لبعض التعريفات التي تناولت تعريف التمكين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	Zemke and Schaaf ,1989, 65	انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، و الإبداع.
2	Bowen and Lawler, 1992	أن التمكين الإداري عن طريق التعلم من شأنه أن يزيد دافعية العمل ويوفر للأفراد العاملين إصدار أحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارساتهم لمهامهم
3	Shackletor (1995:130)	نظرية منح الكثير من المسؤوليات والصلاحيات بشكل اكبر للعاملين في المستويات الادنى "
4	Bowen and Lawler, 1995; Berry, 1995 (Rafiq and 1995)	وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين وهي.

1. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف). 2. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف. 4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها	Ahmed, 1998)	
بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة	Ginnodo 1997	5
عملية تعزيز اندماج العاملين في اعمالهم لاسيما تصميم اعمالهم واتخاذ القرارات	(Ivancevich, 48. 1997) (جواد وحسين، 2007: 11)	6
هو معتقدات ذهنية شخصية تحدد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المنظمة	(Quinn & Spreitzer, 1997: 44).	7
عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.	Murrel and Meredith (2000)	8
زيادة دافعية العاملين في العمل من خلال تفويض السلطة الى المستويات الدنيا في المنظمة	Seibert et al: 2004, 332	9
تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة	المعاني واخو رشيدة 2009: 234	10

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات السابقة

ويأتي التمكين الإداري ليكون موضع الاهتمام بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل ويعتبر الأساس لتمكين القادة من ترسيخ روح المسؤولية، وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل مسؤولية مواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل العاملين وهو ايضا يعني وضع الأهداف والسماح للأفراد العاملين بالمشاركة في ذلك .

ويرى الباحث أن التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا. وأنه يمثل الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي .

فالتمكين يتسم بخصائص معينة هي:

- 1- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- 2- يعني التمكين بتزويد القادة المقدره على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
- 3- يجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- 4- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم .

ومن خلال الأدبيات هناك اتجاهان للتمكين: اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي فالاتجاه الاتصالي هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل (Conunger, and Kanungo, 1988) ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة،(Spreizer, 1995; Wilkinson, 1999). وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة إدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل. أما الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة التربوية ومخرجاتها وتمكين القادة وتمكين الموهوبين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي (Conunger and Kanungo, 1988).

ثانياً: أبعاد التمكين : Dimensions of empowerment

تناول الباحثون عدة ابعاد للتمكين يمكن تلخيصها بالجدول رقم (4) الآتي:

الجدول (4): أبعاد التمكين

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Robbins	1989	. الهيكل التنظيمي الرقابة،
2	Rafiq, Ahmed	1991	.المعرفة، المكافآت، المشاركة، التصرف، حرية
3	Simons	1995	الرقابة
4	Brown	1996	.التفويض الموارد، الجودة،
5	Malekte Harold	1996	. الثقافة التنظيمية
6	Clair	1997	. دعم المنظمة تثبيت المسؤوليات , بناء القناعات
7	Ivancevich	1997	.الهيكل المشاركة بالمعلومات , فرق العمل،
8	Appelbaum,& al.,	1999	.الهيكل القيادة، الثقافة، القوة،
9	Ersted	1999	. المعرفة والمشاركة
10	Blanchard,Wt al.	1999 / 2001	فرق عمل ذاتية الحرية، المشاركة في المعلومات،
11	Daft	2001	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.

المصدر (الدوري وصالح، 2009 ، ص 11)

ويذهب البعض الى ان هناك خمس أبعاد كما حددها (Lashely and McGoldrick 1994) هي :

البعد الأول: المهمة (Task)

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها. وإلى إي مدى يسمح للفرد المكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة للمديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

البعد الثالث: القوة (Power)

أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجبة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

وتتناول دراستنا هذه ابعاد التمكين التي اتفق عليها العديد من الكتاب منهم (الدوري وصالح, 2009: 31-23) و (الساعدي, 2011: 171) والتي ستعتمد لاغراض بناء المقياس اذ تناولوا ثلاث ابعاد هي (المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية , التوجه نحو فرق العمل المدارة ذاتيا).

أ- المشاركة بالمعلومات :

احد الابعاد المهمة للتمكين حين تشارك المنظمة الافراد العاملين لديها بالمعلومات وتجعلها متاحة لهم بكل التفاصيل عن كيفية سير الاعمال واهداف المنظمة واستراتيجيتها , ومواردها او طاقتها الانتاجية , ليشعر الجميع انهم جزء مهم من كيان المنظمة وعليهم مسؤوليات حقيقية امام التحديات التي قد تواجه منظماتهم وكما اشار (الساعدي, 2011: 173) اذ يتضمن هذا البعد الجوانب الآتية: (عبد الحسين: 2012)

1- بناء الثقة : ما يتعلق منها بثقة العاملين بالادارة العليا وثقة الادارة العليا بالعاملين وحرص الادارة على تزويد العاملين باحدث المعلومات مما يولد اساسا قويا للثقة التنظيمية .

3- بناء قنوات الاتصال التي تعد واسطة لنقل وتبادل المعلومات في الزمان والمكان الملائمين.

ب - الحرية والاستقلالية :

منح العاملين صلاحيات واسعة تستدعي إعادة الهيكلة وسعة التصرف في النشاطات التي يمارسونها ضمن عملهم (الساعدي, 2011, :173-188) ويتضمن هذا البعد الجوانب التالية :

- 1- و ضوح الرؤية: معرفة العاملين كافة لرسالة المنظمة واهدافها واستراتيجياتها .
- 2- تحديد الاطر الارشادية : وتعني ضمان التصرف على وفق ما مخطط له في اطار رؤية المنظمة واستراتيجيتها واهدافها .
- 3- نظم الرقابة : اي تشخيص النظام الرقابي الملائم لاشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين.

ج - فرق العمل المدارة ذاتيا :

ان المنظمة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين فانها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف ودوار الاشخاص بما يحقق مساعدة الاخرين وتحقيق اعتباراتهم الشخصية (الساعدي, 2011, :178-188) ويتضمن هذا البعد الجوانب التالية:

- 1- ثقافة المنظمة (فردية , جماعية) : قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الفرق اذ ان اقوى الاستراتيجيات لا يمكنها الصمود امام ثقافة تنظيمية غير داعمة لهذه الاستراتيجية.
- 4- نزوع الاشخاص تجاه العمل الفرقي: اي قابلية الاشخاص على اخضاع الاهداف الشخصية وما يصاحبها من افعال الى اهداف وافعال جماعية.

2- طريقة الدراسة وإجراءاتها:

2-1: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسة، إذ تم استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة المتمثلة بـ(التعلم التنظيمي، والتمكين الإداري) من وجهة نظر العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل دور أبعاد التعلم التنظيمي في التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات الجامعة المذكورة.

2-2: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية والبالغ عددهم (90) بين رئيس قسم ومعاون عميد ، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد لجأ الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (76.5%) من اجمالي الأفراد العاملين في الجامعة بلغت (85) تدريسيا وتدرسية. بعدها تم توزيع (85) استبانة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم استرجاع (79) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (92.9%)، وبعد تدقيق الاستمارات المسترجعة تم استبعاد (4) استمارات لنقص المعلومات الواردة فيها، وعليه فأُن العدد المسترجع والصالح للتحليل الإحصائي بلغ (75) استمارة، وكانت نسبة عدد الاستمارات الصالحة للتحليل من العدد الموزع (88.2%). وبهذا بلغت العينة النهائية للدراسة (75) تدريسيا وتدرسية من رؤساء الاقسام ومعاوني العميد في تشكيلات الجامعة .

3-2: أداة الدراسة:

بعد الرجوع إلى البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة لأغراض جمع البيانات والمعلومات، وقد تكونت الأداة من (35) فقرة، توزعت على الأبعاد السبعة الخاصة بالمتغيرات المستقلة والتابعة بواقع (5) فقرات لكل بعد. وبعد انتهاء الباحث من اعداد الاستبانة تم اختبار صدقها وثباتها، على النحو الآتي:

أ- **صدق الأداة:** للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على ثلاثة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الفرات الأوسط التقنية من ذوي الخبرة والمعرفة، وقد وافق جميع المحكمين على مضمون فقراتها مع الايحاء بإجراء التعديلات في الصياغة اللغوية لبعض فقراتها.

ب- **ثبات الأداة:** بعد أن تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، على عينة الدراسة البالغة (75) تدريسيًا وتدرسيية، ولغرض التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لقياس (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)، والذي بلغت قيمته للأداة الكلية (0.972)، وتعد هذه القيمة جيدة جدًا بالنسبة للبحوث الإدارية والإنسانية. والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

الجدول (5): معاملات ألفا كرونباخ (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الثبات (%)
ديناميكية التعلم	5	0.806	80.6%
التكنولوجيا المتاحة	5	0.838	83.8%
تحول المنظمة	5	0.929	92.9%
الذاكرة التنظيمية	5	0.935	93.5%
المشاركة بالمعلومات	5	0.927	92.7%
الحرية والاستقلالية	5	0.921	92.1%
فرق العمل المدارة ذاتيا	5	0.915	91.5%
الأداة الكلية	35	0.972	97.2%

4- التحليل الإحصائي للبيانات:

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، المستحصل عليها من خلال استخدام بعض الأساليب والمؤشرات الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولغرض قياس وتقييم إستجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة المعنونة بـ(أبعاد التعلم التنظيمي ودوره في التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية)، تم اعتماد معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. ولغرض عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم تصنيفها على النحو الآتي:

1-4: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما مستوى تقييم الأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية لأبعاد التعلم التنظيمي؟

وللإجابة عن السؤال الأول للدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييمهم لأبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية)، وهي على النحو الآتي:

1- بعد ديناميكية التعلم:

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (6)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعده (ديناميكية التعلم)، حيث بلغ (3.98)، بانحراف معياري قدره (0.54)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (ديناميكية التعلم) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد ديناميكية التعلم

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
1	يتم تشجيعنا من قبل الإدارة العليا على التعلم وتطوير أنفسنا وزيادة مهارتنا.	4.00	0.81	2	مرتفع
2	يستخدم الأفراد بعض المهارات كالاستماع الفعال والتغذية المرتدة.	4.09	0.68	1	مرتفع
3	يتدرب الأفراد على برامج التعلم التي تعتمد الانتباه الانتقائي وتنظيم المعلومات وحل المشكلات.	3.87	0.96	5	مرتفع
4	يتعلم كل من الفرق والأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم.	3.99	0.71	3	مرتفع
5	يتمكن الأفراد من التفكير والأداء وفق نظرة شمولية للشركة ككل.	3.97	0.69	4	مرتفع
-	ديناميكية التعلم	3.98	0.54	-	مرتفع

أما ما يتعلق كل فقرة من فقرات بعد (ديناميكية التعلم)، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (2) ومفادها (يستخدم الأفراد بعض المهارات كالاستماع الفعال والتغذية المرتدة)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري (0.68)، في حين جاءت الفقرة (3) ومفادها (يتدرب الأفراد على برامج التعلم التي تعتمد الانتباه الانتقائي وتنظيم المعلومات وحل المشكلات) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.96)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (ديناميكية التعلم) كان (مرتفعاً) من وجهة نظر أفراد العينة.

2- بعد التكنولوجيا المتاحة:

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (7)، ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعد (التكنولوجيا المتاحة) حيث بلغ (4.09)، وانحراف معياري قدره (0.64)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (التكنولوجيا المتاحة) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التكنولوجيا المتاحة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
6	توجد لدينا نظم معلومات معتمدة على الحاسوب فعالة وكفوءة.	4.28	0.79	1	مرتفع
7	يملك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالشبكات المحلية والانترنت وغيرها.	3.99	0.91	4	مرتفع
8	تضم تسهيلات التعلم المتمثلة بغرف التدريب والمؤتمرات وسائل دعم إلكترونية متعددة.	4.15	0.74	2	مرتفع
9	توجد لدينا نظم إلكترونية لدعم الأداء والعمل والتعلم بشكل أفضل.	4.14	0.75	3	مرتفع
10	يتم تجهيز المواد مباشرة إلى مواقع العمليات (تعتمد منظمنا نظام التجهيز الآني دون الحاجة إلى مخازن).	3.87	0.92	5	مرتفع
-	التكنولوجيا المتاحة	4.09	0.64	-	مرتفع

أما ما يتعلق كل فقرة من فقرات بعد (التكنولوجيا المتاحة)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (6) ومفادها (توجد لدينا نظم معلومات معتمدة على الحاسوب فعالة وكفوءة)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري (0.79)، في حين جاءت الفقرة (10) ومفادها (يتم تجهيز المواد مباشرة إلى مواقع العمليات) (تعتمد منظمنا نظام التجهيز الآني دون الحاجة إلى مخازن)) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.92)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة

الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (التكنولوجيا المتاحة) كان (مرتفعاً) من وجهة نظر أفراد العينة.

3- بعد تحول المنظمة: أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (8)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعد (تحول المنظمة) حيث بلغ (3.77)، بانحراف معياري قدره (0.79)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (تحول المنظمة) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحول المنظمة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
11	يمكن للأفراد من تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار بما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.	3.75	0.81	3	مرتفع
12	هناك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم.	3.71	0.91	4	مرتفع
13	نتعلم من الفشل كما نتعلم من النجاح.	3.69	0.93	5	مرتفع
14	تعد عمليات الأعمال والبرامج فرصاً للتعلم.	3.85	0.84	1	مرتفع
15	تعتمد المنظمة مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال والتعلم.	3.84	0.83	2	مرتفع
-	تحول المنظمة	3.77	0.79	-	مرتفع

أما ما يتعلق كل فقرة من فقرات بعد (تحول المنظمة)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (14) ومفادها (تعد عمليات الأعمال والبرامج فرصاً للتعلم)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري (0.84)، في حين جاءت الفقرة (13) ومفادها (نتعلم من الفشل كما نتعلم من النجاح) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.93)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (تحول المنظمة) كان (مرتفعاً) من وجهة نظر أفراد العينة.

4- بعد الذاكرة التنظيمية:

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (9)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعد (الذاكرة التنظيمية) حيث بلغ (3.93)، بانحراف معياري قدره (0.85)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (الذاكرة التنظيمية) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الذاكرة التنظيمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
16	تتال المعلومات النوعية وكيفية الحصول عليها بأقل تكلفة اهتماما اكبر في منظمنا.	3.80	0.97	3	مرتفع
17	لمنظمنا برامج تكوين فرقي يعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية ونجاحاتهم.	3.72	0.98	5	مرتفع
18	تثبت منظمنا التعديلات في العمل وتعمل على حفظها وإبقائها جاهزة لاتخاذ القرارات و تفعيل عملية التعلم التنظيمي.	3.77	0.95	4	مرتفع
19	تعتمد منظمنا نظم تخزين وتوفير للمعلومات مؤسس على التعلم التجريبي وأهمية ودقة المعلومات.	3.91	0.96	1	مرتفع
20	تمتلك منظمنا القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل.	3.88	0.93	2	مرتفع
-	الذاكرة التنظيمية	3.93	0.85	-	مرتفع

أما ما يتعلق كل فقرة من فقرات بعد (الذاكرة التنظيمية)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (19) ومفادها (تعتمد منظمنا نظم تخزين وتوفير للمعلومات مؤسس على التعلم التجريبي وأهمية ودقة المعلومات)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت الفقرة (17) ومفادها (لمنظمنا برامج تكوين فرقي يعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية ونجاحاتهم) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.98)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (الذاكرة التنظيمية) كان (مرتفعاً) من وجهة نظر أفراد العينة.

وبعد أن تم الانتهاء من الوصف التفصيلي لفقرات أبعاد التعلم التنظيمي، ارتأى الباحث وصف الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي. كما هو موضح في الجدول رقم (10) الآتي:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة لأبعاد التعلم التنظيمي

ت	أبعاد التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	ديناميكية التعلم	3.98	0.54	2
2	التكنولوجيا المتاحة	4.09	0.64	1
3	تحول المنظمة	3.77	0.79	4
4	الذاكرة التنظيمية	3.93	0.85	3

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (10)، بحصول بعد (التكنولوجيا المتاحة) على المرتبة (الأولى) من حيث أهميته لأفراد عينة الدراسة، وجاء بعد (ديناميكية التعلم) في المرتبة (الثانية)، وحصل بعد (الذاكرة التنظيمية) على المرتبة (الثالثة)، وأخيراً جاء بعد (تحول المنظمة) بالمرتبة (الرابعة) والأخيرة على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة.

2-4: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى تقييم الأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية لأبعاد التمكين الإداري؟

وللإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييمهم لأبعاد التمكين الإداري المتمثلة بـ(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً)، وهي على النحو الآتي:

1- بعد المشاركة بالمعلومات:

تشير النتائج المبينة في الجدول (11)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعده (المشاركة بالمعلومات)، حيث بلغ (3.89)، بانحراف معياري قدره (0.87)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (المشاركة بالمعلومات) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة بالمعلومات

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
21	احصل على المعلومات التي احتاجها بسهولة.	3.80	0.99	5	مرتفع
22	امتلاك الجوانب الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.	3.97	1.03	2	مرتفع

مرتفع	1	0.97	3.98	يوفر لي القسم الذي اتبعه المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل.	23
مرتفع	3	0.97	3.88	أحرص على اطلاع الجميع على المعلومات الخاصة بالقسم الذي اتبعه ولا احجبها عنهم.	24
مرتفع	4	0.98	3.81	أثق بقدرة الأفراد العاملين معي لتقديم معلومة صحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.	25
مرتفع	-	0.87	3.89	المشاركة بالمعلومات	-

أما ما يتعلق كل فقرة من فقرات بعد (المشاركة بالمعلومات)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (23) ومفادها (يوفر لي القسم الذي اتبعه المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري (0.97)، في حين جاءت الفقرة (21) ومفادها (أحصل على المعلومات التي احتاجها بسهولة) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري (0.99)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (المشاركة بالمعلومات) كان (مرتفعاً) من وجهة نظر أفراد العينة

2- بعد الحرية والاستقلالية:

بينت النتائج الواردة في الجدول (12)، ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعد (الحرية والاستقلالية) حيث بلغ (3.81)، وانحراف معياري قدره (0.89)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (الحرية والاستقلالية) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحرية والاستقلالية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
26	لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة.	3.72	1.02	3	مرتفع
27	أساهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.	3.71	1.03	4	مرتفع
28	امتلك حرية أداء الأعمال المنوط بي ومناقشة أفكار مع الإدارة العليا.	3.83	0.89	2	مرتفع

مرتفع	5	1.09	3.69	امتلاك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	29
مرتفع	1	0.81	4.09	أخذ القرارات بمفردي بناء على ما أملكه من معلومات الرجوع إلى الرئيس المباشر.	30
مرتفع	-	0.89	3.81	الحرية والاستقلالية	-

أما ما يتعلق كل فقرة من فقرات بعد (الحرية والاستقلالية)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (30) ومفادها (أخذ القرارات بمفردي بناء على ما أملكه من معلومات الرجوع إلى الرئيس المباشر)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري (0.81)، في حين جاءت الفقرة (29) ومفادها (امتلاك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (1.09)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (الحرية والاستقلالية) كان (مرتفعاً) من وجهة نظر أفراد العينة.

3- بعد فرق العمل المدارة ذاتياً:

أشارت النتائج المبينة في الجدول (13)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعد (فرق العمل المدارة ذاتياً) حيث بلغ (3.93)، بانحراف معياري قدره (0.84)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (فرق العمل المدارة ذاتياً) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات فرق العمل المدارة ذاتياً

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
31	تسعى منظمنا دائماً إلى تنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل.	4.03	0.87	1	مرتفع
32	تعتبر مسؤولية تحديد الأهداف وطريقة عمل الفريق من مسؤولية المدراء ورؤساء الأقسام فقط.	3.96	0.88	2	مرتفع
33	يمتلك فريق العمل في المنظمة الحرية لتكييف أهدافه وفقاً لتطور الأحداث أثناء العمل.	3.85	0.95	5	مرتفع
34	تأخذ المنظمة بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على إنجازها.	3.92	0.93	3	مرتفع

مرتفع	4	0.94	3.91	تتبنى الشركة اتخاذ القرارات بطريقة جماعية.	35
مرتفع	-	0.84	3.93	فرق العمل المدارة ذاتيا	-

أما ما يتعلق كل فقرة من فقرات بعد (فرق العمل المدارة ذاتيا)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (31) ومفادها (تسعى منظمتنا دائما إلى تنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري (0.87)، في حين جاءت الفقرة (33) ومفادها (يملك فريق العمل في المنظمة الحرية لتكييف أهدافه وفقا لتطور الأحداث أثناء العمل) بالمرتبة (الخامسة) والأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري (0.95)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (فرق العمل المدارة ذاتيا) كان (مرتفعا) من وجهة نظر أفراد العينة. وبعد أن تم الانتهاء من الوصف التفصيلي لفقرات أبعاد التمكين الإداري، ارتأى الباحث وصف الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري. كما هو موضح في الجدول رقم (14) الآتي:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري

ت	أبعاد التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	المشاركة بالمعلومات	3.89	0.87	2
2	الحرية والاستقلالية	3.81	0.89	3
3	فرق العمل المدارة ذاتيا	3.93	0.84	1

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (14)، بحصول بعد (فرق العمل المدارة ذاتيا) على المرتبة (الأولى) من حيث أهميته لأفراد عينة الدراسة، وجاء بعد (المشاركة بالمعلومات) في المرتبة (الثانية)، وأخيرا جاء بعد (الحرية والاستقلالية) بالمرتبة (الثالثة) والأخيرة على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة.

4-3: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

قبل إجراء اختبار فرضيات الدراسة والفرضيات الفرعية المنيققة عنها، ينبغي التحقق من بعض خصائص البيانات والمتمثلة بـ[التحقق من خاصية تجانس البيانات (Homogeneity) من عدم تجانسها، والتحقق من وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) أو عدم وجودها بين المتغيرات المستقلة، والتحقق من ملائمة طريقة سحب العينة وكفاية البيانات (Sampling Adequacy) من عدمها]، وهي على النحو الآتي:

أ- اختبار خاصية تجانس البيانات: Homogeneity

يشير الجدول رقم (15)، إلى نتائج اختبار (t) للتحقق من خاصية تجانس بيانات متغيرات الدراسة (Homogeneity) من عدم تجانسها

الجدول (15): نتائج اختبار (t) للتحقق من خاصية تجانس بيانات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة (t) المحسوبة	df.	معنوية قيمة (t)
ديناميكية التعلم	15.928	74	0.000
التكنولوجيا المتاحة	14.585	74	0.000
تحول المنظمة	7.690	74	0.000
الذاكرة التنظيمية	9.410	74	0.000
المشاركة بالمعلومات	8.910	74	0.000
الحرية والاستقلالية	7.797	74	0.000
فرق العمل المدارة ذاتيا	9.596	74	0.000

{قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية (74)، عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) = 1.96}

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (15)، تحقق خاصية التجانس (Homogeneity) بين بيانات متغيرات الدراسة، إن ما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار (t) المحسوبة لمتغيرات الدراسة وجميع هذه القيم أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.96)، وكذلك إن جميع قيم الدلالة الاحصائية (Sig.) هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني أن بيانات الدراسة تتصف بالتجانس العالي.

ب- اختبار عوامل تضخيم التباين: Variance Inflation Factors (VIF)

يشير الجدول رقم (16)، إلى نتائج اختبار عوامل تضخيم التباين (VIF) المتعلقة بالتحقق من وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التعلم التنظيمي) المتمثلة بـ(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) من عدم وجودها:

الجدول (16): نتائج اختبار (VIF) للتحقق من مشكلة التداخل الخطي المتعدد

ت	المتغيرات المستقلة	Tolerance (*)	VIF	القيمة الحرجة للاختبار
1	ديناميكية التعلم	0.363	2.758	5
2	التكنولوجيا المتاحة	0.432	2.313	5

3	تحول المنظمة	0.547	1.828	5
4	الذاكرة التنظيمية	0.408	2.452	5

(*) يمثل التباين المسموح به. يتضح من النتائج المبينة في الجدول (16)، عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التعلم التنظيمي) المتمثلة بـ(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية)، إن ما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار (VIF) المحسوبة للمتغيرات المذكورة، وبالقيمة (2.758، 2.313، 1.828، 2.452) على التوالي، حيث أن جميع قيم (VIF) المحسوبة أقل من القيمة الحرجة للاختبار والبالغة (5).

ج- اختبار خاصية كفاية عينة البيانات: Sampling Adequacy

يوضح الجدول (17)، نتائج اختبار (KMO) للتحقق من خاصية ملائمة طريقة اختيار عينة بيانات متغيرات الدراسة وكفائتها، وقد تم استخدام مقياس (KMO) (Kaiser- Meyer-Olkin) لهذا الغرض، وعلى النحو الآتي:

الجدول (17): نتائج اختبار (KMO) للتحقق من كفاية عينة البيانات

المؤشرات الإحصائية	نتائج التحليل العاملي
مقياس (KMO)	0.768
الدلالة الإحصائية (Sig.)	0.000

أشارت النتائج المبينة في الجدول (17)، بأن العينة المختارة تعد كافية لأغراض التحليل الإحصائي. إن ما يدعم ذلك قيمة مقياس الاختبار (KMO) البالغة (0.768) وهي أكبر من النصف (0.5)، وإن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) المحسوبة لها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وبعد إن تأكد الباحث من تحقق خصائص البيانات الأنفة الذكر، أصبح بالإمكان إجراء اختبار فرضيات الدراسة وفرضياتها الفرعية، على النحو الآتي:

4-3-1: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين التعلم التنظيمي التنظيمي والتمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

H_{11} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين التعلم التنظيمي التنظيمي والتمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى من عدم صحتها، تم استخدام معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان). كما هو موضح في الجدول رقم (18) الآتي:

الجدول (18): نتائج معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان)

المتغير التابع	المتغير المستقل
الدلالة الإحصائية (Sig.)	0.000

تشير النتائج الواردة في الجدول (18)، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين التعلم التنظيمي والتمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية. إن ما يؤكد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_{01})، وقبول الفرضية البديلة (H_{11}). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.80)، وهذا يعني بان زيادة اهتمام منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية بالتعلم التنظيمي سيؤدي وبنفس الاتجاه إلى زيادة التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات في الجامعة المذكورة.

وبعد أن تم التحقق من وجود علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي والتمكين الإداري، ينبغي إجراء اختبار العلاقة بين كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي مع كل بعد من أبعاد التمكين الإداري وذلك من خلال الفرضيات الفرعية التالية، وعلى النحو الآتي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{011} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين ديناميكية التعلم وكل بعد من أبعاد أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

H_{111} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين ديناميكية التعلم وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدم صحتها، تم استخدام معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان). كما هو موضح في الجدول رقم (19) الآتي:

الجدول (19): نتائج معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان)

فرق العمل المدارة ذاتيا	الحرية والاستقلالية	المشاركة بالمعلومات	المتغيرات التابعة
0.245*	0.236*	0.416*	ديناميكية التعلم
0.041	0.042	0.000	الدلالة الإحصائية (Sig.)

تشير النتائج الواردة في الجدول (19)، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين ديناميكية التعلم وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري المتمثلة بـ(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا) في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية. إن ما يؤيد ذلك قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) وجميعها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_{011})، وقبول الفرضية البديلة (H_{111}). وهذا يعني بان زيادة اهتمام منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية بديناميكية التعلم سيؤدي وبنفس الاتجاه إلى زيادة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في الجامعة المذكورة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{012} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين التكنولوجيا المتاحة وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

H_{112} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين التكنولوجيا المتاحة وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدم صحتها، تم استخدام معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان). كما هو موضح في الجدول رقم (20) الآتي:

الجدول (20): نتائج معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان)

المتغيرات التابعة	المتغير المستقل	المشاركة بالمعلومات	الحرية والاستقلالية	فرق العمل المدارة ذاتيا
التكنولوجيا المتاحة		0.512*	0.381*	0.614*
الدلالة الإحصائية (Sig.)		0.000	0.001	0.000

تشير النتائج الواردة في الجدول (20)، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين التكنولوجيا المتاحة وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري المتمثلة بـ(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا) في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية. إن ما يؤيد ذلك قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) وجميعها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_{012})، وقبول الفرضية البديلة (H_{112}). وهذا يعني بان زيادة اهتمام منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية بالتكنولوجيا المتاحة سيؤدي وبنفس الاتجاه إلى زيادة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في الجامعة المذكورة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{013} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين تحول المنظمة وكل بعد من أبعاد أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

H_{113} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين تحول المنظمة وكل بعد من أبعاد أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدم صحتها، تم استخدام معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان). كما هو موضح في الجدول رقم (21) الآتي:

الجدول (21): نتائج معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان)

فرق العمل المدارة ذاتيا	الحرية والاستقلالية	المشاركة بالمعلومات	المتغيرات التابعة المتغير المستقل
0.561*	0.497*	0.482*	تحول المنظمة
0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية (Sig.)

تشير النتائج الواردة في الجدول (21)، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين تحول المنظمة وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري المتمثلة بـ(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا) في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية. إن ما يؤيد ذلك قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) وجميعها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_{013})، وقبول الفرضية البديلة (H_{113}). وهذا يعني بان زيادة اهتمام منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية بتحول المنظمة سيؤدي بنفس الاتجاه إلى زيادة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في الجامعة المذكورة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{014} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين الذاكرة التنظيمية وكل بعد من أبعاد أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

H_{114} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين الذاكرة التنظيمية وكل بعد من أبعاد أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة من عدم صحتها، تم استخدام معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان). كما هو موضح في الجدول رقم (21) الآتي:

الجدول (21): نتائج معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان)

المتغيرات التابعة المتغير المستقل	المشاركة بالمعلومات	الحرية والاستقلالية	فرق العمل المدارة ذاتيا
الذاكرة التنظيمية	0.694*	0.634*	0.449*
الدلالة الإحصائية (Sig.)	0.000	0.000	0.000

تشير النتائج الواردة في الجدول (21)، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين الذاكرة التنظيمية وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري المتمثلة بـ(المشاركة بالمعلومات الحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا) في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية. إن ما يؤيد ذلك قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) وجميعها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_{014})، وقبول الفرضية البديلة (H_{114}). وهذا يعني بان زيادة اهتمام منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية بالذاكرة التنظيمية سيؤدي وبنفس الاتجاه إلى زيادة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في الجامعة المذكورة.

4-3-2: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للتعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) على التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

H_{12} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للتعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) على التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية من عدم صحتها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis). كما هو موضح في الجدولين (23) و (24) الآتيين:

الجدول (23): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
أبعاد التعلم التنظيمي	0.896	0.802	95.915	0.000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (23)، ما يأتي:

أ- تأكد للباحث ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (95.915)، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ب- تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.802)، إلى أن أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بالتكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) الداخلة في النموذج، تفسر ما نسبته (80.2%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

الجدول (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج، لقياس أثر أبعاد التعلم التنظيمي على التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية

أبعاد التعلم التنظيمي	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الحد الثابت (β_0)	- 0.256	0.271	- 0.948	0.347
الذاكرة التنظيمية	0.500	0.065	7.697	0.000
التكنولوجيا المتاحة	0.362	0.081	4.499	0.000
تحول المنظمة	0.183	0.069	2.659	0.010

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (24)، ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لثلاثة من أبعاد التعلم التنظيمي هي (التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية)، إن ما يؤكد ذلك قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد المذكورة وجميعها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن بعد (الذاكرة التنظيمية) هو الأكثر تأثيراً على متغير (التمكين الإداري) بمعدل تأثير بلغ (0.500). وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_{02})، وقبول الفرضية البديلة (H_{12}) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للأبعاد المتمثلة بـ(التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) على التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

في حين لم يمارس بعد (ديناميكية التعلم) تأثيراً واضحاً على التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية، إن ما يؤكد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية للبعد المذكور البالغة (0.563) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

وبعد أن تم التحقق من وجود أثر لثلاثة من أبعاد التعلم التنظيمي هي (التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) على التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية، ينبغي إجراء اختبار أثر أبعاد التعلم التنظيمي في كل بعد على انفراد من أبعاد التمكين الإداري للأفراد العاملين في الجامعة المذكورة، وهي على النحو الآتي:

4-3-2: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{021} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للتعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) على بعد المشاركة بالمعلومات في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية. ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدم صحتها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي. كما هو موضح في الجدول رقم (25) و (26) الآتي:

الجدول (25): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
أبعاد التعلم التنظيمي	0.874	0.764	116.400	0.000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (25)، ما يأتي:

أ- تأكد للباحث ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (116.4)، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ب- تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.764)، إلى أن أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ(التكنولوجيا المتاحة، والذاكرة التنظيمية) الداخلة في النموذج، تفسر ما نسبته (76.4%) من التغيرات التي تطرأ على بعد المشاركة بالمعلومات في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

الجدول (26): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر أبعاد التعلم التنظيمي على بعد المشاركة بالمعلومات في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية

أبعاد الثقافة التنظيمية	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الحد الثابت (β_0)	- 0.277	0.325	- 0.855	0.396
الذاكرة التنظيمية	0.732	0.070	10.428	0.000
تكنولوجيا المتاحة	0.317	0.093	3.416	0.001

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (26)، ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لبعدين من أبعاد التعلم التنظيمي هما (التكنولوجيا المتاحة، والذاكرة التنظيمية)، إن ما يؤكد ذلك قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد المذكورة وجميعها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن بعد (الذاكرة التنظيمية) هو الأكثر تأثيراً على بعد (المشاركة بالمعلومات) بمعدل تأثير بلغ (0.732). وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_{021})، وقبول الفرضية البديلة (H_{121}) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للأبعاد

المتتمثلة بـ(التكنولوجيا المتاحة، والذاكرة التنظيمية) على بعد المشاركة بالمعلومات في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

في حين لم يمارس البعدين (ديناميكية التعلم، تحول المنظمة) تأثيراً واضحاً على بعد المشاركة بالمعلومات في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية، إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية للبعدين المذكورين البالغة (0.575)، (0.377) وهما أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

3-3-4: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{022} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للتعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) على بعد الحرية والاستقلالية في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدم صحتها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي. كما هو موضح في الجدول رقم (27) و (28) الآتي

الجدول (27): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
أبعاد التعلم التنظيمي	0.842	0.709	87.890	0.000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (27)، ما يأتي:

أ- تأكد للباحث ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (87.89)، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ب- تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.709)، إلى أن أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ(تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) الداخلة في النموذج، تقسر ما نسبته (70.9%) من التغيرات التي تطرأ على بعد الحرية والاستقلالية في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

الجدول (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج، لقياس أثر أبعاد التعلم التنظيمي على بعد

الحرية والاستقلالية في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية

أبعاد الثقافة التنظيمية	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الحد الثابت (β_0)	0.200	0.285	0.701	0.485
الذاكرة التنظيمية	0.707	0.081	8.699	0.000
تحول المنظمة	0.214	0.087	2.469	0.016

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (28)، ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لبعدين من أبعاد التعلم التنظيمي هما (تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية)، إن ما يؤيد ذلك قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد المذكورة وجميعها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن بعد (الذاكرة التنظيمية) هو الأكثر تأثيراً على بعد (الحرية والاستقلالية) بمعدل تأثير بلغ (0.707). وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_{022})، وقبول الفرضية البديلة (H_{122}) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للأبعاد المتمثلة بـ(تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) على بعد الحرية والاستقلالية في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية. في حين لم يمارس البعدين (ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة) تأثيراً واضحاً على بعد الحرية والاستقلالية في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية، إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية للبعدين المذكورين البالغة (0.710)، (0.138) وهما أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

4-3-4: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{023} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للتعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) على بعد فرق العمل المدارة ذاتياً في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدم صحتها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي. كما هو موضح في الجدولين (29) و (30) الآتي:

الجدول (29): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
أبعاد التعلم التنظيمي	0.778	0.605	55.180	0.000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (29)، ما يأتي:

أ- تأكد للباحث ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (55.18)، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ب- تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.605)، إلى أن أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ(التكنولوجيا المتاحة، وتحول المنظمة) الداخلة في النموذج، تفسر ما نسبته (60.5%) من التغيرات التي تطرأ على بعد فرق العمل المدارة ذاتياً في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

الجدول (30): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج، لقياس أثر أبعاد التعلم التنظيمي على بعد فرق العمل المدارة ذاتيا في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية

أبعاد الثقافة التنظيمية	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الحد الثابت (β_0)	- 0.263	0.410	- 0.641	0.523
التكنولوجيا المتاحة	0.695	0.116	6.004	0.000
تحول المنظمة	0.366	0.093	3.926	0.000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (30)، ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لبعدين من أبعاد التعلم التنظيمي هما (التكنولوجيا المتاحة، وتحول المنظمة)، إن ما يؤيد ذلك قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد المذكورة وجميعها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن بعد (التكنولوجيا المتاحة) هو الأكثر تأثيراً على بعد (فرق العمل المدارة ذاتيا) بمعدل تأثير بلغ (0.695). وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_{023})، وقبول الفرضية البديلة (H_{123}) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للأبعاد المتمثلة بـ(التكنولوجيا المتاحة، وتحول المنظمة) على بعد فرق العمل المدارة ذاتيا في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

في حين لم يمارس البعدين (ديناميكية التعلم، والذاكرة التنظيمية) تأثيراً واضحاً على بعد فرق العمل المدارة ذاتيا في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية، إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية للبعدين المذكورين البالغة (0.687)، (0.173) وهما أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

5- الاستنتاجات التوصيات:

1-5: الاستنتاجات:

توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات ، نذكر منها ما يأتي:

أ- تبين ان هناك ارتفاع في المتوسطات الحسابية لأبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ(ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية)، كما أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى ذلك مما تدلل على إن استجابات الموارد البشرية العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية حول هذه الأبعاد كانت (إيجابية)، وأن مستوى تقييم الأبعاد السابقة كان (مرتفعاً) من وجهة نظر الموارد البشرية العاملين في الجامعة المذكورة.

ب- ظهر للباحث ان هناك ارتفاع في المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الإداري المتمثلة بـ(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا)، مما تدلل على إن استجابات الموارد البشرية العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية حول هذه الأبعاد كانت (إيجابية)، وأن مستوى تقييم الأبعاد السابقة كان (مرتفعاً) من وجهة نظر الموارد البشرية العاملين في الجامعة المذكورة كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي .

ج- بينت نتائج معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان) وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والتمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

د- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية بين ديناميكية التعلم وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري المتمثلة بـ(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا) في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

هـ- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المتاحة وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري المتمثلة بـ(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا) في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

و- بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية بين تحول المنظمة وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري المتمثلة بـ(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا) في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ز- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري المتمثلة بـ(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا) في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ح- بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة من أبعاد التعلم التنظيمي هي (التكنولوجيا المتاحة، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية)، على التمكين الإداري للأفراد العاملين في منظمات في جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ط- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد التعلم التنظيمي هما (التكنولوجيا المتاحة، والذاكرة التنظيمية)، على بعد المشاركة بالمعلومات في منظمات في جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ي- أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد التعلم التنظيمي هما (تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية)، على بعد الحرية والاستقلالية في منظمات في جامعة الفرات الأوسط التقنية.

ك- بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد التعلم التنظيمي هما (التكنولوجيا المتاحة، وتحول المنظمة)، على بعد فرق العمل المدارة ذاتيا في منظمات في جامعة الفرات الأوسط التقنية.

2-5: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يأتي:

أ- ضرورة اهتمام إدارة جامعة الفرات الأوسط التقنية ببعد (تحول المنظمة) كأحد أبعاد التعلم التنظيمي لكونه جاء بالمرتبة (الرابعة) والأخيرة في ضوء استجابات الموارد البشرية العاملين في منظمات الجامعة المذكورة.

ب- ضرورة اهتمام إدارة جامعة الفرات الأوسط التقنية ببعد (الحرية والاستقلالية) كأحد أبعاد التمكين الإداري لكونه جاء بالمرتبة (الثالثة) والأخيرة في ضوء استجابات الموارد البشرية العاملين في منظمات الجامعة المذكورة، مع مراعاة منح الحريات الكافية والاستقلالية للعاملين فيها.

ج- ينبغي على إدارة جامعة الفرات الأوسط التقنية الاهتمام بالفقرات (3، 10، 13، 17) الواردة ضمن أبعاد متغير التعلم التنظيمي، لكونها جاءت بالمراتب الأخيرة وتحديدًا في (المرتبة الخامسة) على مستوى كل بعد في ضوء استجابات الموارد البشرية العاملين في منظمات الجامعة المذكورة.

د- ضرورة إيلاء الاهتمام من قبل جامعة الفرات الأوسط التقنية بالفقرات (21، 29، 33) الواردة ضمن أبعاد متغير التمكين الإداري، لكونها جاءت بالمراتب الأخيرة وعلى وجه التحديد في (المرتبة الخامسة) على مستوى كل بعد في ضوء استجابات الموارد البشرية العاملين في منظمات الجامعة المذكورة.

هـ- ضرورة الاهتمام بالتكنولوجيا المتاحة للمنظمة لموضوع الدراسة كركيزة أساسية في الديمومة والتطور المستقبلي

و - لابد ان تعمل المنظمات الراغبة في اطار التمكين الاداري على الاستفادة باقصى ما يمكن من قابليات وقدرات مواردها البشرية .

ز - الاهتمام بعملية التعلم والعمل على توظيفها بالشكل الصحيح اذا ما ارادت المنظمات ان تتطور باسلوب علمي.

ح - العمل على دعم القدرات من الموارد البشرية الهادفة الى البحث والاستقصاء حول نقاط الضعف لمعالجتها ووضع الحلول الناجعة لها وتعزيز نقاط القوة بما يعزز من مكانتها داخل بيئة العمل.

ط - تخصيص جزء من موارد المنظمة لموضوع الدراسة لتعزيز القدرات البحثية لدى المختصين مع الاخذ بنظر الاعتبار ان تكون هناك مراجعة دورية وبإشراف متخصصين للمتابعة .

ي - إجراء دراسات مستقبلية يتم فيها تناول متغيرات أخرى، تختلف عن المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية، مع التركيز على استعمال أساليب ومؤشرات إحصائية أخرى لمعالجة البيانات للدراسة التي سيتم إجرائها مستقبلاً.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- الحكيم, ليث علي, واخرون, " دور التعلم التنظيمي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز ", دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة, مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد (11), العدد (2), 2009, ص98.
- 2- ال فطيح, حمد بن قبلان.(2013) " علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الاجهزة الامنية : دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض " اطروحة دكتوراه غير منشورة . قسم الادارة التربوية والتخطيط , كلية التربية بمكة , جامعة ام القرى.
- 3- الاحمد, طلال بن عايد, واخرون , " التنظيم واداء المنظمات", بحوث محكمة , القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية, 2010,ص82 .
- 4- ايوب , ناديا حبيب 2004 " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية " مجلة الادارة العامة " المجلد 44. العدد 1. ص ص 63-116.
- 5- تيسير, زاهر (2012) " اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين : دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , جامعة دمشق للقانونية والاقتصادية السورية المجلد 28 العدد 2 ص ص 255-282 .
- 6- جواد , عباس حسين , حسين عبد السلام ,علي (2007) , اثر استراتيجية التمكين في تنشيط راس المال الفكري , دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة , المجلة العراقية للعلوم الادارية , جامعة كربلاء , المجلد الرابع العدد السادس عشر , 1-57 .
- 7- جوادي , بلقاسم بلوم محمد (2015) "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين :دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط " رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر , ص ص 133-136.
- 8- ديوب ,ايمن حسن .(2013). " اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي :دراسة تطبيقية في قطاع المصارف "مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية" سورية المجلد 29 العدد 2 ص ص 121-150.
- 9- الرجوب، غادة عارف احمد دكتوراه. التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة اليرموك الادارة التربوية. جامعة اليرموك. كلية التربية. 2008. الأردن. إربد.
- 10-السالم , مؤيد سعيد, " ادارة الموارد البشرية " , مدخل استراتيجي تكاملي , مكتبة الجامعة, الاثراء للنشر والتوزيع , الاردن, 2009,ص69 .

- 11- سعيد عبد السلام لفترة والدليمي عماد علي 2010 اثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في اداء الاعمال
مجلة العلوم الادارية والاقتصادية كلية الادارة والاقتصاد عدد 60 مجلد 16 .
- 12- الطائي، علي حسون (2008) خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والاثر في
الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجلة العلوم الاقتصادية والادارية كلية الادارة والاقتصاد جامعة
بغداد العدد 1 مجلد 10.
- 13 - عبابنة. رائد اسماعيل وياسر , المناع . (2008) " العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي
في البلديات الاردنية " دورية الادارة العامة , الرياض المجلد 48 العدد 3 ص ص 435-456 .
- 14 العصيمي عواطف بنت احمد . (2006) . " التعلم التنظيمي و دوره في عملية التوجه
الاستراتيجي في الجامعات السعودية " .رسالة ماجستير. جامعة ام القرى
- 15 العلي , عبد الستار وقندلجي عامر والعامري , غسان (2006) المدخل الى ادارة المعرفة , عمان :
دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 16 الفروخ, فائز عبد الرحمن , " التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي " , عمان, دار
جليس الزمان للنشر والتوزيع , 2011, ص17.
- 17 الكبيسي , عامر , ادارة المعرفة وتطوير المنظمات , الاسكندرية المكتب الجامعي الحديث
2004,
- 18 المعاني , ايمن عودة واخو, رشيدة عبد الحكيم . عقلة (2009) , التمكين الاداري واثاره في ابداع
العاملين في الجامعة الاردنية : دراسة ميدانية تحليلية , المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ,
المجلد 5 , العدد 2 , 234-258.
- 19 ملح, يحيى سليم. " التمكين كمفهوم إداري معاصر " , المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
القاهرة، مصر 2006 ص40- .
- 20 مؤيد السالم , منظمات التعلم , القاهرة , المنظمة العربية للتنمية الادارية , بحث منشور
2005,
- 21 نجم ,عبود نجم "ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " ,مؤسسة الوراق للنشر و
التوزيع , عمان الاردن , الطبعة الثانية 2008 ص ص 20-21.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1- American Society for Training and Development (A S T D) (2002), " Learning
Organization Profile ", ddonclark@nwlinc.com,
<http://www.nwlinc.com/~donclark/leader/learning.html>.

- 2- ANTONOAIIE , N., (2010),THE LEARNING ORGANIZATION " by Bulletin of the Transylvania University of Brasov , Series V: Economic Sciences , Vol. 3 , P : 106 .
- 3- Bowen, k. and lawler. S. (1992) Guidelines for designing in-services training programs in Jordan, published at mansoma faculty of education journal, sep. No. 26, Mansoura liniest, Egypt, pp. 1-26
- 4- Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992),summer, 73-83 the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Spring, 31-40. Empowering Service Employees, Sloan Management Review.
- 5- Bucur-Matei , CRACIUN & Bogdan , Stefan , 2011 " Knowledge Management – The Importance of Learning Theory " by Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology , Issue 7, P. 3 .
- 6- Farago , J. and Skyrme, D., 1995. "The Learning Organization ". <http://www.skyrme.com/insight/3lnorg.htm>.
- 7- Hodgkinson , M ., 2000. "Managerial Perceptions of Barriers To Becoming A Learning Organization ", The Learning Organization , 7(3): 156-166.
- 8- Honey, P. , & Mumford , A . 1996. How to Manage your Learning Environment ? Peter Honey Publications: Maidenhead http://ocio.os.gov/s/groups/publi/@doc/@os/@ocio/@oitpp/documents/content/prod01_002345.pdf
- 9- Jennifer M. Georg & Gareth R . Jones, 2012, Understanding and Managing Organizational Behavior, Sixth Edition. Publishing as Prentice Hall. P. 137.
- 10- Joo , B .-K . Shim , J .H , (2010) Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture , Human Resource Development International , Vol . 13, No. 4, p . 425- 441
- 11- Krishna, Y. R. , (2007) Psychological Empowerment and Organizational Commitment, Journal of Organizational Behavior. Vol .6, No (4) , pp .26 -36.
- 12- Lashley, C. and Mc Goldrick, J. (1994). " The limits of empowerment : a critical assessment of human resource strategy for

hospitality operations ", Empowerment in Organization , Vol .2, No .3, pp.25 -38.

- 13- Majila ,Victoria Thozama (2012), " Organizational Learning in the Public Sector- a study with reference to the Eastern Cape Department of Human Settlements',
- 14- Melhem , Yahyaa (2004), The Antecedents of Customer - Contact Employees ' empowerment, Employee Relations, vol. 26, No. 1, 72-93.
- Eylon, D. (1998), Understanding Empowerment and Resolving its Paradox.
- 15- Michael J. Marquardt, Angus Reynolds (1994) , , The global learning organization , Irwin Professional Pub., 1994 ,p125
- 16- Nath, Pradosh & Mrinalini (2002), "Organization of R & D: An Evaluation of Best Practices", Palgrave Macmillan, UK.
- 17- P.Robbins, Mary Coulter ,Management, Prentice hall ,Sixth Edition, America,1999.
- 18- Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., (1997), The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics , Autumn, 37- 49.
- 19- Rafiq, M and Ahmed, P .K, (1998) A Customer- Oriented Framework For Empowering Service Employees, The Journal Of Services Marketing, 12 (5), 379-396.
- 20- Randolph and Sashkin (2002), Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings, Academy of Management Executive, 16 (1), 102-115.
- 21 - Robert Kreitner, Angelo Kinicki. Organizational behavior (2008), McGraw-Hill Education,, Eighth Edition
- 22- Seibert, Scot E., Silver, Seth R., and Randolph, W. Alan, (2004), Taking Empowerment to The next level: A multiple - Level model of Empowerment, performance , and satisfaction, Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3, 332 - 349.
- 23- Sun, P. and Scott, J., 2003. "Exploring The Divide -Organizational Learning and Learning Organization", The Learning Organization, 10(4): 202-215.

24- Thomas, K. and Allen, S., 2006. " The Learning Organization : A Meta-Analysis of Themes in Literature ", The Learning Organization, 13(2): 123-139.

25- Zemeke, R. and Schaaf, D (1989), The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (New York: New American Library, pp. 65-66.