

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار

م. ميثم محمد فيصل

جامعة ذي قار - كلية التربية للعلوم الإنسانية- قسم العلوم التربوية والنفسية

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار ، وتألّفت عينة البحث من مجموعة من الموظفين في جامعة ذي قار واختيرت بطريقة طبقية عشوائية وقد بلغ قوامها (١٠٠) موظفاً وموظفةً وبواقع (٥٠) موظفاً و(٥٠)موظفةً من مختلف كليات الجامعة للعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠)

وتحقيقاً لأهداف البحث تبنى الباحث مقياسي بن سهلة (٢٠١٦) لقياس التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة. وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتوصل البحث إلى النتائج الآتية.

- إن موظفين جامعة ذي قار يتمتعون بتمكين إداري .
 - لا يوجد فرق في التمكين الإداري وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث).
 - ان موظفين جامعة ذي قار يتمتعون بالمنظمات التعليمية .
 - لا يوجد فرق في المنظمات التعليمية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث).
 - هناك علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والمنظمات التعليمية.
- وفي ضوء نتائج البحث وضع الباحث عدد من التوصيات و المقترحات ومنها

التوصيات:

- ١- تشجيع أعضاء موظفي الجامعة في تطوير أدائهم المهني من خلال تسهيل استكمال دراساتهم العليا والمشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية.
- ٢- اعتماد ثقافة التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية والتربوية.
- ٣- تخفيف الأعباء الملقة على عاتق الإداريين بالجامعة ومنحهم فرصة أفضل في متابعة القضايا التعليمية بدل الانشغال بإعمال ورقية تتكرر من أقسام مختلفة .

المقترحات

- ١- دراسة مقارنة حول التمكين الإداري والمنظمات المتعلمة للداريين في الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية .
 - ٢- دراسة مماثلة لهذه الدراسة على مستوى جامعات العراقية كافة.
 - ٣- العلاقة بين التمكين الإداري وبعض المتغيرات التي لم تغطيها الدراسة الحالية .
 - ٤- العلاقة بين المنظمة المتعلمة وبعض المتغيرات التي لم تغطيها الدراسة الحالية .
- الكلمات المفتاحية :- التمكين الإداري - المنظمة المتعلمة**

الفصل الأول/ التعريف بالبحث

مشكلة البحث

ويعد موضوع المنظمات المتعلمة والمواضيع التي يشتمل عليها واحد من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماما في الآونة الأخيرة ، إن استخدام مفهوم ومبدأ المنظمات المتعلمة يشكل أساسا من المكونات أي برنامج من برامج الإدارة بالإضافة إلى وجود ترابط وتداخل بين مفهوم المنظمات المستندة إلى الإدارة وبين المنظمات المتعلمة.

فالمنظمات على اختلاف أنواعها مطالبة بالسعي والتحول إلى المنظمة المتعلمة ،التي تعلم نفسها بنفسها وتتعلم من الآخرين أفضل ما يمارسون من أساليب عمل، وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية إلى كل كيانهما نقلاً تشاركياً، من أجل البقاء في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها والمنظمة المتعلمة عادة تحمل في مضمونها مبادئ عديدة ، وقيماً كثيرة تدعوها إلى تبني أنماط تفكير حديثة ،وتغيير الثقافة السائدة لتفعيل عمليات التغيير الإداري ، أي العمل بمبدأ تفويض الصلاحيات بما يرافق ذلك من تدريب كاف لضمان نجاح المهمة ،وإثراء ثقافة التعليم ونموها (الرفاعي وآخرون، ٢٠١٣: ١٢٠)

يشهد العالم اليوم تطوراً سريعاً في الاتجاهات والمداخل الإدارية ، وذلك نتيجة التطور المعرفي والتكنولوجي في كل المجالات ،تزود الإدارة وأهميتها في مجتمع المعرفة الذي يمتاز بالتغير السريع ، اذ تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها تحديات كبيرة ومخاطرة عديدة ، لاتهدد أهدافها فحسب بل حتى وجودها ، وتكمن مصادر الخطر في التغيرات السريعة والهائلة المحيطة بتلك المنظمات ، التي جعلت الفكر الإداري في تطور ومن بين هذه التطورات :التطور التمكين الإداري ، فكان نتيجة ذلك تزايد الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية والمستفيدين ، كما وإنّ العاملين الذين يمتلكون المعرفة أصبحوا يشكلون جزءاً أساسياً في نجاح واستمرارية المنظمات في الوقت الحالي ، مما اقتضى منحهم فرصة التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرص جوهرية للمنظمة ، فالاهتمام بمواردها البشرية أصبح إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمات ما يساعد على

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار -

الاستفادة من إبداعاتهم والأخذ بمبادراتهم مما يؤدي إلى رفع من مستوى الجودة وتحسين نوعيه القرارات . وبناء عليه جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النماذج التقليدية ، إذ يعد التمكين الإداري من أهم ملامح الادارة الحديثة الذي يهتم بشكل رئيس بتكوين الثقافة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير التدريب المناسب والعمل كفريق وتوفير وسائل اتصال فعالة ، وفي هذا السياق تستدعي الحاجة إلى توفير بيئة إدارية تضمن التمكين الإداري وتشجع التعلم ، فالمنظمة اليوم تسعى إلى دفع أفرادها إلى التعلم لكي تصبح منظمة متعلمة ، حيث يحظى موضوع المنظمة المتعلمة في الوقت الحاضر باهتمام متزايد لدى الكثير من الباحثين ، فقد أصبح من أكثر المواضيع حيوية في الفكر الإداري المعاصر ، فالتعلم هو مصدر للميزة التنافسية المستدامة .

والتمكين الإداري من أحدث المداخل الرئيسة التي تردد في تطوير الفكر الإداري فهو أداة مهمة من أدوات التغيير في المنظمة بغية التخلص من الأسلوب التقليدي في العمل الإداري ، والتمكين الإداري مرتبط بالموارد البشرية ، وكيفية تفعيل طاقاته ومهاراته داخل المنظمة ، أن تطبيقه يزيد من تحفيز العاملين ، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم . إنَّ التمكين لا يمكن تطويرها بشكل سريع وبسيط وإنما يتطلب تطبيقاً تفصيلياً ، ولاشك أن الاهتمام به يشكل عنصر أساسي وحاسم في المنظمات وخصوصا في ظل تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة حيث يمثل التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وفقا لذلك فان المنظمات في حاجة ماسة إلى تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.(بن سهلة ،٢٠١٦: ٢)

ومن هنا فقد جاء البحث الحالي ليلقي الضوء على التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من خلال الإجابة على التساؤل الآتي:

هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة لدى موظفي جامعة ذي قار ؟
أهمية البحث

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في تطرقها إلى مفهومين حديثين (إدارة التمكين ،والمنظمة المتعلمة) بوصفهما موضوعين رئيسين في مجال الفكر الإداري الحديث ،وتناولها أثر إبعاد إدارة التمكين في تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة ،تسعى دائماً إلى إيجاد فرص للتعلم المستمر لإفرادها ، وتشجيع الحوار ونشر التعلم الجماعي فيما بينهم ،مما يعزز كفاءة المنظمات وفعاليتها في ظل المنافسة القائمة ،إضافة إلى بنائها أنظمة تمكن أفرادها من مشاركة المعرفة ونشرها، وتمكنهم من بلورة رؤية جماعية مشتركة ، فتصبح بذلك ،أكثر ارتباطاً ببيئتها الخارجية ،وتتبع أهمية هذا البحث أيضا في ربطه بين المفهومين السابقين ،وبحث العلاقة الثنائية بينهما.

وُيعدُّ المنظور المعرفي للمنظمة المتعلمة عن قدرتها في امتلاك المهارة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة التي أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير ، والمنظمة المتعلمة هي التي تقوم ببناء أنظمة لها

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار -

القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة. (بن هاني، ٢٠٠٧: ٤)

وتأتي أهمية التمكين الإداري من خلال كونه ضرورة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع فالتمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف إذ يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وتعقيداً من أي وقت مضى، وانه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف للحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. (Greasley , & all, 2005: 385)

ويُعدُّ التحول الكبير في مهام المنظمات والانتقال من الدور التقليدي الذي يتسم بالمركزية ، والتسلسل الهرمي للسلطة وحدة الأوامر وغيرها ، إلى الدور الحديث الذي يتسم باللامركزية، وحرية المشاركة ، وتشجيع الإبداع ، الأمر الذي أصبحت بموجبه عمليات ممارسة السلطة على درجة كبيرة من التعقيد ، ولإدارة الحديثة أساليب وأوجه متعددة ركزت على طرح مفاهيم متطورة ومن هذه المفاهيم التمكين الإداري ، أن التمكين الإداري لا يمكن تطويره بشكل سريع وبسيط ، وإنما يتطلب تطبيقاً تفصيلياً ، ولاشك إنَّ الاهتمام به يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في المنظمات خصوصاً في ظل تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة حيث يمثل التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ، وفقاً لذلك فإن المنظمات المتعلمة بحاجة ماسة إلى تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

وبالنظر لا همة البحث الحالي من الحاجة إلى أدوات تفيد في التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة لدى موظفي جامعة ذي قار، وتعود أهميتها إلى أهمية العمل الإداري وسير العملية الإدارية بسهولة وعدم وجود معوقات وروتين وأدري تعيق عملية التطور الإداري في المؤسسات التربوية ، ولاسيما الجامعة على وجه الخصوص، ويمكن تحديد أهمية هذا البحث فيما يأتي:

- ١- يحاول البحث الحالي أن يقدم مساهمة لإدارات الجامعات في تسليط الضوء على الاستثمار أكثر في مواردها البشرية ، وبناء منظمة متعلمة من خلال تبيان دور التمكين الإداري .
- ٢- توضح العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ، والمنظمة المتعلمة ، يسهم في تعريف المسؤولين بالجامعات العراقية بثقافة التمكين الإداري التي تسهم في تدعيم بناء المنظمة المتعلمة.

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على:

- ١- التمكين الإداري لدى موظفين جامعة ذي قار .
- ٢- الفرق في التمكين الإداري لدى الموظفين في جامعة ذي قار تبعاً للنوع الاجتماعي (ذكور، إناث).
- ٣- المنظمة المتعلمة لدى موظفين جامعة ذي قار .
- ٤- الفرق في المنظمات المتعلمة لدى الموظفين في جامعة ذي قار تبعاً للنوع الاجتماعي (ذكور، إناث) .
- ٥- العلاقة بين التمكين الإداري ، والمنظمات المتعلمة لدى الموظفين في جامعة ذي قار .

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية :

- ١- الحدود البشرية : عينة من موظفي (ذكور-إناث) جامعة ذي قار وفي الكليات جميعها.
- ٢- الحدود المكانية : جامعة ذي قار
- ٣- الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠

تحديد المصطلحات

أولاً:- التمكين الإداري وعرفه كل من :-

١- الدوري وصالح (٢٠٠٩)

هو العملية التي يتم بموجبها إعطاء ودمج العاملين(السلطة ، والمهارات ، والحرية ، والثقة، وصلاحيات اتخاذ القرارات) التي تساعدهم لاكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغير في منظماتهم .(الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ٢٧)

٢- Eric (2012)

هو تفويض السلطة اتخاذ القرارات ومنح مسؤولية أكبر لإكمال العاملين مهمتهم ،يعني بان العاملين عندهم سلطة كافية لتحديد كيف يؤدون مهامهم ومن وجهة أوسع التمكين يتضمن إدماج العاملين في مكان الهدف، اتخاذ القرار، والتمكين يشجع العاملين ويصبح كدافع قوي في نجاح المنظمة ، لأنهم محفزون أكثر. (Eric,2012:64)

٣- بن سهلة (٢٠١٦)

هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تقوم فكرته على منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتفويضهم السلطات ، مما يولد لديهم شعور بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة ، التي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم إيجابياً نحو أهمية العمل وانجازه بكفاءة وفاعلية . (بن سهلة، ٢٠١٦: ٧)

٤- التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:

هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته على فقرات مقياس التمكين الإداري.

ثانياً :- المنظمة المتعلمة وعرفها كل من:-

١- Peter Senge (1990)

المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير ، وتضع لها

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار —

مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية ، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي. (Peter,1990: 8)

٢- Nastiaika & Christenson (2005)

المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في إيجاد المعرفة واكتسابها ، ونشرها ، ونقلها ، والاحتفاظ بها ، وإعادة توجيه سلوكها بناءً على المعرفة الجديد التي اكتسبها.
(Nastiaika&Christenson,2005:1)

٣- بن سهلة (٢٠١٦)

هي المنظمة التي لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، ومن ثم العمل على تطوير قدراتها باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، ومن خلال اكتسابها المعارف وخزنها ،وتداولها وتطبيقها ،وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية المناسبة لذلك .(بن سهلة،٢٠١٦: ٢٣١).

٤- التعريف الإجرائي للمنظمة المتعلمة:

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته على فقرة مقياس المنظمة المتعلمة.

الفصل الثاني/ خلفية نظرية ودراسات سابقة

أولاً:-خلفية نظرية

ظهر مفهوم التمكين الإداري في نهاية الثمانينيات ، ولاقى رواجاً في التسعينيات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم ولأوامر (Command Organisation) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة المتمكنة (Powered Organisation) .(القاضي،٢٠٠٨: ٨) التمكين الإداري من أحدث المدخلات الرئيسة التي تردد في تطوير الفكر الإداري ،فهو أداة مهمة من أدوات إحداث التغيير في المنظمة بغية التخلص من الأسلوب التقليدي في العمل الإداري

يعود مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) وفي بدايات ظهوره إلى كتابات الباحث الأمريكي بيتر سنغ (Senge Peter) ، الذي أرسى مبادئها في كتابه (The Fifth Disciplion) سنة (١٩٩٠) ، وأشار إلى أنها تلك المنظمة التي يعمل فيها الجميع عملاً مستقلاً ومتعاوناً على تطوير قدراتهم باستمرار، من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها ، التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لنفسها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية. (ابو بكر ،٢٠٠١: ٧٣) وفي السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرون ، ومع التطورات المهمة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستخدامات المكثفة لشبكة الانترنت ، تطور هذا المفهوم على نحو كبير ، بل انه وجد في الإدارة الالكترونية القائمة على الانترنت وسائل فعالة في تحفيز التعلم بين العاملين داخل المنظمة عن طريق الشبكة الداخلية الانترنت ومع

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار —

الأطراف الخارجية (الزبائن والموردين) عن طريق الشبكة الخارجية ، والتعلم عن بعد مع المنظمات عبر العالم عن طريق الانترنت. (نجم، ٢٠٠٨: ٢٩٥)

التمكين الإداري

خصائص التمكين الإداري ومن أهم تلك الخصائص هي:-

- ١- التمكين الإداري يزيد من التأثير الفعال للأفراد والعمل الجماعي من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية لاداء واجباتهم.
- ٢- التمكين الإداري يركز على القدرة الحقيقية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- ٣- التمكين يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أفعالهم وقراراتهم. (Said,2010: 71)
- ٤- مساءلة المرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها .
- ٥- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- ٦- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم.
- ٧- توفير الرئيس للمرؤوسين فرصاً للتطور واكتساب المهارات والمعارف .
- ٨- تشجيع المرؤوسين على التفكير والإبداع وقبولهم لمبدأ المخاطرة بما يمكن ان يجنبهم بعد ذلك وقوع بعض الأخطاء. (القيوتي و u,q, ٢٠٠٦: ٢٨٧)

مبادئ التمكين الإداري

يعتقد توماس ستر ان التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (EMPOWER) اذ يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ ، وهذه المبادئ هي :

- ١- تعليم العاملين (E-EDUCATION) كل عضو من المنظمة يجب أن يكون متعلماً مثلما ينبغي ، لان التعليم يؤدي إلى نجاح المنظمة ، والتعليم يأخذ إشكالات عديدة :صنع القرار وتحليل المهارات ، حل النزاعات ، تدريب مهارات التسيير ، والاتصالات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ، وعدم ملائمة التدريب، والتعليم تؤدي إلى غموض المهام وعدم التزام العاملين .
- ٢- التحفيز : (M-MOTIVATION):- على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وتوضيح دورهم في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل ، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا وذلك للتعبير عن وجهات نظرهم وتفعيل اقتراحاتهم ومبادراتهم وهذه السياسات تُعدُّ أدوات فعالة لخلق مناخ لتحفيز الأفراد.
- ٣- وضوح الهدف (P-PURPOSCE) :أن عملية التمكين لن تكون ناجحة ما لم يكن أدى العاملين في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لمهمة وأهداف المنظمة ، وكذلك لن يعرف العاملين من التمكين، فجوهر عملية التمكين هو الاستفادة من الإمكانيات الإبداعية لدى العاملين.

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار -

٤- الملكية (O-OWENERSHIP) يقترح ستر معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة أحرف يسميها 3A تمثل الأحرف الأولى لمعادلة التمكين وهي :

$$AUTHORITY + ACCOUNTABILITY = ACHIEVEMENT$$

$$\text{الإنجاز} = \text{المسؤولية} + \text{السلطة}$$

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

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

٦- التخلص من الأنانية (E-EGO ELIMINATION) في كثير من الأحيان يتصف بعض المدراء بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السلطة ، والسيطرة على العاملين ويُعدون تمكين العاملين تهديد لشخصيتهم ، وليس بوصفه طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة وكفرصة لنمو المديرين والعاملين ، وكذلك العديد من المدراء ليس لديهم الرغبة في تغيير أدوارهم القديمة (من مدير متسلط الى مدير موجه ومدرّب) ولكي يتم تطبيق تمكين العاملين يجب أن يتولد لدى المدراء الرغبة في التوجيه نحو الآخرين وعدم حبهم لذاتهم.

٧- الاحترام (R-RESPECT) : من خلال التمكين فان كل أعضاء المنظمة قادرون على المساهمة فيها خلال تطوير أعمالهم والإبداع فيها ، والمنظمة التي تسعى إلى تطبيق التمكين تحترم أفرادها باستخدام مبادراتهم. (Thomas,2001:92)

إبعاد التمكين الإداري :-

اختلف الباحثون في وضع إلبعاد للتمكين ، حيث يرى Spector ان للتمكين الاداري بعدين رئيسيين هما:

١- البعد المهاري (البعد النفسي) ويقصد به التمكين النفسي وهو يستخدم لزيادة تحفيز العاملين في العمل ، وله تأثير على دوافعهم ومواقفهم اتجاه العمل ، وله أربعة عوامل مميزة ومستقلة ومكملة لبعضها البعض وهي :

أ- معنى العمل : هو قيمة هدف المهمة او الغرض ، أي يُعدُّ المهام التي يقوم بها الفرد لها معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين ، وهذا يتطلب توافق بين احتياجات العمل من جهة ومعتقداته وقيمه وسلوكياته من جهة أخرى. (ملحم، ٢٠٠٦ : ٣٠)

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار –

ب-المهارات: وهو أيمان الفرد وثقته بقدراته على القيام بعمله بمهارة عالية فالأفراد الذين يتمتعون بالمهارات يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهداً.(العتيبي، ٢٠٠٤: ٩٦)

ت-الاختيار : شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وحسب تقديره الخاص.
ث-التأثير : هو إدراك الفرد لأي درجة يستطيع التأثير في نتائج المنظمة والتأثير يكون في سياق العمل .(ملحم، ٢٠٠٦ : ٣٠)

٢- البعد الإداري (التمكين الإداري) : لم يتفق الباحثون والمختصون الذين اهتموا بدراسة التمكين على عناصر وابعاد موحدة للتمكين ، إذ تجلّى ذلك التباين في عدد وأنواع الأبعاد التي أشار إليها كل منهم هو موضح في الجدول (١) الذي يعرض ابعاد التمكين على وفق ما ذكره مجموعة من أبرز الكُتاب والباحثون في هذا المجال.

جدول (١) إبعاد التمكين

الباحث	السنة	الإبعاد
Daft	١٩٩٢	المشاركة بالمعلومات ، المعرفة ، القوة
Eccles	١٩٩٣	القوة، الموارد، الحرية.
Huxtable	١٩٩٥	الحرية ، المسؤولية عن النتائج
Brown	١٩٩٦	الجودة ، السلطة، الموارد، المعلومات.
Guzzo	١٩٩٦	فريق العمل ،التفاوض
Ivancevich	١٩٩٧	فريق العمل ، المشاركة ، الهيكل
Choi	١٩٩٧	الحرية، تثبيت المسؤولية.
Argyris	١٩٩٨	دعم المنظمة ، الحرية التصرف.
Robbins	١٩٩٨	الهيكل ، الرقابة .
Griffin	١٩٩٩	تأهيل العاملين ، الرقابة .
Lloyd	١٩٩٩	فرق العمل ، الهيكل .
Hunt	٢٠٠٠	دعم المنظمة ، المكافآت .
Daftsnoi	٢٠٠١	الحرية ، القوة ، المشاركة.
Hellriegelatal	٢٠٠١	السلطة ، المهارات ، الحرية.
Blanchard et all	١٩٩٦	المشاركة بالمعلومات ،حرية الأقسام ، استبدال
	١٩٩٦	هيكل المنظمة بفرق العمل الذاتي
	٢٠٠١	
Daftsnoi	٢٠٠٣	المعلومات ، المعرفة ، القوة ، المكافآت.

(حسوني، ٢٠١٢: ٣٦)

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار —

إما الأبعاد التي تعتمد على الدراسة الحالية التي لها تأثير مباشر في عمل رؤساء الأقسام هي :

(تفويض السلطة ، والتدريب ، وفريق العمل ، والاتصال الفعال ، والحوافز)

أساليب التمكين الإداري:-

هناك عدة أساليب للتمكين الإداري كل منها تبني وجهة نظر مختلفة عن الوجه الآخر ، ويمكن تقديم هذه الأساليب كالآتي :

١- أسلوب القيادة : ويُعدُّ تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية المنظمة ، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد في تمكين العاملين ، ويتضمن أيضاً منح سلطات أكبر للمستويات الإدارية الأدنى في المنظمة ، وهذا الأسلوب يركز بشكل كبير على تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل.

٢- أسلوب تمكين الأفراد: هذا الأسلوب يركز على الفرد ويسمى تمكين الذات ، ويبرز التمكين هنا عند توجه إدراك الفرد نحو قبول السلطة ، وحرية التصرف مع تحمل مسؤولية ذلك.

٣- أسلوب تمكين الفريق : رأى بعض الباحثين أن تمكين فريق العمل له أهمية كبرى وإن فوائده تتجاوز فوائد تمكين الفرد ، أسلوب التمكين هنا يقوم على بناء القوة وتطورها ، وزيادتها من خلال التعاون والعمل الجماعي.

٤- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأبعاد السابقة للتمكين ويمنع تبني بعداً واحداً لتفسير التمكين ، ولكي تكون عملية التمكين ناجحة وفعالة ، لابد من أن يقوم على جوانب وأسس متعددة ، وهذه الأسس هي : (التعليم ، والقيادة الناجحة ، والعمل والتشجيع المستمر ، وتحقيق التفاعل بينهم). (ملحم، ٢٠٠٦ : ٥١)

المنظمة المتعلمة

إبعاد المنظمة المتعلمة:

لكي تصبح المنظمة متعلمة ، لابد لها من تحقيق متطلبات عدة (إبعاد) أختلف في عددها الأكاديميون والباحثون ، ولعل النموذج الذي اقترحه كل من (Marsick and Watkins) ويُعدُّ النموذج الأشمل ، اذ تضمن سبعة إبعاد هي:

١- خلق فرصة للتعلم المستمر: من خلال عمل المنظمة ، وحرصها على ربط العمل بالتعليم لأفرادها بحيث يتاح للأفراد التعليم في أثناء تأديتهم لإعمالهم.

٢- تشجيع الاستعلام والحوار : من خلال وجود ثقافة تنظيمية تشجع الاستفسار والحوار والتغذية الراجعة والتجريب ، ليحصل الأفراد على المهارات التعليل ، ويعبر عن وجهة نظرهم ويعززوا القدرة على الاستماع ، ومناقشة وجهات نظر الآخرين.

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار -

- ٣- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي : من خلال تصميم العمل في ضوء تحقيق مبدأ فرق الاعمال ، ويتم تشجيع التعاون المدعوم وتثمينه من ثقافة المنظمة لكي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض.
- ٤- تطوير أنظمة حيازة التعلم ومشاركتها : يتم ذلك عن تطوير أنظمة للمشاركة في عملية التعليم ، وإدامة هذه الأنظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل ، فيسمح لإفراد المنظمة الوصول إلى هذه الأنظمة ذات التكنولوجيا المتنوعة .
- ٥- تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة: يسمح لهم بالمشاركة في صياغة رؤى المنظمة وتطبيقها ، وتوزيع المسؤوليات بينهم من أجل أن يقبلوا بحافز على عملية التعلم تلقاء المسؤولية التي توكل إليهم.
- ٦- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: يتم ذلك عن ربطها بالإبعاد البيئية وفهم الأفراد لهذه الإبعاد ، واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل، ثم يتاح للأفراد إدراك اثر المهام التي يقومون بها في المنظمة ككل.
- ٧- توفير قيادة إستراتيجية للتعلم : تستخدم هذه القيادة التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات وتدعم التعلم من خلال سلوكها بوصفه نموذجاً يقلده الآخرون. (زيد وآخرون، ٢٠٠٩: ٥-٦)

خصائص المنظمة المتعلمة:-

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات ، ومن الضروري توفير أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية في المنظمة حتى يمكن وصفها بالمنظمة المتعلمة ، وقد تباينت وتعددت الآراء حول خصائص المنظمة المتعلمة، ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم ، على أن السرعة في التعليم هي السمة الرئيسة التي تتصف بها المنظمة المتعلمة وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة ، بالإضافة إلى أن هناك العديد من الخصائص الأساسية التي تميز المنظمات المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية، وسنحاول عرض أهم خصائص المنظمة المتعلمة التي تناولها العالم (Peter Senge) وفيما يلي تلك الخصائص:-

- ١- إنها منظمة مرنة : ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير استجابة للتغير المختلف في بيئتها كوسيلة للبقاء والاستمرارية والنجاح.
- ٢- إنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون : تشجيع الاتصال المفتوح ، تشتمل التنوع والتفكير النقدي ، تشجيع العاملين على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وعلى استخدام مهاراتهم في إحداث لتحسين والتغير المطلوبين.
- ٣- إنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظامي: ويعني ذلك مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة ، تمكنهم من النظر إلى منظماتهم كنظام شامل ومتكامل، مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام ، مما يساعد المنظمة على مواكبة التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال.

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار –

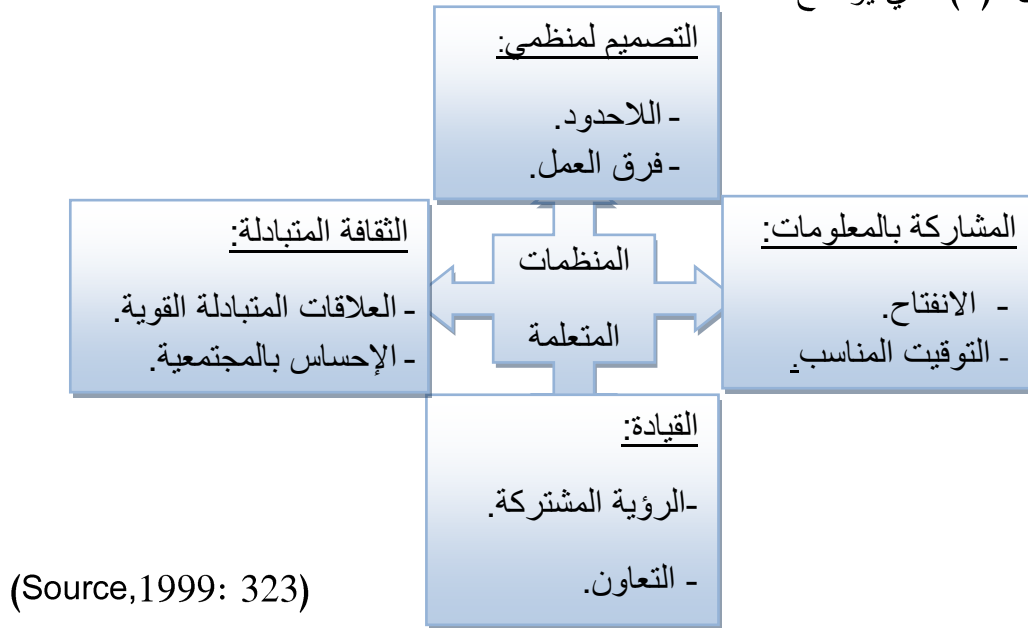
٤- إنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفريق : بدلاً من العمل الفردي ، في سعيها إلى التعليم وتحقيق الأهداف المطلوبة .

٥- إنها منظمة تتعلم باستمرار : وتعني اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة ، مثل : التدريب والتطوير والمحاضرات والندوات والمؤتمرات والقراءة ومتابعة إخبار المنظمات المنافسة ، وهنا يبرز دور القيادة في تشجيع التعليم المستمر وتهيئة الفرص لذلك ، وتوفير تكنولوجيا المعلومات للوصول بسهولة للمعلومة وتبادل المعرفة .

٦- إنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها: بتوفير النظام الذي يتيح للمنظمة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفعالية المعلومات بين العاملين ، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات ، وبين كل الوظائف والأقسام وبين الأفراد جميعهم.

٧- إنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار: وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم ، والتأكد من توفر التسهيلات اللازمة لذلك ، وتوفير أنظمة المراجعة والتقييم والقياس وفق معايير علمية يدركها جميع العاملين في المنظمة . (بلكبير، ٢٠١٦: ١٧٤-١٧٥)

ويرى العالم (Robbins) أن خصائص المنظمة المتعلمة (أو الخبرة) يمكن أن تحدد من خلال الشكل التالي والشكل (١) الذي يوضح ذلك:-



شكل (١) خصائص المنظمة المتعلمة

ومما تجدر الإشارة إليه أن المنظمة المتعلمة بعد أن تكسب المهارات والمعرفة والأفكار تتحول إلى منظمات رشيقة والمنظمات الرشيقة تلك المنظمات التي تستعين عن الإدارة الإشرافية أو ما تسمى بالإدارة الوسطى وتعتمد على تشكيل فرق عمل على عاتقهم مسؤولية تنفيذ العمال . (إبراهيم، ٢٠١٤: ١٥٥)

أسس بناء المنظمة المتعلمة

إنَّ من أهم لأسس التي تبنى عليها المنظمة المتعلمة هي عملية التعليم التنظيمي ؛ لانها العملية الوحيدة التي تدعم اكتساب المعرفة وتشاركها ونقلها ، وفي الآتي سنعرض بعض الأساسيات التي جاءت في عملية التعلم التنظيمي .

١- فرق التعلم : عرف هارينغتون نماكين فريق العمل عام ١٩٩٤ على أنه مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة ، لديهم إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة ، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة ، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات ، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء ، وتوجه نحو رفع مستوى المهارات لديهم .(القحطاني، ٢٠٠٥: ١٠٢) وقد تتجح منظمة ما في تحقيق من أفرادها أو تميزت مجموعة من أفرادها بشكل منفصل ، ولكن هذا النجاح لا يستمر ؛ لأنه لا ينبع من عمل جماعي مما قد يحدث نوعا من العداوة والصراع بين الأفراد ينعكس سلبا على المنظمة ، ولكن النجاح الذي ينبع من العمل الجماعي يستمر أكثر ويأتي بنجاحات أخرى في المستقبل ، هذا ما يميز العمل الجماعي عن العمل الفردي ، ويبين أهمية العمل كفريق والشئ نفسه يمكن قوله عن التعليم ، فالمنظمة لا تتعلم إلا من خلال تعلم أفرادها بشكل جماعي .(مسعوده وآخرون، ٢٠٠٩: ١٤٩)

٢- التعلم التنظيمي : إذ أنه لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم . إن من سياسات التعلم التنظيمي (Senge) وهو مقدرة المنظمة على استخدام الطاقة العقلية أو الفكرية لجميع أفرادها من أجل خلق نوع من العمليات التي تؤدي إلى تحسين أدائها.

٣- التفكير النظمي : ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة بالعلاقات المتداخلة بالنظام ومن دونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها ، فالتفكير المنتظم يتكامل معها لتشكيل النظام بشكل كامل ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية .(جبران، ٢٠١١: ٤٣١)

٤- إدارة المعرفة : إن إدارة المعرفة أسلوب إداري مبتكر ينطوي على مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسعى إلى حفظ خبرات ومعارف العمال الموجودة في عقولهم لكي يستفيد منها الآخرون ، بغرض تشجيع الفكر الجماعي والوصول إلى مفهوم أكثر شمولية ، وهو ما يعرف بذاكرة المنظمة الذي يعني بناء نظام ليس لحفظ المعلومات والبيانات بل لحفظ مختلف المعارف المتوفرة للمنظمة من مهارات ، ومن ثمَّ فإن إدارة المعرفة هي القدرة على تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة مضافة ، من خلال تخطيط ، تنظيم ، توظيف ، توجيه ورقابة رأس المال الفكري (المعرفة) في المنظمة لضمان الميزة التنافسية ، والمحافظة عليها بإدامة المعرفة ونشرها واستثمارها .(كلثوم، ٢٠١١: ٣-٤)

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار -

٥- القيادة: إن القيادة الفعالة والواعية والتميزة هي أساس نجاح أي عملية تغيير تنظيمي تقوم به المنظمة وخاصة إذا كان التغيير يهدف إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة ، وذلك لما تؤديه من دور أساسي في تخطيط وتوجيه عمليات إدارة التغيير باستثمار التعاون وكفاءة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة ، ووحدها المنظمات الرائدة هي التي لاكتفي بالاعتراف بأهمية القيادة في نجاح التخطيط فقط ، وإنما تسعى بكل ما لديها من إمكانيات إلى تطوير قياداتها من أجل أن ترقى إلى مستويات التطلعات وتؤدي الواجب المنتظر منها . (مسعودة وسعاد، ٢٠٠٩: ١٤٥)

ثانياً:- دراسات سابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة كلاً على حدى لذا سنحاول تسليط الضوء على الدراسات التي نرى بأنها مفيدة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في دراستنا الحالية .

أولاً : الدراسات التي تناولت التمكين الإداري :

١-دراسة قاسم وآخرون (٢٠٠٨)

دور إستراتيجية التمكين في تحسين أداء المنظمة -دراسة تحليلية الأداء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الكويت ،استعرضت الدراسة المتطلبات اللازمة لدعم تحسين الأداء للقيادات العلمية (رؤساء الأقسام)واستعدادها بتوفير وسائل عصرية متمثلة بإستراتيجية التمكين في المنظمة المتعلمة ،و بينت الدراسة بان أسلوب التمكين الإداري هو من الموضوعات الحديثة والمعاصرة في منظمات الأعمال تعبر عن فلسفة إدارية تهدف من خلال متطلبات الأساسية إلى تحقيق تحسين الأداء، وبينت الدراسة الميدانية أن هناك تأثير متبادل بين كل من إستراتيجية التمكين الإداري وتحسين الأداء وهذا يتطلب استغلال واستثمار مستويات التمكين الإداري في المنظمة المتعلمة لكي تكون أداة بناء في تطوير القدرات العلمية فيها.(قاسم وآخرون، ٢٠٠٨)

٢-دراسة عبيد(٢٠١٥)

دور إدارة المعرفة في التمكين الإداري للعاملين في المؤسسات العامة - دراسة في جامعة واسط ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومي إدارة المعرفة والتمكين الإداري للعاملين والعلاقة بينهما، وتم تحديد عينة الدراسة والبالغ عددها (٧٥) فرداً من أصل (٢٦٠) موظفاً في جامعة واسط ، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي ، وأشارت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة ، وتنمية القدر على التمكين الإداري للعاملين في جامعة واسط ، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها : ضرورة إطلاق العنان للإبداعات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة ، وتشجيعها والعمل على تبنيها.(عبيد، ٢٠١٥)

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار -

ثانياً: : الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة:

١-دراسة أبو عفش (٢٠١٤)

دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية وتقديم التوصيات التي تسهم في تطبيق أفضل لمفهوم المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية ،ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين فيها ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة الذي يتكون من أصحاب المسميات الإشرافية في الوزارات الفلسطينية ،والتي هي وزارة (الصحة ، التربية، والتعليم العالي ،الداخلية، والأوقاف، والشؤون الدينية ،والمالية) ،وقد تم توزيع استبيان على مجتمع الدراسة ، وتم تحليل الاستبيانات باستخدام البرنامج الإحصائية (SPSS) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج الدراسة ومنها وجود علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها(أبو عفش، ٢٠١٤).

٢-دراسة بن سهلة (٢٠١٦)

دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كلية جامعة محمد خيضر بسكرة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري ودوره في بناء المنظمة المتعلمة ، واختار الفرق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين المتواجدين بمخلف كليات الجامعة والبالغ عددهم (٨٨) واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ،حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعا وذلك عبر العديد من الزيارات الميدانية وتم استرجاع (٨٢) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، باستخدام الحزمة الإحصائية (spss) ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تصور الباحثين حول مستوى التمكين الإداري تعزو للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (المتغير الاجتماعي،العمر، المؤهل العلمي) باستثناء متغير الوظيفة الحالية والخبرة المهنية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تصورات الباحثين حول المنظمة المتعلمة تعزو للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (المتغير الاجتماعي، والمؤهل العلمي)، باستثناء متغيرات العمر والوظيفة الحالية ، الخبر المهنية. (بن سهله، ٢٠١٦)

جوانب الإفادة من الدراسات السابقة

وقد إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير موضوعها وتحديد مشكلتها ،وفي كيفية اختيار عينة الدراسة ، ومنهج البحث الذي تم استخدامه ، فضلاً عن الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية .

الفصل الثالث/ منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل الإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف البحث من حيث تحديد المنهج المتبع ومجتمع البحث ،وعينة البحث ولأداة وخصائصها والمعالجة الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات ومعالجتها ،وفيما يأتي استعراض لهذه الإجراءات.

أولاً: منهجية البحث

اعتمد الباحث أسلوب المنهج الوصفي الارتباطي الذي تم من خلاله وصف ظاهرة موضوع البحث وأشار (عطوي، ٢٠١١) هو نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة، ودراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ويمكن عن طريق المنهج الوصفي وضع تنبؤات عن الأحداث المقبلة. (عطوي، ٢٠١١ : ١٧٢)

ثانياً . مجتمع وعينة البحث

أ- المجتمع:

هو مجموعة كاملة من الناس، أو الأحداث، أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها، (بسيوني، ٢٠٠٩ : ٣٧٩) . وكان مجتمع البحث متكون من (٢٢٣٠) موظف في جميع كليات جامعة ذي قار، وموضح بالجدول (٢)

جدول (٢) المجتمع الكلي للبحث

ت	نوع المجتمع	مجتمع البحث		
		ذكور	اناث	العدد
١	موظفوا جامعة ذي قار	١٠٣٥	١١٩٥	٢٢٣٠

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار –

ب- العينة

تكونت عينة البحث من مجموعة عشوائية من مجتمع البحث المتكون من (١٠٠) موظفاً وموظفة، بواقع (٥٠) ذكور و(٥٠) إناث للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ م، وموضع في جدول (٣) .

جدول (٣) يوضح عينة البحث

ت	اسم الكلية	العينة		
		ذكور	إناث	العدد الكلي
١	جامعة ذي قار	٥٠	٥٠	١٠٠

ثالثاً . أدوات البحث :

١- مقياس التمكين الإداري :

بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الأدبيات والدراسات، وجد أن أفضل مقياس للبحث الحالي هو مقياس (بن سهلة، ٢٠١٦) للتمكين الإداري ويتكون من (٢٤) فقرة وله خمس بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وتدل الدرجة المرتفعة على التمكين الإداري ، ولغرض تحقيق أهداف البحث الحالي قام الباحث بتبني المقياس؛ كونه يتلاءم مع عينة البحث الحالي فضلاً عن كونه مقياس حديث (٢٠١٦).

٢- مقياس المنظمة المتعلمة:

تبني الباحث مقياس (بن سهلة، ٢٠١٦) للمنظمة المتعلمة ويتكون من (٢٢) فقرة وله خمس بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) ولغرض تحقيق أهداف البحث الحالي قام الباحث بتبني المقياس كونه يحقق أهداف البحث الحالي

رابعاً. الصدق:

تحقق الباحث من مؤشر الصدق لأداة (المقياس) في قياس التمكين الإداري وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة من خلال الصدق الظاهري . ومن خلال عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين في مجال العلوم التربوية والنفسية والقياس والتقويم والحكم على صلاحيته لقياس الظاهرة موضوع البحث وفي ضوء التوجيهات التي أبداها السادة المحكمين قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من ٨٠% من المحكمين ولم يتم حذف أي فقرة من المقياسين سواء تعديل الفقرة او الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار —

خامساً. الثبات:

قام الباحث باستخراج ثبات المقياسين بطريقتين أحدهما طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار وذلك بإعادة تطبيق المقياسين مرتين بفارق زمني بلغ (أسبوعان) على عينة قوامها (٢٠) موظفاً، وموظفةً، وأعيد تطبيق المقياسين وبعد حساب معامل ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة بين درجات التطبيق الأول والثاني، وجد أن معامل الثبات باستخدام هذه الطريقة كان (٨٣%) لمقياس التمكين الإداري و (٧٨%) لمقياس المنظمة المتعلمة، إما في طريقة الفاكرونباخ فتبين أن الثبات كان (٧٩%) لمقياس التمكين الإداري و (٧٢%) لمقياس المنظمة المتعلمة.

سادساً. تطبيق أداتي البحث :

قام الباحث بتطبيق المقياسين على عينة البحث التطبيقية البالغ عدد افرادها (١٠٠) موظفاً وموظفةً من جامعة ذي قار خلال العام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩)

سابعاً. الوسائل الإحصائية :

استخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات إحصائياً بالحاسبة الالكترونية، وقد تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- ١- مربع كاي للتعرف على دلالة الفروق في إجابات المحكمين على صلاحية الفقرات اداتي البحث.
- ٢- معامل ارتباط بيرسون (Person - r) : لاستخراج قيمة الثبات بطريقة إعادة الاختبار.
- ٣- معادلة الفاكرونباخ (Cronbach Alfa) : لحساب معامل الثبات (الاتساق الداخلي).
- ٤- الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على دلالة الفروق الفردية بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري للمقياس.
- ٥- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق في الدرجات بحسب متغير النوع الاجتماعي (ذكور ، إناث).
- ٦- معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة بين متغيري البحث التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة .

الفصل الرابع / عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث ، وتفسيرها في ضوء الخلفية النظرية ، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ، ومن ثم الخروج بالاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المناسبة ومثلما يأتي:

عرض النتائج وتفسيرها:

يعرض الباحث نتائج البحث التي توصل في ضوء الأهداف الموضوعية، وستعرض وتفسر على وفق تسلسلها كما يأتي:

الهدف الأول : " التعرف على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفين جامعة ذي قار "

لأجل تحقيق هذا الهدف تم تصحيح إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (١٠٠) موظفاً وتبين من تحليل البيانات أن درجات أفراد العينة على مقياس التمكين الإداري تراوحت بين (٣٧- ١١٥) اذ بلغ الوسط الحسابي (٧٤,٨٧) درجة وانحراف معياري يبلغ (٧,٧٥٥) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (t-test) تبين أن القيمة التائية المحسوبة تساوي (٣,٧٠١) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) درجة حرية (٩٩) الجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة التمكين الاداري من وجهة نظر الموظفين جامعة ذي قار

العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة حرية	مستوى الدلالة (٠,٠٥)
			المحسوبة	الجدولية		
١٠٠	٧٤,٨٧	٧,٧٥٥	٣,٧٠١	١,٩٨	٩٩	دالة

وبما أن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية فهذا يشير إلى تمتع أفراد العينة من التمكين الإداري وتعزى هذه النتيجة إلى أن عينة البحث الحالي قد اكتسبت الخبرات والمهارات من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية فضلاً عن إتباعهم للوائح والقوانين الصادرة من مرجعياتهم ، ولربما يعود سبب ذلك أيضاً أن مرجعياتهم التي ينتمون إليها قد أعطتهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرار الذي يخذون اتجاه القضايا والموضوعات التي يتعاملون معها .

الهدف الثاني: " التعرف على الفرق في التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين في جامعة ذي قار تبعاً للنوع الاجتماعي (ذكور، إناث) "

ولغرض التعرف على الفروق بين الذكور والإناث تم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test) إذ بينت الإجراءات الإحصائية أن الوسط الحسابي للذكور بلغ (٧٥,٢٤) والانحراف المعياري (٨,٠٥٧)، في حين بلغ الوسط الحسابي للإناث (٧٤,٨٢) والانحراف المعياري (٨,٣٢٢)، وكانت القيمة التائية المحسوبة (٠,٢٥٦) وبدرجة حرية (٩٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) ويبدو أن القيمة التائية المحسوبة أقل من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨) الجدول (٥) يوضح ذلك

جدول (٥)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفرق في التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين في جامعة ذي قار تبعاً للنوع الاجتماعي (ذكور ،إناث)

الجنس	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة حرية	مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)
				المحسوبة	الجدولية		
ذكر	٥٠	٧٥,٢٤	٨,٠٥٧	٠,٢٥٦	١,٩٨	٩٨	غير داله
أنثى	٥٠	٧٤,٨٢	٨,٣٢٢				

وبما أن القيمة التائية المحسوبة أقل من القيمة الجدولية فهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للنوع الاجتماعي (الذكور و الإناث) ويمكن أن يعزى ذلك إلى الخبرات والمهارات لدى الموظفين تكون موحدة بين الذكور والإناث بغض النظر عن النوع الاجتماعي ذكوراً كانوا أم إناثاً، ولربما أيضا يعود ذلك إلى مدى مواكبة الموظفين للتطورات في مجال الإدارة بشكل متساوي ما بين كلا الجنسين ، فضلاً عن التقارب الآراء واتخاذ القرار حول العديد من الأساليب الإدارية دون أن يكون هناك فرق شاسع ما بين الذكور والإناث .

الهدف الثالث: "التعرف على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفين جامعة ذي قار "

لأجل تحقيق هذا الهدف تم تصحيح إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (١٠٠) موظفاً وتبين من تحليل البيانات أن درجات أفراد العينة على مقياس المنظمة المتعلمة تراوحت بين (٢٩ - ١٠٨) اذ بلغ الوسط الحسابي (٧٠,٠٦) درجة وانحراف معياري يبلغ (٨,٣٧٧) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (t-test) تبين أن القيمة التائية المحسوبة تساوي (٤,٨٤٦) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) درجة حرية (٩٩) الجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في جامعة ذي قار

العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة حرية	مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)
			المحسوبة	الجدولية		
١٠٠	٧٠,٠٦	٨,٣٧٧	٤,٨٤٦	١,٩٨	٩٩	دالة

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار -

بما أن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية فان أفراد العينة يتمتعون بمستوى من أهداف المنظمة المتعلمة التي تركز على دافعية الموظفين الذين يعملون في المجالات الإدارية نحو تطوير مهارتهم من أجل الوصول إلى الكفاءة المطلوبة حول ما يناط بهم من مهام ومسؤوليات في انجاز الأعمال الإدارية التي توكل إليهم .

الهدف الرابع: "التعرف على الفرق في المنظمات المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في جامعة ذي قار تبعاً للنوع الاجتماعي (ذكور، إناث)"

ولغرض التعرف على الفروق بين الذكور والإناث تم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test) إذ بينت الإجراءات الإحصائية أن الوسط الحسابي للذكور بلغ (٧٠,٦٠) والانحراف المعياري (٨,٩٧٨)، في حين بلغ الوسط الحسابي للإناث (٦٩,٥٢) والانحراف المعياري (٧,٧٨٣)، وكانت القيمة التائية المحسوبة (٠,٦٤٣) وبدرجة حرية (٩٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) ويبدو أن القيمة التائية المحسوبة أقل من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨) والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفرق في المنظمات المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في جامعة ذي قار تبعاً للنوع الاجتماعي (ذكور، إناث)

الجنس	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة حرية	مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)
				الجدولية	المحسوبة		
ذكر	٥٠	٧٠,٦٠	٨,٩٧٨	١,٩٨	٠,٦٤٣	٩٨	غير داله
أنثى	٥٠	٦٩,٥٢	٧,٧٨٣				

وبما أن القيمة التائية المحسوبة أقل من القيمة الجدولية فهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للنوع الاجتماعي (الذكور و الإناث) ويمكن إن يعزا سبب ذلك إلى وجود الدافعية نفسها لدى الموظفين الإداريين بغض النظر عن طبيعة النوع الاجتماعي الذي ينتمون إليه داخل المنظمة المتعلمة. الهدف الخامس: "التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في جامعة ذي قار "

لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة فكانت النتيجة (٠,٢١٩) وهي دالة إحصائية. ثم قام الباحث باختبار معامل الارتباط بواسطة الاختبار التائي

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار —

لدلالة معامل الارتباط فوجدت أن القيمة المحسوبة (٢,١٧٥) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (١,٩٨) وجد أنها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) و موضح في الجدول (٨)

جدول (٨)

معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة

المتغيرين	العينة	قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	الدلالة الإحصائية عند (٠,٠٥)
العلاقة بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة	١٠٠	٠,٢١٩	٢,١٧٥	١,٩٨	دال

ومن هذا يتضح ان هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين التمكين الإداري والمنظمات المتعلمة، إذا أن التمكين الإداري يعد مصدر هام للفرد الموظف ،كونه يمتلك درجة معينة من الإرادة المستقلة والدافعية الداخلية بما ينسجم مع تطلعاته في تحقيق ما يصبوا إليه اتجاه المنظمة المتعلمة ،أن المنظمة المتعلمة تحقق للموظف الإداري مجال أوسع نحو الإبداع في العمل الإداري ، وهو بهذا المعنى يمكن القول إن كلما ارتفعت درجة التمكين الإداري ارتفعت معها مستوى ادارة المنظمة المتعلمة لدى الموظفين الاداريين المعنيين في البحث الحالي.

استنتاجات

:

- في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية :
- ١- إن موظفين جامعة ذي قار يتمتعون بتمكين إداري .
- ٢- لا يوجد فرق في التمكين الإداري وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث)
- ٣- إن موظفين جامعة ذي قار يتمتعون بالمنظمات التعليمية .
- ٤- لا يوجد فرق في المنظمات التعليمية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث)
- ٥- هناك علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والمنظمات التعليمية .

التوصيات:

- ١- تشجيع موظفي الجامعة في تطوير أدائهم المهني من خلال تسهيل استكمال دراساتهم العليا والمشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية.
- ٢- اعتماد ثقافة التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية والتربوية.
- ٣- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الاداريين بالجامعة ومنحهم فرصة أفضل في متابعة القضايا التعليمية بدل الانشغال بإعمال ورقية تتكرر من أقسام مختلفة .

المقترحات

- ١- دراسة مقارنة حول التمكين الإداري والمنظمات المتعلمة للداريين في الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية .
- ٢- دراسة مماثلة لهذه الدراسة على مستوى جامعات العراقية كافة.
- ٣- العلاقة بين التمكين الإداري وبعض المتغيرات التي لم تغطيها الدراسة الحالية.
- ٤- العلاقة بين المنظمة المتعلمة وبعض المتغيرات التي لم تغطيها الدراسة الحالية.

المصادر العربية

- ١- إبراهيم، نور خليل ، ٢٠١٤، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل : دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العراق ، المجلد ٢٠ ، العدد ٧٧ .
- ٢- أبو بكر ، فاتن ، ٢٠٠١، نظم الإدارة المفتوحة : ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين ، ايتراك والنشر والتوزيع ، القاهرة.
- ٣- أبو غفش ، مؤيد علي، ٢٠١٤ دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين بالوزارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، قسم القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة، فلسطين.
- ٤- بسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٩)، طرق البحث في الإدارة، مدخل البناء، المهارات البحثية، دار المريخ، عمان.
- ٥- بلكير ، خليدة محمد، ٢٠١٦، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر ، جامعة خميس مليانة ، المجلد ١٠ ، العدد ١٤٤١.
- ٦- بن سهله، صباح، ٢٠١٦، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة في تسيير المنظمات دراسة حالة في كليات جامعة خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه، الجزائر .
- ٧- بن هاني ، جهاد صياح ، ٢٠٠٧، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية : دراسة ميدان على شركات صناعة البرمجيات في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، عمادة البحث العلمي ، عمان ، الأردن ، الجامعة الأردنية ، المجلد ٣ ، العدد ٤ .
- ٨- جبران، علي محمد ، ٢٠١١، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد من وجهة نظر المعلمين في الأردن ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، عمادة البحث العلمي ، غزة ، ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، المجلد ١٩ ، العدد ١ .
- ٩- حسوني ، أثير عبد الأمير ، ٢٠١٢ ، تأثير ثقافة التمكين في منظمة التعليم - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية /الديوانية مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد ٢ ، العدد ٣ ، العراق.

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار -

- ١٠- الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي، ٢٠٠٩، إدارة التمكين واقتصاديات الفنية في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن.
- ١١- الرفاعي، محمد و الشايب، أحمد، والروابدة، محمد، ٢٠١٣، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن.
- ١٢- زيد، عبد الناصر وبو بشيت، خالد و المطيري، زعار، ٢٠٠٩، المنظمة المتعلمة في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- ١٣- العتيبي، سعد بن مرزوق، ٢٠٠٤، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر.
- ١٤- عبيد، معمر عقيل، ٢٠١٥، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة - دراسة في جامعة واسط، العراق.
- ١٥- عطوي، جودت عزت، ٢٠١١، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرق الإحصائية، دار الثقافة، عمان.
- ١٦- قاسم، أحمد وآخرون، ٢٠٠٨، دور إستراتيجية التمكين في تحسين أداء المنظمة - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٤، العدد ١٢، العراق.
- ١٧- القاضي، نجاح، ٢٠٠٨، إبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقتها بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٨- القحطاني، سالم بن سعيد، ٢٠٠٥، مدى استعداد المدراء لاستخدام فرق العمل في الاجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الاجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، المجلد ٤٥، العدد ١.
- ١٩- القريوتي، محمد والعنزي، عوض، ٢٠٠٦، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، دراسة ميدانية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون، المجلد ٢٢، العدد الأول، كلية العلوم الإدارية، الكويت.
- ٢٠- كلثوم، بن ثامر والعيد، فراحتيه، ٢٠١١، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الالكترونيات بولاية برج بوعريريج، الملتقى الدولي، الجزائر.
- ٢١- مسعودة، شريفي ودولي، سعاد، ٢٠٠٩، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر.

- ٢٢- ملحم ،يحيي سليم ، ٢٠٠٦ ، التمكن كمفهوم إداري معاصرة ، المنظمة العربية للتنظيمية الإدارية - بحوث ودراسات ، مصر .
- ٢٣- نجم ،عبود نجم ، ٢٠٠٨ ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الثانية ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 24-Eric. Ng Chee Hong et all,2012 ,An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning , A Regression Analysis International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Volume (3) : ISSUE (2).
- 25-Greasley Bryman and all,2005, Employee perception of empowerment, employee relation.
- 26-Nastiaka. 2005,Paua, Christenson Dave, Organization Learning in Widland Fire : Moving a Learning Culture ,Eighth International WIDLAND Fire Safety .
- 27-Peter.Senge,1990,The Fifth Discipline: The Art And Practice of The Learning Organization, Currency Doubleday, NEW York.
- 28-Said Shaban Hamed, 2010, Antecedents and Consequences of Employees Empowerment , Management Review: An International Journal , Faculty of Commerce Al-Azhar Universit, Volume 5,Number1 ,EGYPT.
- 29-Source,1999,David Robbins, Management 6th ed : New Jersey Mcgraw – HillCompany.
- 30-Thomas stir,2001, Fundamentals of Empowerment ,,Grimsby Ontario, CANADA .

الملاحق

بسمه تعالى

تحية طيبة

يضع الباحث بين أيديكم (مقياس التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة)، لغرض أنجاز البحث الموسوم (التمكين الادارية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار) نرجو تعاونكم معنا من خلال لأجابه الصريحة والموضوعية عن مقياس البحث . علما أن المعلومات التي ستذكر هي لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم هذا التعاون العلمي .

☐

اناث

☐

النوع الاجتماعي : ذكور

الباحث

التمكين الإداري:

هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة، التي تقوم فكرته على منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتفويضهم السلطات، مما يولد لديهم شعورا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية، ويفجر لديهم الطاقات الكامنة، التي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم إيجابيا نحو أهمية العمل وانجازه بكفاءة وفعالية.

ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	يتم منحي السلطة لإنجاز عملي					
٢	التزم بتحمل مسؤولية منحي السلطة					
٣	ثثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي					
٤	التزم بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذها					
٥	أتصرف بحرية في أداء مهامي					
٦	أأخذ قرارات عملي بمفردي					
٧	يعرف العاملون ساعات التدريب والتعلم التي سيتلقونها سنويا					
٨	يتاح لي فرص اكتساب مهارات جديدة في مجال عملي					
٩	توفر لي ادارة الكلية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
١٠	تتاح لي فرصة التعلم في مجال عملي.					
١١	تتوفر أجواء من المساعدة والتعاون في فريق عملي					
١٢	تسود الثقة بين أعضاء فريقي.					

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار —

١٣	تزداد درجة التزامي اتجاه مهامي عندما أعمل ضمن الجماعة				
١٤	استمتع بالعمل مع زملائي في شكل فريق.				
١٥	يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بيني وبين زملائي في الفريق الذي أعمل معه				
١٦	يتم إبلاغي بكل المعلومات التي تخص عملي				
١٧	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة				
١٨	تتميز التعليمات والإجراءات بالوضوح في إدارة الكلية				
١٩	تم إدارة الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة .				
٢٠	تقدر إدارة الكلية جهودي في العمل				
٢١	تقوم إدارة الكلية بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية				
٢٢	نظام العمل المتبع في إدارة الكلية يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات				
٢٣	يتم تشجيعي من قبل الإدارة لتبادل الخبرات مع باقي العاملين				
٢٤	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية.				

العدد ٢ - المجلد ٤٥ - آب/أغسطس ٢٠٢٠

المنظمة المتعلمة :

هي المنظمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها على التنبؤ والتكيف مع طبيعة بيئتها، وحل مشاكلها من خلال زيادة قدرات العاملين في اكتساب، ونقل المعرفة مما يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة، ومنحهم قدرًا من الحرية في التفكير، وابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير بما يعكس الرؤى الجديدة للمنظمة.

مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية

التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار —

ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	يسعى العاملون إلى البحث دائما عن كل جديد يخص عملهم					
٢	أنظر لمشاكل العمل نظرة شاملة وعامة					
٣	يتم تشجيع العاملين على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات					
٤	يرتكز تفكيرنا في أمور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا					
٥	يتم تحفيز كل العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص ادارة الكلية					
٦	تعتمد ادارة الكلية ثقافة تشجيع الاعتماد على الذات في تنفيذ الاعمال.					
٧	تسعى ادارة الكلية إلى تطبيق الافكار الجديدة ليكون منطلقا للانفتاح على الآخرين					
٨	يبحث العاملون دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير ادائهم واعمالهم.					
٩	يتم حث العاملين على التعلم المستمر لتطوير قدرتهم ومهاراتهم					
١٠	تحظى الافكار الجديدة التي يقدمها الافراد بدعم ادارة الكلية.					
١١	تساعد ادارة الكلية الافراد فيها للتخلي عن الاساليب التقليدية في اداء العمل					
١٢	تحرص ادارة الكلية على اشراك الافراد عند معالجة المشكلات المعقدة					
١٣	يحمل العاملين بإدارة الكلية وجهات نظر متقاربة حول قضايا العمل.					
١٤	يتم بناء رؤية واهداف مشتركة بالتعاون مع جميع العاملين.					
١٥	تسعى ادارة الكلية الى تدعيم لغة الحوار بين الافراد والمجموعات					
١٦	خلق الثقة المتبادلة بين الادارة والافراد هي مسؤولية الجميع في الكلية					
١٧	تؤكد ادارة الكلية على تبادل المعرفة بين كل العاملين					
١٨	ينمي التعلم الجماعي لدي روح المنافسة بين زملائي والمشاركة الايجابية					
١٩	يساعدني التعلم الجماعي في التغلب على الصعوبات الناتجة عن قلة الوسائل					
٢٠	ينمي التعلم الجماعي لدي روح الجماعة ويعودني على النظام والتعاون والعمل المشترك					
٢١	التعلم الجماعي يتيح المجال لتغيير اراء العاملين نتيجة مناقشات المجموعة					
٢٢	تدعم إدارة الكلية المبادرات الإبداعية والتطويرية في عمليات التعلم.					

المجلد ٢ - العدد ٤٥ - آب ٢٠٢٠

مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية