



علاقة أبعاد التمكين بالتعلم التنظيمي- دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM-

Relationship Of Empowerment Dimensions To Organizational Learning - Case Study Of Algeria Telecom Using Structural Equation Modeling (SEM)

برباوي كمال¹، براس دليلة²، صالح يمينة³

¹ جامعة طاهري محمد بشار k_berbaoui@yahoo.fr

² جامعة وهران dberass@yahoo.com

³ جامعة باتنة 1 yasmin_yasmine@yahoo.fr

تاريخ الاستلام : 2021/05/03 ؛ تاريخ المراجعة : 2021/08/05 ؛ تاريخ القبول : 2021/10/17

الملخص

الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين أبعاد التمكين والتعلم التنظيمي، فمن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (عمال اتصالات الجزائر بشار)، وتم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، وبرنامج AMOS الذي يستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهمة و التعلم التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهمة و التعلم التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة و التعلم التنظيمي، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام و التعلم التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة و التعلم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: أبعاد تمكين ؛ تعلم تنظيمي ؛ نمذجة معادلات هيكلية؛ اتصالات الجزائر.

تصنيف JEL :M54،M12

Abstract

The aim of the study is to determine the relationship between the dimensions of empowerment and organizational learning ,In order to reach this goal, a questionnaire was prepared for the purpose of collecting and distributing data to the study sample (Algerie Telecom workers Béchar).The study uses the SPSS program for statistical analysis of this study, and the AMOS program which is used to model the structural equations, The study concluded that: There is no statistically significant relationship between the task and organizational learning, There is a statistically significant relationship between task identification and organizational learning, There is a statistically significant relationship between power and organizational learning ,There is no statistically significant relationship between commitment and organizational learning, There is a statistically significant relationship between culture and organizational learning.

Keywords: Dimensions Of Empowerment, Organizational Learning, Structure Equation Modeling, Algeria Telecom.

JEL classification :M12,M54

* برباوي كمال k_berbaoui@yahoo.fr

I. مقدمة:

يعتبر التمكين من المواضيع التي تحضها اهتماما بالغا لدى الباحثين و الأكاديميين ويعود ذلك إلى آثاره في سلوك الأفراد و المنظمات ككل، خاصة في ظل التطورات والتحويلات التي يشهدها الجانب الإداري و التنظيمي، وتتبنى العديد من المؤسسات مفهوم التمكين باعتباره أداة فعالة في خلق الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار و وضعهم في مراكز تحمل المسؤولية، كما أدرك الفكر التنظيمي الحديث أهمية المورد البشري في المؤسسة على أنه السبيل للمنافسة وخلق التميز، كما يعد بقاء المؤسسة و نجاحها في الوقت الراهن يعتمد على قدرتها في ممارسة التعلم التنظيمي على نحو مستمر، فكلما كانت المؤسسة قادرة أفضل للتعلم مقارنة بمنافسيها كلما زادت قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية، وبالتالي فالتعلم التنظيمي ضرورة حتمية في بقاء و تطور المؤسسات.

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: ما علاقة أبعاد التمكين بالتعلم التنظيمي؟

1. فرضيات الدراسة: للإجابة على سؤال الإشكالية تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهمة و التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهمة و التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة و التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام و التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة و التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

2. الدراسات السابقة: تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إشكالية البحث منها:

- دراسة (dahou & ishaq, 2016) هدف هذا البحث إلى تقييم أثر أبعاد تمكين الموظفين: الجدوى والكفاءة والاختيار والتأثير على تشجيع التعلم التنظيمي داخل البنوك الجزائرية. يتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لاستكشاف الأبعاد المؤثرة في التعلم التنظيمي. مع معدل استجابة 83 % ، تظهر النتائج أن المعنى والكفاءة والاختيار لها تأثير إيجابي كبير على التعلم التنظيمي للبنوك. الكفاءة لها تأثير أقوى على تعزيز التعلم التنظيمي. ومع ذلك ، وجد أن التأثير ليس له أي تأثير على التعلم التنظيمي.

- دراسة (سلامة، 2016) هدفت إلى معرفة أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي في شركة اتصالات الفلسطينية من خلال عينة عشوائية مكونة من 300 عاملا وخلصت الدراسة على أن أبعاد التمكين الإداري تفسر ما مقدار 73.4% من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي وخلصت أيضا على أن تحفيز العاملين في شركة قيد الدراسة ماديا ومعنويا منهج يدعم ويعزز على ممارسة التمكين الإداري.

- دراسة (Rezaie & Begheri, 2014) هدفت الدراسة دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين الموظفين ليتم إجراء الدراسة الحالية من خلال مسح وصفي ويتألف من الإدارة والموظفين في فروع بنك "Qom Maskan Bank" المختارة و تم توزيع 120 استبيان بواسطة طريقة أخذ العينات العشوائية الطباقية، لجمع البيانات، وأخيرا تم إرجاع 100 استبيان وتحليلها من خلال برنامج SPSS. ، وتم استخدام قيمة ألفا في Chronbach لقياس الموثوقية فكانت 0.93 و 0.94 للتعلم التنظيمي وتمكين الموظفين على التوالي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين الموظفين.

- دراسة (khalil & al, 2011) هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين التمكين النفسي (المعنى والفعالية الذاتية ، والأثر ، تقرير المصير ، والثقة) والتعلم التنظيمي ، تم اختيار 350 موظفا من إدارة التربية البدنية في مقاطعة فارس من خلال أخذ العينات العنقودية والإجابة على استبيانات التمكين النفسي ، أشارت النتائج إلى أنه من بين عوامل التمكين النفسي ، تتمتع الكفاءة الذاتية وتقرير المصير والتأثير والجدوى بأكبر قدر من القدرة على التنبؤ بالتعلم التنظيمي على التوالي. يشار إلى أنه لا توجد علاقة مهمة بين الثقة والتعلم التنظيمي.

II. إطار النظري للدراسة:

1. مفهوم التمكين:

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين كما لاقى رواجها في فترة التسعينيات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة. بمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين. كما جاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصا في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين،

فقد عرفه فوغت" بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار (العنبي، 2005). "وعرّفه بعض الباحثين" بأنه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات" (ديرلوف، 2002).

ويعرف التمكين بأنه منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار (Daft

R. , 2001).

كما يعني منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية. (Robbins, 2001).

ويعرف التمكين أيضا "مشاركة الرؤوسيين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار" (محمد جمال، 2008)

من خلال هذه التعريفات يمكننا أن نستنتج التعريف التالي: "التمكين هو العملية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمة من خلالها إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة دون تدخلها"

2. أبعاد و نماذج التمكين:

سنتناول في هذا الفرع الأبعاد الخمس للتمكين التي حددها **Lashely and McGldrik** في سنة 1994 ونلخصها فيما يلي (محمود حسن، 2012):

1.2 البعد الأول: المهمة (Task)

تهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح للفرد المتمكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة.

2.2 البعد الثاني: تحديد المهمة (Task Identification)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، وإلى أي درجة توضح السياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ثم إعطاء الفرصة للموظفين.

3.2 البعد الثالث: القوة (Power)

إن أول الخطوات في إدراك مفهوم التمكين هي 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.

4.2 البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

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

5.2 البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. (محمود حسن، 2012)

3. أهمية التمكين

اكتسب موضوع التمكين شهرة واسعة بداية النصف الأخير من القرن الماضي، من الناحية النظرية و التطبيقية كونه إستراتيجية إدارية شأنها شأن الإستراتيجيات الأخرى كالتكوين، التوظيف وغيرها... وتظهر لنا هذه الأهمية في:

- ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المنظمة وتوقعها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها مثل اللامركزية الإدارية و الجودة الشاملة... (ملحم، 2006)
- ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي. فالمنظمة التي تكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية في الخبرات والمهارات، يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة. (محمد جمال، 2008)
- يكتسب التمكين أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية والقناعة بالإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق، وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة. (الدوري، 2009)
- باعتباره طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى. كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن. (Daft R. L., 2012) بالإضافة إلى اعتباره كخطة إلزامية وملمة لتحسين المنتجات والخدمات.
- يعمل على خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.
- وتبلغ أهمية تمكين العاملين في القيادة الى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. (Suzik, 1998)

4. تعريف التعلم التنظيمي :

يقصد بالتعلم التنظيمي عملية استثمار خبرات وتجارب المؤسسة والأفراد العاملين بها ، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها (العصيمي، 2007). يمكن القول أن التعلم التنظيمي يعني التغيير في السلوك والأداء نتيجة التعلم ويعتبر **سيمون** Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (1969) ، وعرفه على أنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها (شنشونة، 2014).

وفيما يلي أهم التعريفات التي جاء بها الباحثون:

سينج يرى أن التعلم التنظيمي هو الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية (طلال بن عايد و آخرون، 2010).

أما أرجيريس 1978 Argyris : يعرف التعلم التنظيمي هو العملية التي يتمكن من خلالها الأفراد والمنظمة من كشف وتصحيح الأخطاء داخل المنظمة (الحنيطي، 2001)..

أما جلفورد Guilford فيعرفه بأنه : التغيير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات (هيجان، 1998).

في حين يرى Pecemzo أن التعلم يمكن أن يتجسد عندما يكون المتعلم قد تم تحفيزه وأن التعلم عادة ما يحتاج إلى تغذية عكسية (العبيدي، 2009).

أما (Cavoileri and Fearon 1996)، فيصان عملية التعلم التنظيمي بأنها جهد متميز للوصول إلى معان مشتركة مشتقة أساسا من خبرات أعضاء المنظمة (McGill & Slocum, 1998) .
ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمؤسسة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها : تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل ، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء .

5. أهمية التعلم التنظيمي:

إن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المؤسسة بصفة عامة تتمثل في الربط والتطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بالجودة الشاملة، حيث كشفت الدراسات أن المؤسسات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعدادها للتحويل إلى مؤسسات متعلمة، وأن المؤسسات التي تحقق تفوقا في قدراتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وأنه يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء (Walsh, 1995) .
إن المؤسسة المتعلمة سوف تتيح الفرصة أمام العاملين والرؤساء التنفيذيين لكي يظهروا النقائص، وأن لا يشعروا بالحرص من الاعتراف بأخطائهم وأنها ستكون من خلال تعلمها التنظيمي أكثر قدرة على إعادة تشكيل ثقافتها التنظيمية والمشاركة في محيطها المتجدد والمتغير بدلا من مجرد الاستجابة له. وتجدر الإشارة إلى أن ما طرحه سينج Singe من منطلقات تؤكد ضرورة التعلم للمؤسسات المعاصرة والتي حددها الكبيسي فيما يلي (عيشوش، 2011) :

- إن أغلب المشكلات التي تواجهها المؤسسات أو يعيشها العاملون إنما هي حصيلية ما تم فعله في الماضي أو ما نتج عن الحلول والمعالجات لمشكلات سابقة.
- أن الكثير من التحديات التي طرحها Singe يمكن مواجهتها بفعالية إذا ما تم تركيز المؤسسة على التعلم التنظيمي الذي يستلزم جهدا فكريا وعملا متواصلا وموارد مالية ومعنوية تعزز القيم الإيجابية وتوظف المعلومات والمهارات المكتسبة في قرارات مبدعة، تؤدي إلى تحسين الأداء وإرضاء العملاء وتحفيز العاملين والقادة.
- إن الطرق السهلة التي تعتمد للخروج من المشكلات ستفقد في الغالب إلى إعادة الدخول فيها لأن الحلول السريعة قلما تصلح لحل المشكلات المتعاقبة والمتجددة التي تستلزم إعادة النظر والتفكير وليس مجرد التكرار والإعادة .
- إن كل علاج يعطى لمواجهة مرض لم يتم تشخيصه بدقة تنتج عنه أضرار ومخاطر تفوق المرض ذاته ، فالمعالجات السابقة لم تكن قليلة الجدوى فقط وإنما قد تؤدي إلى مضاعفات وآثار جانبية خطيرة لذا يتطلب الحل السليم، الفحص والتشخيص السليم لواقع النظام بأكمله وليس لجزئية منه.
- إن التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستفقد إلى نتائج فاعلة تفوق أهميتها التغييرات التي تنطلق من رؤية متسرعة ومنفصلة.
- إن العلاقة بين الأسباب والنتائج لا تكون في جميع الأحوال مترابطة أو ظاهرة للعيان، وذلك يستلزم التصدي للظواهر والمشكلات في الجذور لمعرفة أسبابها ودوافعها.

كما يمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي وذلك من خلال ثلاث فوائد هي (خلف العربي، 2019):

- يقدم أفكار وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة.
 - التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة.
 - يشجع على الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى الإحداث وبالتأكيد فإن الذي يتحمل المسؤولية وبواجهها في المنظمة بصورة أفضل ذلك هو المتخصص المهني جيد التعلم الذي يشغل مناصب مهمة.
- الإطار التطبيقي للدارسة: .III

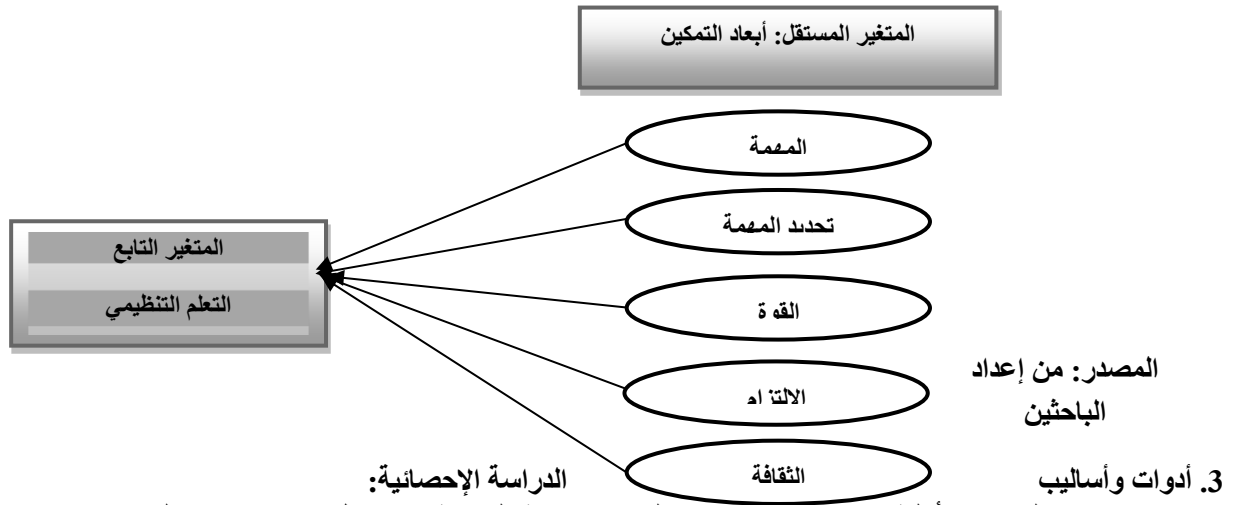
1. مجتمع وعينة الدراسة:

اختيار عينة بصفة عشوائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فقدر عدد المستجوبين في العينة ب 113 عامل من تم استرجاع 99 تم استبعاد أربع منها لوجود أسئلة لم يتم الإجابة عنها فبقي 95 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

2. متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة يتكون من المتغير المستقل وهو أبعاد التمكين الخمس: المهمة، تحديد المهمة، القوة، الإلتزام، الثقافة والمتغير التابع وهو التعلم التنظيمي، كما هو موضح في الشكل رقم (01).

الشكل (1): نموذج الدراسة



تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان التي تم إعداده خصيصا من أجل هدف الدراسة وفق لبرنامج SPSS V 20 الذي يعمل على مايبي: جمع البيانات، التحليل الإحصائي للبيانات، وبرنامج AMOS V 21 الذي يستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار الفرضيات بواسطة التحليل العاملي التأكيدي ، كما تم قياس كافة العناصر باستخدام مقياس من خمس نقاط "ليكرت" هي: موافق بشدة: (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجات)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

IV. النتائج ومناقشتها:

1. خصائص المتغيرات الشخصية:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية

المتغيرات	المستويات	العدد	التكرار
الجنس	ذكر	80	84.2%
	أنثى	15	15.8%
العمر	أقل من 30 سنة	07	7.4%
	من 30 إلى 40 سنة	47	49.5%
	من 41 إلى 50 سنة	33	34.7%
	51 سنة فأكثر	8	8.4%
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	23	24.2%
	جامعي	61	64.2%
	دراسات عليا	11	11.6%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	12	12.6%
	من 5 إلى 15 سنة	58	61.1%
	من 16 إلى 20 سنة	07	7.4%
	أكثر من 20 سنة	18	18.9%

إعداد الباحثين حسب

المصدر: من مخرجات SPSS.V 20

رقم (1) يتضح أن أغلب أفراد العينة هم جنس الذكور بنسبة 84.2% في حين نسبة الإناث هي 15.8%، كما أن الأغلبية ضمن الفئة العمرية بين 30-40 سنة بنسبة 49.5%، ثم تليها الفئة العمرية بين 41-50 سنة بنسبة 34.7% ثم نسبة 8.4% للفئة لكثير من 51 سنة و 7.4% للفئة العمرية أقل من 30 سنة، كما نجد الأغلبية من أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 64.2% أما النسبة المتبقية ذوي مستوى تعليمي ثانوي فأقل بنسبة 24.2% ودراسات عليا بنسبة 11.6%، في حين نجد أقصى نسبة في الخبرة المهنية هي نسبة 61.1% وهم ذوي الخبرة من 5 إلى 15 سنة، ونسبة 7.4% كأدنى نسبة وهم ذوي خبرة من 16 إلى 20 سنة.

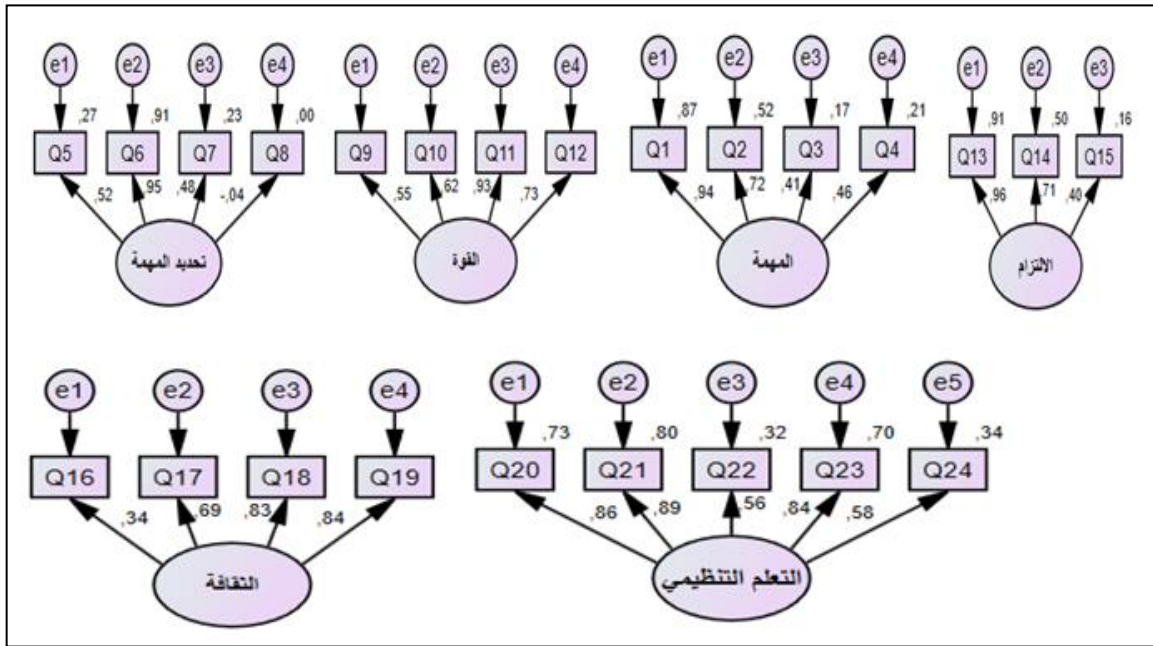
2. اختبار دقة وجودة البيانات

قبل الشروع في عملية التحليل الإحصائي لابد من إجراء عدة اختبارات من أجل اختبار دقة وجودة البيانات للتحليل، ومن أهم هاته الاختبارات هي اختبار الصدق Validity test، واختبار الثبات Reliability Test واختبار KMO.

1.2 اختبار الصدق

يعتبر صدق بناء الصلاحية Construct Validity أو ما يسمى صدق المتغير من أهم اختبارات صدق المقياس ولعل تحليل العامل التوكيدي (CFA) من أهم الطرق وأكثرها استخداما في هذا المجال (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010)، وتم هذا الاختبار باستخدام برنامج AMOS v21 وكانت النتائج كالآتي:

الشكل (2): التحليل العائلي التأكيدي لقياس أبعاد التمكين والتعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS.V 21

ويلاحظ من نتائج الشكل رقم (2) رقم أن أغلب قيم التحميل لكل من المهمة، القوة، الالتزام و التعلم التنظيمي أكبر من الحد الأدنى للتحليل العاملي التأكيدي (0.40)، أما القيم التي أقل من الحد الأدنى المسموح به للتحليل العاملي التأكيدي فسيتم حذفها من المقياس (حذف Q8 من بعد تحديد المهمة، وحذف Q16 من بعد الثقافة) وهذا من أجل جعل البيانات الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

2.2 اختبار الثبات

يعتبر معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha من أكثر الأساليب شيوعا في قياس مدى الاتساق الداخلي (الثبات) لفقرات المقياس، والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2): اختبار الثبات

المتغير الرئيسي	الأبعاد (المحاور)	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
أبعاد التمكين	المهمة	4	0,722
	تحديد المهمة	3	0,671
	القوة	4	0,802
	الالتزام	3	0,714
	الثقافة	3	0,828
التعلم التنظيمي		5	0,862

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS.V 20

نلاحظ من الجدول رقم (2) بأن قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.720-0.876) فهي لا تقل عن 0.70 لثبات حالة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، فهذا مؤشر على أن المقياس ذو صدق وثبات مرتفع.

3.2 اختبار KMO

الجدول (3): نتائج اختبار KMO and Bartlett's

علاقة أبعاد التمكين بالتعلم التنظيمي- دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM- ، (ص ص: 1 - 12)

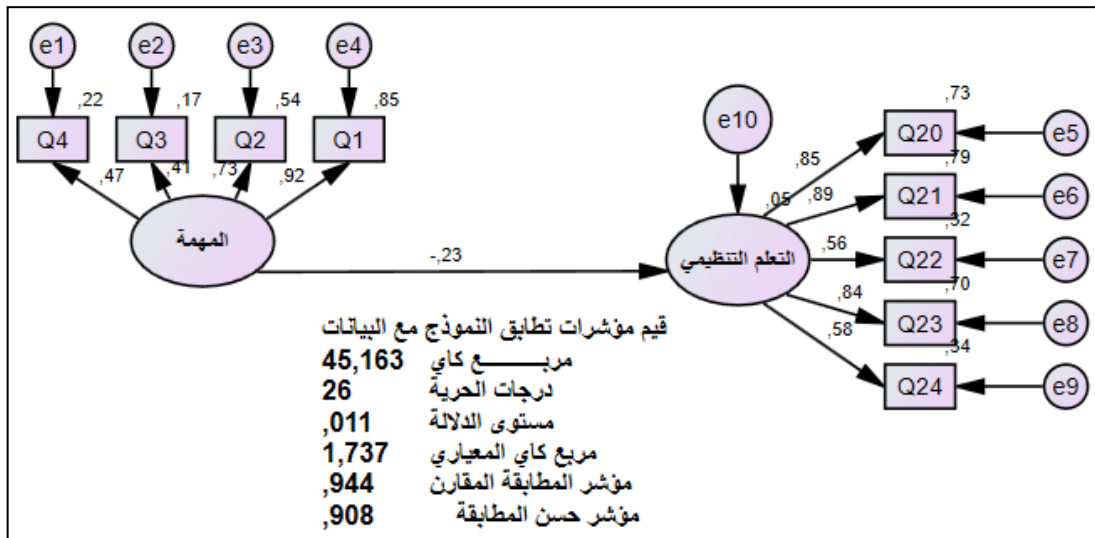
الاختبار	KMO	Sig
المقياس الإجمالي	0.769	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS.V 20

تظهر نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول رقم (3) وجود مستويات ارتباط جزئي مقبولة وجيدة بين الفقرات كون KMO أكبر من (0.60)، الأمر الذي يؤكد سلامتها خاصة باقترانها مع اختبار Bartlett والذي آلت مستوى معنويته (sig) نحو (0.000) الأمر الذي يدل على إمكانية اعتماد المقاييس المستخدمة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعبارات.

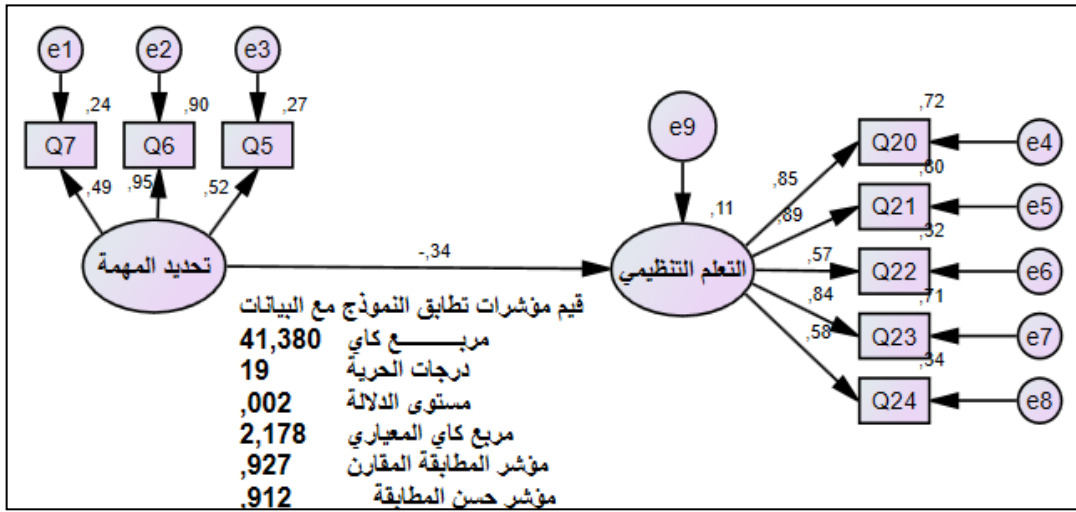
3. اختبار فرضيات الدراسة:

الشكل (3): التحليل العائلي التأكيدي لتأثير المهمة على التعلم التنظيمي

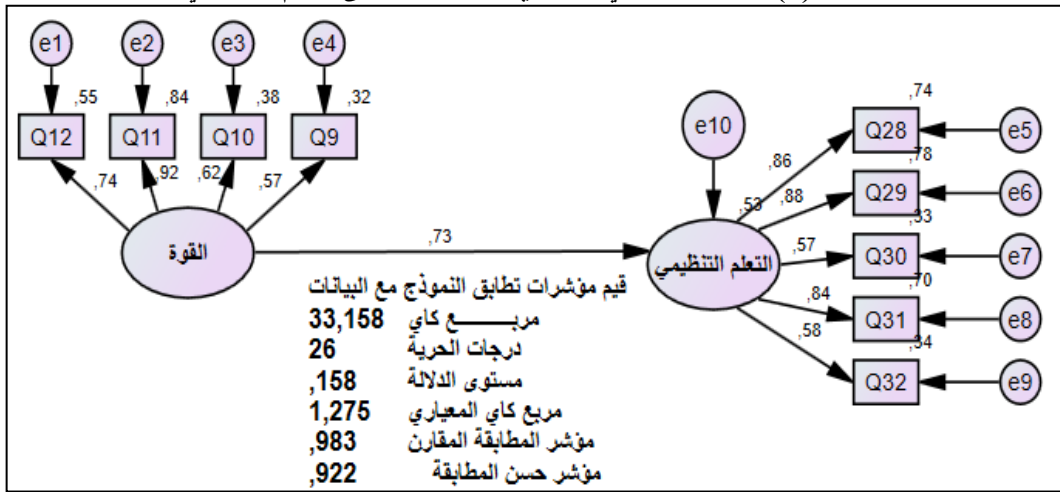


المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS.V 21

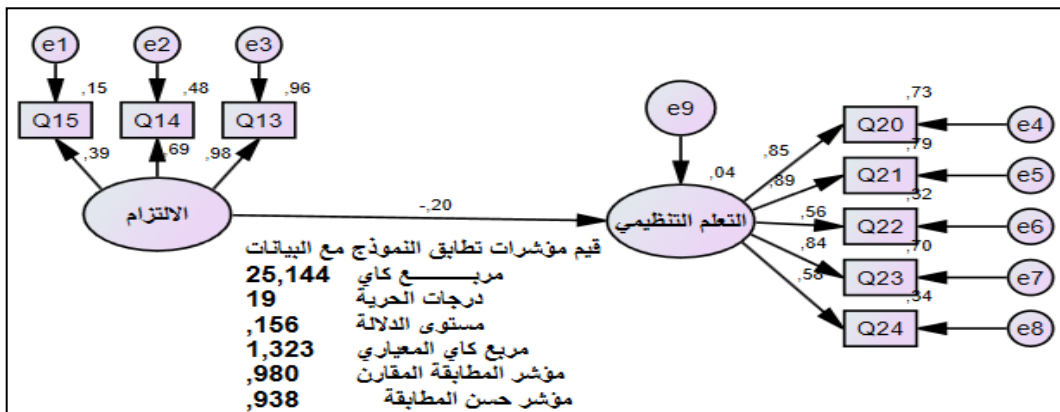
الشكل (4): التحليل العائلي التأكيدي لتأثير تحديد المهمة على التعلم التنظيمي



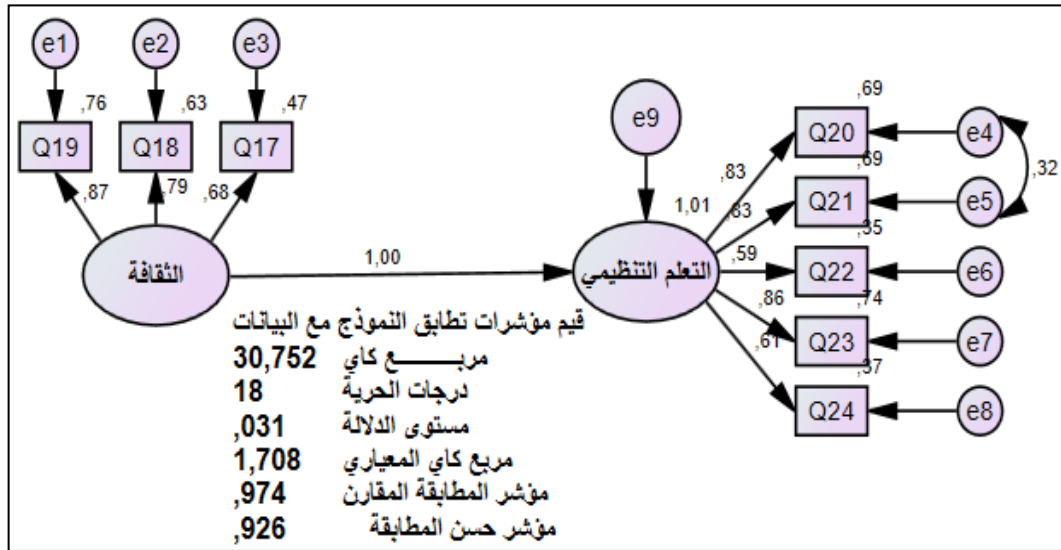
المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS.V 21
 الشكل (5): التحليل العاملي التأكيدي لتأثير القوة على التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS.V 21
 الشكل (6): التحليل العاملي التأكيدي لتأثير الالتزام على التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS.V 21
 الشكل (7): التحليل العاملي التأكيدي لتأثير الثقافة على التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS.V 21

يتضح من معطيات الأشكال (3,4,5,6,7) أن قيم مؤشر مربع كاي المعياري للفرضيات كانت (1.737) (1.178) (1.275) (1.323) (1.708)، على التوالي وكلها أقل من 3 وهذا يعني أن النموذج جيد أي مطابق.

أما بالنسبة لكل من مؤشر حسن المطابقة (GFI) كانت قيمه (0.908)، (0.912)، (0.922)، (0.938)، (0.926) على التوالي، فتعد قيمته جيدة حيث أنها ضمن المجال المحدد أكبر من 0.90 وهذا ما يجعل النموذج مطابق.

أما بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن (CFI) فكانت قيمته (0.944)، (0.927)، (0.983)، (0.980)، (0.974) على التوالي، ونلاحظ أن قيمه هو أيضا أكبر من المجال المحدد 0.90 واقترابه من 1 أمرا يدعم قبول النموذج.

أما بالنسبة للقيمة الحرجة وقيمة الاحتمال ومعامل التأثير الخاصة بالفرضيات الخمس للدراسة موضحة في الجدول رقم

(4)

الجدول (4): نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	التأثير	معامل التأثير	P	CR	القرار
الأولى	المهمة	-0.232	0.056	-1.911	قبول H ₀
الثانية	تحديد المهمة	-0.336	0.005	-2.289	قبول H ₁
الثالثة	القوة	0.728	0.000	6.085	قبول H ₁
الرابعة	الالتزام	-0.200	0.097	-1.661	قبول H ₀
الخامسة	الثقافة	1.003	0.000	9.963	قبول H ₁

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS.V 21

فقيمة النسبة الحرجة (CR) بالقيمة المطلقة لكل من الفرضيتين الأولى والرابعة (1.911)، (1.661) على التوالي وهي أقل من (1.96) وقيمة الاحتمال (P) تساوي (0.056)، (0.097) على التوالي وهي أكبر من (0.05) مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة H₁ ونقبل الفرضية الصفرية H₀، أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهمة و التعلم التنظيمي، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام و التعلم التنظيمي.

كما يتبين أن قيمة النسبة الحرجة (CR) بالقيمة المطلقة لكل من الفرضيتين الثانية و الثالثة و الخامسة (2.289)، (6.085)، (9.963) على التوالي وهي أكبر من (1.96) وقيمة الاحتمال (P) تساوي (0.005)، (0.000)، (0.000) على التوالي وهي أقل من (0.05) مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهمة و التعلم التنظيمي، و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة و التعلم التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة و التعلم التنظيمي.

ونلاحظ أن قيم معامل التأثير لكل من القوة و الثقافة (0.728)،(1.003) على التوالي بإشارة موجبة أي هناك تأثير إيجابي لكل من القوة و الثقافة على التعلم التنظيمي (علاقة طردية)، في حين معامل التأثير لتحديد المهمة يقدر ب (-0.336) أي هناك تأثير سلبي لتحديد المهمة على التعلم التنظيمي (علاقة عكسية).

V. الخاتمة

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهمة و التعلم التنظيمي؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهمة و التعلم التنظيمي؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة و التعلم التنظيمي؛
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام و التعلم التنظيمي؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة و التعلم التنظيمي.
- وبناء على نتائج البحث يمكننا إعطاء بعض التوصيات التالية:
- تزويد العاملين بدورات تكوينية توضح لهم أهمية التمكين وفوائده و مزاياه؛
 - تشجيع العاملين في المؤسسة على تبني مهام و أدوار قيادية من خلال منح لهم بعض الصلاحيات و اتخاذ القرارات، وإزالة هاجس الخوف لديهم من ارتكاب الأخطاء، وتنمية رغباتهم و تطلعاتهم نحو تحمل المسؤولية؛
 - إقناع المدراء و المسؤولين بأهمية التمكين و أنهم لا يفقدوا صلاحياتهم و سلطاتهم من خلال التمكين؛
 - حسن إختيار العاملين الذين يتمتعون بالخبرة و المهارة و قوة الشخصية و منح لهم صلاحيات التمكين؛
 - نشر ثقافة التعلم داخل المؤسسة وخلق بيئة ملائمة وداعمة و مشجعة لعملية التعلم التنظيمي؛
 - وضع خطط و برامج و فرص النجاح لتفعيل عملية التعلم.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أحمد علي صالح الدوري. (2009). إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار الياورزي العلمية للنشر و التوزيع.
- أزهار عزيز العبيدي. (2009). أدوات التعلم التنظيمي و دورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري. مجلة القرى للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، 09 (13)، 154.
- الأحمد طلال بن عايد، و آخرون. (2010). التنظيم و أداء المنظمة. بحوث محكمة ، 75.
- خيرة عيشوش. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة تلمسان.
- دي ديرلوف. (2002). فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل. بيروت: دار الراتب الجامعية.
- سعد العتيبي. (25-26 مارس، 2005). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير و متطلبات التطوير الإداري. جدة، السعودية.
- شنشونة م. (2014). أهمية التعليم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية. 109، (33)
- عبد الرحمان بن أحمد هيجان. (1998). تعلم تنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم. مجلة الإدارة العامة ، 37 (04)، 679.
- عواطف بنت أحمد حماد العصيمي. (2007). التعلم التنظيمي و دوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، متطلب تكلمي لنيل الماجستير. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- محمد جمال، أ. ا. (2008). التمكين الوظيفي و دوره في تعزيز القدرات البشرية. القاهرة: دار ابن حزم للنشر، جامعة عين الشمس.
- محمد فاتح الحنيطي. (2001). التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن. مجلة المنارة ، 7 (2)، 74.

علاقة أبعاد التمكين بالتعلم التنظيمي- دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM-، (ص ص: 1 - 12)

- محمد وليد سالم سلامة. (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. (جامعة القدس المفتوحة، المحرر) مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الإدارية والاقتصادية ، 2 (6)، 15-54.
- محمود حسن، ا. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ملحم، ي. س. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- منال لافي خلف العربي. (2019). متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية. المجلة العربية للأدب و الدراسات الإنسانية (06)، 67.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Daft, R. L. (2012). **Understanding Management**. Nelson Education.
- Daft, R. (2001). **Organization Theory And Design**. In s. w. publishing. NEW YORK, USA.
- dahou, k., & ishaq, h. (2016). **Empowering Employees To Promote Organizational Learning**. (u. d. Mascara, Éd.) Algérienne des Ressources Humaines (01), 148-158.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). **Multivariate Data Analysis** (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- khalil, & al. (2011). **The Relationship Between Psychological Empowerment And Organizational Learning**. procedia social and behavioral sciences , 30, 1147-1152.
- McGill, M., & Slocum, J. (1998). **A little leadership please?, organizational dynamics**. Winter.
- Rezaie, a., & Begheri, g. (2014). **Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches)**. International Journal of Management, Accounting and Economics , 1 (2), 147-162.
- Robbins, s. (2001). **Organizational Behavior**. new jersey: prentice -hall inc.
- Suzik, H. (1998). **Transmission plant is winner with empowerment**. Quality.
- Walsh, J. (1995). **Managerial And Organizational Cognition**, Notes Sroma Trip Down Memory lane. organization science , 280-321.