

أثر التمكين الهيكلي على تنمية التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجللفة

The Impact of Structural Empowerment on the Development of Organizational Learning: A Field Study at the Directorate of Algeria Post Unit in Djelfa

جوال محمد السعيد^{1*}، قرميطي وردة²، روابح عبد الرحمان³

¹ جامعة زيان عاشور - الجلفة (الجزائر)، s.djoual@univ-djelfa.dz

² جامعة زيان عاشور - الجلفة (الجزائر)، ouarda.affaf@gmail.com

³ جامعة زيان عاشور - الجلفة (الجزائر)، rahim817@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/06/01

تاريخ القبول: 2020/03/02

تاريخ الاستلام: 2020/12/14

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التمكين الهيكلي في تنمية التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجللفة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية شملت 50 موظفا في مديرية وحدة بريد الجزائر بالجللفة، وقد كانت نسبة الاستجابة 50%، وباستخدام (spss) توصلنا إلى النتائج التالية: كان مستوى التمكين الهيكلي متوسطا؛ كان مستوى التعلم التنظيمي متوسطا؛ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة (المشاركة، التفويض فرق العمل، المعلومات والاتصال، التدريب، التحفيز) في التعلم التنظيمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين هيكليا من خلال تفعيل أبعاده والعمل على توفير بيئة مناسبة للتعلم.

كلمات مفتاحية: تمكين الهيكلي، تعلم تنظيمي، مديرية وحدة بريد الجزائر بالجللفة.

تصنيف JEL: D83، M54

Abstract:

This study aims to identify the contribution of structural empowerment to the development of organizational learning in the Directorate of the Algerian Post Unit in Djelfa. In order to achieve the

objectives of this study, we prepared a questionnaire and distributed it to a random sample of 50 employees. The response rate was 50%. We obtained the following results by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program: The structural empowerment level was moderate; The organizational learning level was medium; There is no statistically significant effect of the combined dimensions of structural empowerment (participation, delegation of work teams, information and communication, training, motivation) on the organizational learning in the Directorate of Algeria Post Unit in Djelfa. There are no statistically significant differences at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) for the opinions of the surveyed workers towards the study variables attributable to personal and functional factors (Gender, Age, Experience, Educational Qualification). This study recommended the need to pay attention to empowering workers structurally through the activating of its dimensions and working to create an appropriate environment of learning.

Keywords: Structural Empowerment; Organizational Learning; Directorate of Algeria Post Unit in Djelfa.

Jel Classification Codes: M54،D83

1. مقدمة

في ظل التوجهات الحديثة وتعقد البيئة أصبح التغيير من الضروريات المهمة، وأصبح التجديد في أساليب العمل الإداري أمراً أساسياً ومهماً، وبالتالي نجد منظمات اليوم تتسارع في تبني هاته الأساليب الحديثة ومحاولة مواكبة التغييرات.

ويعد التمكين الهيكلي أحد أبرز الممارسات الإدارية المعتمدة في وقتنا الحالي نظراً لأهميته، ولما يحققه للمنظمات من تدفق المعلومات، وتحمل المسؤوليات، وتفويض السلطات، وتبني أسس المشتركة، وتحقيق الأداء الفعال، وبالتالي يحقق أهداف المنظمة بشكل العام والموارد البشرية بشكل خاص.

بالمقابل نجد أنه من بين المصطلحات البارزة وذات الأهمية البالغة نجد ما يسمى بالتعلم التنظيمي والذي لا يقل أهمية عن التمكين من خلال ما يحققه هذا الأخير من مزايا، إذ يعد مصدر للميزة التنافسية، كما أنه أسلوب يسهم في تنوع معارف ومهارات العاملين وزيادة معلوماتهم ومعرفتهم، وامتلاكهم مزيداً من الحرية والاستقلالية واتخاذ القرارات الصحيحة في أداء أعمالهم بما يؤدي الى تنمية الجانب الانساني في المنظمة. كما يساعد المنظمة على أن تتعلم من خلال أخطائها بعد اكتشافها وتصحيحها، وبالتالي يمكن القول أنها تصبح منظمة ذاتية التعلم أي منظمة تعلم.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التي تعالج موضوع بحثنا كالتالي: إلى أي مدى

يمكن أن يساهم التمكين الهيكلي في تنمية التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة؟

ومن خلال الإشكالية يمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق التمكين الهيكلي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة؟
 - ما مستوى تطبيق التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة؟
 - هل يوجد أثر لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مجتمعة (المشاركة، التفويض فرق العمل، المعلومات والاتصال، التدريب، التحفيز) في تنمية التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة؟
 - هل توجد فروق لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين الهيكلي، التعلم التنظيمي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)؟
- وانطلاقاً من أسئلة البحث السابقة يمكننا صياغة الفرضيات التالية:
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة (المشاركة، التفويض فرق العمل، المعلومات والاتصال، التدريب، التحفيز) في تنمية التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين الهيكلي، التعلم التنظيمي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

1. ماهية التمكين الهيكلي:

- 1.2 **مفهوم التمكين الهيكلي:** اختلفت آراء واتجاهات الباحثين حول تعريف التمكين الهيكلي كونه اتجاه من اتجاهات التمكين بصفة عامة مع ذلك يمكن حصر بعض التعاريف التي يمكن أن تعطي مفهوماً شاملاً حوله، حيث يرى كلا من (Bowen & Lawler) "مشاركة العاملين في الخط الأول بالمعلومات، والمكافآت والمعرفة والقوة" (Bowen D. E., 1992, p. 32)، أما حسب (Quinn & Spreitzer) يعرفانه بأنه: "مجموعة ممارسات إدارية لإعطاء القوة إلى المستويات الدنيا في المنظمة" (Quinn, 1997, p. 48)، كما أن (Prasad & Eylon) يعرفان بأنه: "ينص على أن القوة تسكن بالتساوي بداخل الأفراد وعلى المستويات كافة في الأنظمة المختلفة، وأنه يمكن تمكين العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي إذا حصلوا على الفرصة والمعلومات والدعم والموارد" (Prasad, 2001, p. 06) أما حسب (Spreitzer) ترى أنه "فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والتابعين، من

خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص والمعلومات، والموارد والدعم، إذ أنه يركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات، والممارسات والهياكل الادارية التي تشجع على ممارسة الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة , والمعرفة , والمعلومات والمكافآت" (Spreitzer, 2007, p. 04).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتمكين الهيكلي: "هو أسلوب إداري يتم بموجبه إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرار ومواجهة مشاكل العمل، بالإضافة إلى تفويض السلطة ومشاركتهم المعلومات، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم عن طريق التدريب المستمر والتحفيز وذلك لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة".

2.2 أسباب التمكين الهيكلي: أكدت العديد من الدراسات والبحوث أن التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء ورضا العاملين والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، لذا تعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين الهيكلي، ويمكن تحديدها في الآتي: تركيز اهتمام الادارة العليا على القضايا الاستراتيجية؛ تخفيض عدد المستويات الادارية في الهياكل التنظيمية؛ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلابة؛ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي؛ خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد، إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم (زاهر، 2012، صفحة 266).

2. ماهية التعلم التنظيمي:

1.3 مفهوم التعلم التنظيمي: لا يوجد تعريف محدد متفق عليه للتعلم التنظيمي من طرف الباحثين، فمفهومه يحتمل العديد من التفسيرات بسبب اختلاف وجهات النظر حوله، حيث يعرف بأنه: "عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها". (العصيمي، 2005، صفحة 02)، وبالمقابل يعرفه (Farago & Schon) على أنه يشير إلى "جميع الأنظمة والآليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الأفراد وبشكل مستمر للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالأفراد والمنظمة". ومن ناحية أخرى عرف بأنه: "عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والابداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المنظمة وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر" (حمدان، 2013، صفحة 81).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتعلم التنظيمي على أنه: عملية تهدف إلى تحسين وتطوير مستمرة، وتؤدي إلى استجابة فورية للتهديدات الخارجية مما يعزز فرص الاستفادة منها، كما يهدف إلى زيادة خبرات ومهارات العاملين وتطوير قدراتهم وذلك من خلال التفاعل فيما بينهم داخل المنظمة.

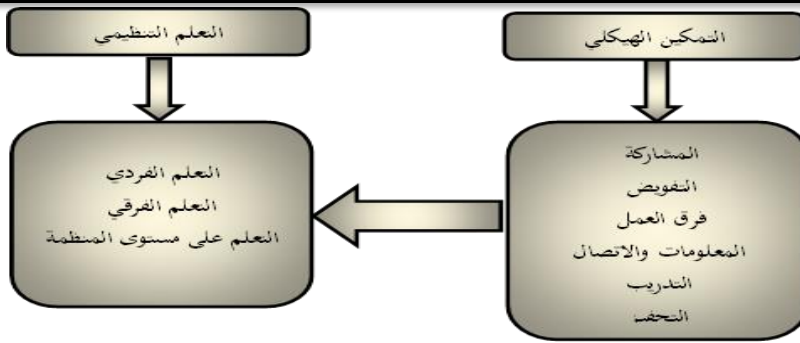
2.3 أهمية التعلم التنظيمي: إن التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصا للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة، ففي بيئة اللاتأكد والتغيير المستمر أصبح التعلم الشرط الأساس إن لم نقل الوحيد لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات واستكشاف المستقبل، كما أنه يعد الأداة الفعالة لإدارة التغيير في المنظمة ويعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافأة أو المكانة أو السلطة (الطائي، 2015، صفحة 34). كما أنه يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية. كما أن للتعلم التنظيمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بآرائهم. (حسين، 2016، الصفحات 90-91).

4. الدراسة الميدانية:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من متغيري الدراسة، المتغير المستقل "التمكين الهيكلي" والمتغير التابع "التعلم التنظيمي". سنحاول في هذا المحور إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع لمحاولة إبراز مدى تأثير التمكين الهيكلي في تنمية التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

1.4 أنموذج الدراسة: يقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، والهدف منه توضيح العلاقة وهو كالتالي:

الشكل 01: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة: بالنسبة لدراستنا فإن مجتمع الدراسة هو إدارات مديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة والبالغ عددهم 80 موظف، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من 50 مفردة وزعنا عليها أداة الدراسة (الاستبانة) استرجعنا منها 40 استبانة كانت كلها صالحة للدراسة أي ما يمثل نسبة 50% من مجتمع الدراسة.

3.4 اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) One Sample وقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول 01: اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام اختبار Kolmogorov Smirnov

Kolmogorov-Smirnov		عدد الفقرات	المجالات
قيمة Sig	قيمة الاختبار Z		
0.806	0.641	24	مجال التمكين الهيكلي
0.446	0.863	12	مجال التعلم التنظيمي
0.737	0.684	36	مجال الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يوضح الجدول رقم (01) نتائج اختبار Kolmogorov Smirnov ونظراً لأن أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور وأبعاد الدراسة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

4.4 اختبار الاتساق الداخلي: ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه وكانت النتائج المبينة في الجداول الآتية:

جدول 02: معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للمحور

بعد المشاركة		بعد التفويض		بعد فرق العمل	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	**0.649	05	**0.824	09	**0.588
02	**0.729	06	**0.605	10	**0.478
03	**0.854	07	**0.838	11	**0.586
04	**0.859	08	**0.699	12	**0.642
بعد المعلومات والاتصال		بعد التدريب		بعد التحفيز	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
13	**0.754	17	**0.710	21	**0.655
14	0.248	18	**0.676	22	**0.698
15	**0.629	19	**0.815	23	**0.713
16	**0.762	20	**0.736	24	**0.763

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول (02) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الخاص بالتمكين الهيكلي موجبة وتراوح بين (0.859) في حدها الأعلى أمام الفقرة (04)، في حين بلغت (0.248) أمام العبارة رقم (14) كأدنى حد، كما يتضح أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01) ماعدا العبارة رقم (14) هي أضعف قيمة إلا أنه لا يمكن استبعادها من التحليل لأنها موجبة أيضاً.

جدول 03: معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور التعلم التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور

بعد التعلم الفردي		بعد التعلم الفرق		بعد التعلم على مستوى المنظمة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
25	**0.670	29	**0.783	33	**0.772
26	**0.706	30	**0.851	34	**0.719
27	**0.774	31	**0.769	35	**0.713
28	**0.675	32	**0.672	36	**0.799

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول (03) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الخاص بالتعلم التنظيمي موجبة وتراوح بين (0.851) في حدها الأعلى أمام الفقرة (30)، في حين

بلغت (0.670) أمام العبارة رقم (25) كأدنى حد، كما يتضح أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01) .

5.4 ثبات أداة الدراسة: لتقدير ثبات الدراسة سنستخدم على معامل كرونباخ ألفا، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل، وللمحاور الأساسية المشكلة لها، وهذا ما يبرزه الجدول الآتي:

الجدول 04: معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.890	24	التمكين الهيكلي
0.891	12	التعلم التنظيمي
0.938	36	الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (04) أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالتمكين الهيكلي كانت قيمته (0.890) وهي قيمة عالية وثبات ممتاز، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بالتعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة فقد كانت قيمته (0.891) وهي قيمة عالية وثبات ممتاز، أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.938) وهي قيمة تدل على ثبات بدرجة ممتازة تتمتع به الدراسة ككل، أي يوجد اتساق وثبات في الإجابات من فرد لآخر بدرجة ممتازة.

6.4 مستويات واتجاهات متغيرات الدراسة: لتقدير ذلك قمنا باحتساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل بعد ومتغير من أبعاد ومتغيرات الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد ومتغيرات الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
المشاركة	3.150	0.863	03	متوسط
التفويض	3.256	0.929	01	متوسط
المعلومات والاتصال	3.250	0.693	02	متوسط
فرق العمل	3.256	0.626	01	متوسط
التدريب	2.943	0.887	05	متوسط
التحفيز	2.950	0.843	04	متوسط
التمكين الهيكلي	3.134	0.622	/	متوسط

التعلم الفردي	3.026	0.815	01	متوسط
التعلم الفرقي	3.025	0.921	02	متوسط
التعلم على مستوى المنظمة	2.73	0.622	03	متوسط
التعلم التنظيمي	2.92	0.806	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (05) أن مستوى التمكين الهيكلي متوسط في مديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة من وجهة نظر عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.134) بانحراف معياري قدره (0.622). أما بالنسبة لترتيب أبعاده جاء البعدين التفويض وفرق العمل في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذين البعدين إذ بلغ (3.256) وبانحراف معياري (0.92) و(0.62). ويليهما بعد المعلومات والاتصال في المرتبة الثانية وكان أيضا متوسط داخل المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.250) بانحراف معياري قدره (0.693)، ويليه بعد المشاركة في المرتبة الثالثة وكان أيضا متوسط داخل المؤسسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.15) بانحراف معياري قدره (0.863). ويليه بعد التحفيز في المرتبة الرابعة وكان متوسط داخل المؤسسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.950) بانحراف معياري قدره (0.843). وأخيرا بعد التدريب في المرتبة الخامسة وكان متوسط داخل المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.94) بانحراف معياري قدره (0.88).

أما بالنسبة لمستوى التعلم التنظيمي جاء متوسطا في مديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة من وجهة نظر عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.92)، أما الانحراف المعياري له فقد بلغ (0.806)، أما بالنسبة لترتيب أبعاده نجد أنه جاء بعد التعلم الفردي في المرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.026) بانحراف معياري بلغ (0.815)، ويليه بعد التعلم الفرقي إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.025) بانحراف معياري قدره (0.921)، ويليه بعد التعلم على مستوى المنظمة إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.73) بانحراف معياري قدره (0.622).

7.4 اختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تضمنت هذه الفرضية ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمدينة وحدة بريد الجزائر بالجلفة"

الجدول 06: نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمدينة وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

المتغير المستقل	الخطأ المعياري	دلالة F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المشاركة	0.093	0.000	0.619	0.787	2.795	0.005*

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (06) أن دلالة F أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فالنموذج صالح لاختبار الفرضية، ومنه نستنتج بأن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للمشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمدينة وحدة بريد الجزائر بالجلفة، و ذلك استناداً الى أن قيمة مستوى المعنوية (T) يبلغ (0.005) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض و الذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.787) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين. وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة على التعلم التنظيمي بمدينة وحدة بريد الجزائر بالجلفة».

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تضمنت هذه الفرضية ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمدينة وحدة بريد الجزائر بالجلفة".

الجدول 07: نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمدينة وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

المتغير المستقل	الخطأ المعياري	دلالة F	معامل التحديد	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
-----------------	----------------	---------	---------------	--------------------	-------------------	-----------------

			(R ²)			
التفويض	0.099	0.000	0.501	0.708	6.181	* 0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (07) أن دلالة F أقل من مستوى المعنوية المفروض و الذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فالنموذج صالح لاختبار الفرضية، ومنه نستنتج بأن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلقة، و ذلك استناداً الى أن قيمة مستوى المعنوية (T) يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض و الذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.708) أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين. وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي للعاملين بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلقة».

– اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تضمنت هذه الفرضية ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر".

الجدول 08 : نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلقة.

المتغير المستقل	الخطأ المعياري	دلالة F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوي دلالة (T)
فرق العمل	0.190	0.008	0.172	0.415	2.814	* 0.008

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (08) أن دلالة F أقل من مستوى المعنوية المفروض و الذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فالنموذج صالح لاختبار الفرضية، ومنه نستنتج بأن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لفرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على التعلم التنظيمي لدى العاملين بمديرية وحدة

بريد الجزائر بالجلفة. وذلك استنادا الى ان قيمة مستوى المعنوية (T) يبلغ (0.008) أقل من مستوى المعنوية المفروض و الذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$). كما ان قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.415) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين. و بناء عليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه : «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي للعاملين بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة».

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تضمنت هذه الفرضية ما يلي : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

الجدول 09: نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

المتغير المستقل	الخطأ المعياري	دلالة F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوي دلالة (T)
المعلومات والاتصال	0.128	0.000	0.539	0.734	6.668	0.00 *

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (09) أن دلالة F أقل من مستوى المعنوية المفروض و الذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فالنموذج صالح لاختبار الفرضية، ومنه نستنتج بأن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للمعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة، وذلك استنادا الى أن قيمة مستوى المعنوية (T) يبلغ (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفروض و الذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.734) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين . وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه : «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات

والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة».

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تضمنت هذه الفرضية ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة على التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة".

الجدول 10 : نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي لدى العاملين بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة .

المتغير المستقل	الخطأ المعياري	دلالة F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوي دلالة (T)
التدريب	0.115	0.000	0.396	0.630	4.995	* 0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (10) أن دلالة F أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فالنموذج صالح لاختبار الفرضية، ومنه نستنتج بأن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية (T) يبلغ (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.630) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين . و بناء عليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه : «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة».

- اختبار الفرضية الفرعية السادسة: تضمنت هذه الفرضية ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة".

الجدول (11): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة

المتغير المستقل	الخطأ المعياري	دلالة F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التحفيز	0.109	0.000	0.510	0.714	6.291	* 0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (11) أن دلالة F أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فالنموذج صالح لاختبار الفرضية، ومنه نستنتج بأن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتحفيز كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية (T) يبلغ (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$). وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة في التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة».

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تضمنت هذه الفرضية ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الهيكلي بأبعاده مجتمعة (المشاركة، التفويض، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التدريب، التحفيز) في تنمية التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة".

ومن أجل اختبار صحة هاته الفرضية سنعتمد على تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (التمكين الهيكلي) بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

الجدول (12): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة في التعلم التنظيمي

بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المشاركة	0.179	0.139	0.192	1.293	0.205
التفويض	0.236	0.105	0.271	2.234	0.032

0.896	0.131	0.014	0.135	0.018	فرق العمل
0.261	1.142	0.149	0.152	0.174	المعلومات والاتصال
0.041	2.129	0.268	0.114	0.243	التدريب
0.097	1.608	0.212	0.119	0.203	التحفيز

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss)

يتضح من خلال الجدول (12) بأنه لا يوجد أثر لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة في نفس الوقت على تنمية التعلم التنظيمي لدى العاملين بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة، باستثناء بعد التفويض والتدريب اللذين كان لهما أثر، وذلك استناداً أن قيمة مستوى المعنوية (T) يبلغ $(-0.896-0.205)$ $(0.097-0.261)$ للأبعاد غير المؤثرة على التوالي وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما بالنسبة للبعدين المؤثرين (التفويض والتدريب) كانت قيمة مستوى المعنوية (T) يبلغ $(0.041-0.032)$ وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض و الذي يبلغ $(\alpha \leq 0.05)$. وبناء عليه نستطيع القول بأن هناك مبرر لنقبل الفرضية الرئيسية الصفرية H_0 التي تنص على أنه « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة في تنمية التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة».

- الفرضية الرئيسية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين الهيكلي، التعلم التنظيمي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).".

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستعمال اختبار (**Independent- Samples Test**) لعينتين مستقلتين (النوع الاجتماعي)، أما بالنسبة لبقية المتغيرات فيتم قياسها عن طريق استعمال اختبار تحليل التباين (**ANOVA**).

جدول 13: نتائج اختبار (**Independent- Samples Test**) للتباين نحو التمكين الهيكلي والتعلم

التنظيمي حسب النوع الاجتماعي

متغير الدراسة	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
---------------	-----------------	-------	-----------------	-------------------	-----------------

0.990	0.000	3.175	23	ذكر	التمكين الهيكلي
		3.078	17	أنثى	
0.653	0.206	2.952	23	ذكر	التعلم التنظيمي
		2.877	17	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (13) أعلاه نرى أنه من خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغيرين التمكين الهيكلي والتعلم التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.990) و (0.653) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

جدول 14 : نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في التمكين الهيكلي والتعلم التنظيمي حسب (العمر والخبرة

والمؤهل)

المتغير	متغير الدراسة	الفئات	العدد	قيمة الاختبار F	مستوى دلالة الاختبار
العمر	التمكين الهيكلي	25 سنة فأقل	01	1.384	0.263
		40-26 سنة	16		
		من 41 إلى 50 سنة	17		
		51 سنة فأكثر	03		
	التعلم التنظيمي	25 سنة فأقل	01	1.122	0.353
		40-26 سنة	16		
		من 41 إلى 50 سنة	17		
		51 سنة فأكثر	03		
الخبرة	التمكين الهيكلي	51 سنوات فأقل	07	1.005	0.418
		10-6 سنوات	17		
		15-11 سنة	04		
		أكثر من 15 سنة	09		
	التعلم التنظيمي	5 سنوات فأقل	07	0.557	0.695
		10-6 سنوات	17		
		15-11 سنة	04		
		أكثر من 15 سنة	09		

0.980	0.147	03	ثانوي فاقل	التمكين الهيكلي	المؤهل العلمي
		04	تكوين مهني		
		30	جامعي		
0.999	0.037	03	ثانوي فاقل	التعلم التنظيمي	
		04	تكوين مهني		
		30	جامعي		

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (14) أعلاه نرى أنه من خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغيرين التمكين الهيكلي والتعلم التنظيمي تبعاً لمتغيرات (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.263-0.353-0.418-0.695-0.980-0.999) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين الهيكلي، التعلم التنظيمي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)».

5. التوصيات :

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- ضرورة إيمان مديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة بإمكانيات العاملين، والثقة فيهم من خلال تفويضهم السلطة الكافية بالتصرف في المسائل الروتينية وغير الروتينية المتعلقة بأعمالهم.
 - العمل على تطوير أنظمة ونظم المعلومات، وشبكة داخلية تتيح للعمال سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات داخل المنظمة والاستفادة منها. وضرورة سماع الرؤساء لآراء العاملين ومشاركتهم القرارات.
 - ضرورة وضع نظام ترقية خاص على أساسه يتم الترقيات حيث يجب أن يتميز بالعدالة والموضوعية. وأن تعقد المؤسسة مجموعة من الدورات التدريبية للعاملين.
 - العمل على غرس التعلم ما بين العاملين وبصورة لا تجعلهم يعتبرونه عبئاً مضافاً إلى أعبائهم اليومية.
 - العمل على توفير بيئة التعلم من خلال تشجيع العمل الجماعي، والسماح للأفراد بتقديم أفكار جديدة. وتقديم لهم مكافآت بالمقابل.

6. قائمة المراجع

- A&Eylon ,D. Prasad .(2001) .Narrative past tradition of Participation and Inclusion :Historic perspectives on Workplace Empowerment . *Journal of Applied Behavioral Science.*,
- David E &,Lawler ,Edward E Bowen .(1992) .*The Empowerment of Service Workers :What, Why ,How ,and When .*,Sloan Management review.
- Gretchen , Spreitzer .(2007) .*Taking Stock :A review of more Than Twenty Years of research on Empowerment at Work.*
- Kobert E &.Spreitzer , Gretchen Quinn .(1997) .*The Road to Empowerment :Seven Questions Every Leader Should Consider* vol.(26) N. (2) .(Organization Dynamics.
- تيسير زاهر. (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية(المجلد (28)، العدد (02).
- حسين وليد حسين. (2016). تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى أبعاد إدارة المعرفة. مجلة جامعة بابل (المجلد(24)، العدد (06).
- خالد بني حمدان. (2013). أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (15)، العدد (01).
- علي حسون الطائي. (2015). أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس مال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (21)، العدد (85).
- عواطف بنت أحمد حماد العصيمي. (2005). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى.