

دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة

حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل-

الدكتور: صالح حميدات

جامعة جيجل (الجزائر)، s.hamimdat@yahoo.fr

Received:20/05/2018

Accepted: 02/07/2018

Published 08/06/2020

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى إسهام استراتيجية تمكين العاملين في بناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجل - كمنظمة متعلمة. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية، ومنهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية والتي كانت بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجل -. كما أنه لغرض جمع المعلومات تم تصميم استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 107 فرد بالشركة محل الدراسة بشكل عشوائي، ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات تم الاعتماد على النظام الإحصائي (SPSS20)، وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تمكين العاملين وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجل - كمنظمة متعلمة، كما تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لتنفيذ تمكين العاملين بالشركة محل الدراسة حيث يجب على رؤساء هذه الأخيرة أن يقوموا بتفويض السلطة للمرؤوسين، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتشجيع الاتصال بينهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - المشاركة - التمكين - المنظمة المتعلمة .

Abstract :

This research aims to identify the contribution of the strategy of empowering employees in the building of the Algerian company for the production of electricity East pole production - Production unit -Jijel - as a learning organization. This study was based on the descriptive analytical method in the theoretical part and the case study in the practical part. For the sake of data collection, we administrated a questionnaire which was distributed randomly on a sample of 107 individuals. To achieve the objectives of the research and data analysis, the statistical system (SPSS20) was adopted, The study concluded that there is a statistically significant impact between the strategy of empowering employees and the construction of the Algerian company for the production of electricity East pole production - Production unit -Jijel - as a learning organization. Moreover, some suggestions were presented to activate the empowerment of the company's employees. In this regard, the managers should delegate, train, motivate and encourage communication among the subordinates.

Keywords: Knowledge - Participation - Empowerment - Learning Organization.

أولاً: الجانب المنهجي:

1- تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال تغيرات وتطورات متسارعة فرضتها عليها ثورة المعلومات والاتصالات التي أصبح يشهدها عالم اليوم، حيث أصبح لزاماً على منظمات الأعمال مواكبة هذه التغيرات من أجل البقاء والنجاح في السوق واكتساب ميزة تنافسية مستدامة تقوم على الإبداع والابتكار يصعب تقليدها ومحاكاتها، لكن ذلك لا يكون إلا من خلال تغيير وضع هذه المنظمات من وضع تقليدي قائم على أساليب ومناهج إدارية تقليدية إلى وضع يوسع فيه الأفراد قدراتهم لابتكار النتائج التي يرغبون بها، وتوسع نماذج التفكير وتحزّر الدوافع الاجتماعية، وهذا ما يطلق عليه بالمنظمات المتعلمة، أي أصبح التحول إلى المنظمات المتعلمة ضرورة حتمية على منظمات الأعمال اليوم وذلك من أجل تكوين وتشكيل التعلّم والأفكار الجديدة التي تساعد على تحقيق الإبداع والابتكار وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

لكن لا يمكن للمنظمات المتعلمة أن تستمر وتنمو ما لم يتم الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أحد المحاور الرئيسية لتميز الأداء التنظيمي ورفع كفاءة المنظمة والحفاظ على استمرارها، وذلك من خلال إشراكهم في تسيير منظماتهم والمشاركة في وضع أهدافها وإستراتيجيتها، وكذلك تحريرهم من القيود وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، ومن هنا يظهر مفهوم تمكين العاملين كمفهوم حديث يعمل على تغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تطوراً من خلال زيادة مستوى التعلّم ونقل المعرفة وتشاركتها بين مختلف مستويات المنظمة.

2- مشكلة الدراسة:

تعتبر شركة سونلغاز من بين الشركات الكبيرة بالجزائر والتي تمتلك امكانيات ضخمة تؤهلها لتكون ضمن مصاف الشركات العالمية، ولهذا فهي تسعى جاهدة لكي تتحوّل إلى منظمة متعلمة لكن ذلك لا يكون إلا من خلال قيامها على أنماط جديدة وشاملة من التفكير، يتعلّم فيها الأفراد معا باستمرار، وتحويل أيضا هيكلها التقليدي الهرمي إلى هيكل أفقي يساعد على بناء الفرق والتعلّم، لكن ما تمّ الوقوف عليه بالدراسة الميدانية ب الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل-، أنه هناك مشاركة شكلية والتي فرضها عليها قانون العمل 11/90 دون وجود مشاركة حقيقية، أي أنّ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- تحاول التحول إلى منظمة متعلمة دون الاعتماد على استراتيجية تمكين العاملين ولهذا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى اسهام استراتيجية تمكين العاملين في بناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -

وحدة إنتاج جيجل - كمنظمة متعلمة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تستوقفنا الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تمثل عملية تمكين العاملين؟ وما هي مختلف مراحلها؟
- فيما تمثل شروط تمكين العاملين؟ وما هي أبعاده؟
- فيما يقفل مفهوم المنظمة المتعلمة؟ وما هي أهم خصائصها؟

- ما هي دوافع المنظمة المتعلمة؟ وما هي شروطها؟

- ما هي أبعاد المنظمة المتعلمة؟

- هل تطبق الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجل - أبعاد تمكين العاملين؟
 هل تتوفر للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجل - أبعاد المنظمة المتعلمة؟

3- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من عدة اعتبارات موضوعية وذاتية تزيد من حثّ الباحث على محاولة الوصول إلى نتائج علمية هادفة والمتمثلة في:

- الأهمية الكبيرة التي أصبح يحضى بها موضوع تمكين العاملين وموضوع المنظمة المتعلمة في السنوات الأخيرة من طرف الباحثين والدارسين في مجال إدارة الأعمال.
 - إهمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجل - للعنصر البشري وعدم استفادتها من القدرات الفردية بها والتي تكون عموما هي مصدر الإبداع والابتكار.
 - تردي الخدمات التي أصبحت تقدمها الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء خاصة في السنوات الأخيرة، وهذا ما يحتم عليها ضرورة التحول إلى منظمة متعلمة تواكب مختلف التغيرات الخارجية.

4- أهداف الدراسة:

ونستطيع استخلاص هدفين أساسيين من هذه الدراسة:

- **هدف علمي**؛ يتجلى من خلال البحث في آليات عملية تمكين العاملين وتحليلها تحليلًا دقيقًا لمعرفة خصائصها ومراحلها وشروطها وأبعادها بالإضافة إلى محاولة معرفة مدى إسهام تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة.
 - **هدف عملي**؛ ويتجلى أثناء دراستنا التطبيقية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجل -، حيث سنحاول معرفة مدى تطبيق أبعاد تمكين العاملين بالشركة محلّ الدراسة، بالإضافة إلى معرفة مدى إسهام أبعاد تمكين العاملين في بناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجل - كمنظمة متعلمة -.

5- فرضيات البحث:

إنّ الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية يتطلّب منّا توضيح فرضيات البحث التي تعتبر احتمالا وإمكانية لحل مشكلة البحث وتمثل في:

- H01**: تطبق الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجل - عملية تمكين العاملين.
H02: تتوفر للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجل - أبعاد المنظمة المتعلمة.
H03: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين عملية تمكين العاملين وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجل - كمنظمة متعلمة" وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية تتمثل في:
H03-1: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تفويض السلطة وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -

وحدة إنتاج جيغل - كمنظمة متعلمة-."

H03-2: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين فرق العمل وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة

إنتاج جيغل - كمنظمة متعلمة-."

H03-3: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التدريب وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة

إنتاج جيغل - كمنظمة متعلمة-."

H03-4: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الإتصال الفاعل وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -

وحدة إنتاج جيغل - كمنظمة متعلمة-."

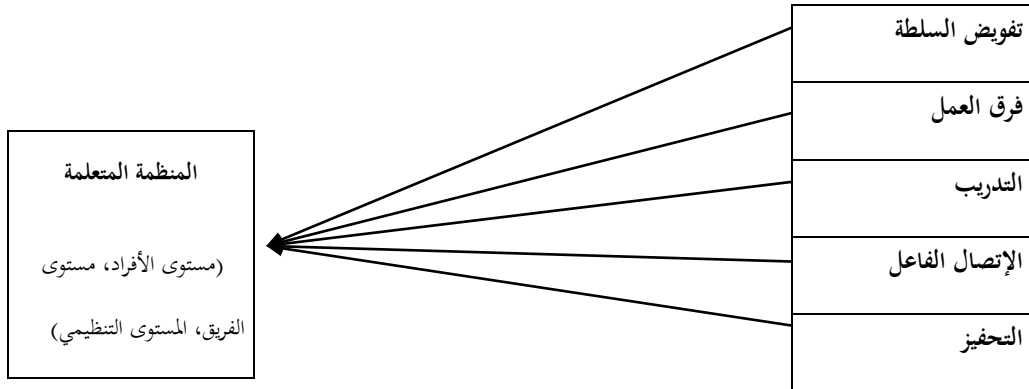
H03-5: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التحفيز وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة

إنتاج جيغل - كمنظمة متعلمة-."

6- نموذج الدراسة: ويمكن توضيح المخطط الافتراضي للدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) يوضح المخطط الافتراضي للدراسة

المتغير المستقل (تمكين العاملين) ← المتغير التابع



المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من الشكل السابق ما يلي:

- يتكوّن المتغير المستقل والمتمثل في تمكين العاملين من خمسة أبعاد تتمثل في تفويض السلطة وفرق العمل والتدريب والاتصال الفاعل والتحفيز.

- يتكوّن المتغير التابع والمتمثل في المنظمة المتعلمة من ثلاث متغيرات: مستوى الأفراد، مستوى الفريق أو الجماعة، والمستوى التنظيمي.

- يوضح المخطط حركة التأثير المباشر لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على مدى في المتغير التابع والمتمثل في المنظمة المتعلمة.

7- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- **تمكين العاملين:** التمكين مفهوم حديث يعكس مرحلة متطورة للمشاركة ، وتم الأعمال فيه بروح جماعية ومن خلال فريق عمل، حيث تمنح للعاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم من خلال تفويضهم السلطة وتدريبهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وذلك من أجل خلق وإقامة منظمة متعلمة فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية. وتمّ قياسه في هذه الدراسة بخمسة أبعاد تتمثل في تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والإتصال، والتحفيز.

- **المنظمة المتعلمة:** هي تلك المنظمة التي تركز على عملية التعلّم كأحد العناصر الجوهرية في قيمها وأهدافها والتي تساعد على التكيف مع المتغيرات الخارجية المتسارعة، حيث تعمل باستمرار على إزالة العوائق التنظيمية أمام عملية التعلم والتطور وذلك من خلال تمكين العاملين بها، والسعي إلى بناء هيكل يساعد على انجاز تلك العملية وبناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم، وإزالة العوائق الشخصية لديهم. وتكون عملية التعلّم في جميع المستويات أي على مستوى الأفراد، ومستوى الفريق، والمستوى التنظيمي.

ثانيا: الإطار النظري للدراسة:

I- تمكين العاملين:

I-1- مفهوم تمكين العاملين: إنّ مصطلح "تمكين العاملين"، يعتبر من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في أدبيات التسيير الأمريكية، ويعتبر مهما بالخصوص ومقترنا بعملية إدارة الجودة الشاملة، وتوجيه المؤسسة نحو العملاء، بخلق الفعالية و/أو تقليل زمن اتخاذ القرار وتنفيذه.¹

ولقد كانت هناك عوامل وراء بزوغ هذا المصطلح والمفهوم، إذ أنّ لتحقيق احتياجات العملاء، وتوقعات التنظيم بالنسبة للأهداف، فإنّه يجب على العاملين في المؤسسات الحديثة القيام بأدوار أكثر إيجابية من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات، إذ أنّ هذا يمكنهم من الإدلاء بوجهات نظرهم في القضايا المختلفة، ويمنحهم حق الوصول للمعلومات، وجعل مشاركتهم جزءا من ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع مفهوم التسيير بالمشاركة، ومع بيئات العمل التي تتطلب مزيدا من الإبداع والابتكار والتطوير.²

ولهذا ينظر إليه البعض على أنّه من بين المداخل الجذرية للتطوير الإداري، و الذي يرمي إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (خاصة الصفوف الأولى) في اتخاذ القرارات والتصرّف بحرية في المواقف الجديدة التي يواجهونها فضلا عن دورهم، كونه مسارا مهم للمعلومات من /أسفل إلى/ أعلى.

إذن فالتمكين مفهوم حديث يتمحور حول الإجابة على أسئلة تثار في ذهن الموظف وهي:³

- من أنا؟ Who Iam

- كيف ارتبط بالإدارة العليا؟ How do I relate to fellow employees

- كيف أغير من أسلوب القديم؟ How do I change my old way

- ما هو المتوقع مني؟ What is expected from me

كما قدّم "رانسولف" "Ransolph" مفهوماً آخر للتمكين، حيث أكد أن المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل ومكافأة العاملين على المبادرة وتقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها.⁴

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن التمكين مفهوم حديث يعكس مرحلة متطورة للمشاركة، حيث في حالة التمكين تتم الأعمال بروح جماعية، ومن خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي في ظل المشاركة التي يتخذ فيها القرار من أعلى إلى أسفل، على الرغم من مشاركة الأفراد، في حين القرار يتخذ من الأفراد والإدارة أنفسهم جماعيا في ظل التمكين وتكون آراؤهم ومقترحاتهم مدخلا للقرارات الإستراتيجية المهمة.

I-2- أهمية تمكين العاملين: تكمن أهمية تمكين العاملين في:⁵

- يعتبر التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
- يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.
- يشعر العاملون بالمسؤولية والحس العال بالملكية ورضا عن الإنجاز ويزيد الصلة بينهم.
- يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.
- خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.
- العاملون في الخطوط الأولى يمتلكون دائما تفهما أفضل من مدراءهم عن كيفية تحسين العمل وإرضاء الزبائن وحل مشاكل الإنتاج.

I-3- أشكال عملية تمكين العاملين: صنّف "ويلكينسون" (wilkinson, 1998) عملية تمكين إلى خمسة

أنواع وهي:⁶

- I-3-1: مشاركة المعلومات: وذلك حتى يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بقرارات التنظيم، أصبحت الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل هامة جدًا في التنظيمات الحديثة.
- I-3-2: حل المشكلات من أسفل إلى أعلى: وذلك نتيجة كون العاملين في المستويات الدنيا هم أعلم في مشكلات التنظيم.

I-3-3: استقلالية المهام: وذلك من خلال تشكيل فرق ذاتية تقوم بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الإستقلالية.

I-3-4: تكوين الإتجاهات: وذلك من خلال تزويد العمال بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

I-3-5: الإدارة الذاتية: أي توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار.

I-4-4: فعالية تمكين العاملين: تأخذ مشاركة المعلومات في أولويات المشاركة من أجل تحقيق التمكين، ذلك أن

المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي، وتشمل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين هي:⁷

I-4-1: المعلومات العامة: والتي تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمؤسسة مثل الفهم والإدراك الجيد للبيئة المحيطة وكذلك الإلمام بالتغيرات التي حدثت وتحدث في البيئة، بالإضافة إلى استيعاب مختلف التغيرات العالمية التي تحدث في مختلف المجالات، وغيرها من المعلومات العامة.

I-4-2: معلومات الصورة العامة للمؤسسة: والتي تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمؤسسة والقدرات التي تمتلكها للتكيف مع البيئة الخارجية مثل الرسالة الأساسية للمؤسسة ومجالات عملها ونشاطها، الخطط الاستراتيجية، المالية والتسويقية، وتعليمهم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطوط، بالإضافة إلى تعريفهم على الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة، وغيرها من المعلومات.

I-4-3: معلومات متعلقة بالأداء: والتي تهدف إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات والمؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمؤسسة، وذلك من خلال تدريبهم على قراءة قوائم الحسابات والميزانيات، ومعرفة تحليل مختلف النسب ومؤشرات الأداء، بالإضافة إلى التعرف على مختلف أنظمة الدفع والحوافز وغيرها من المعلومات.

I-4-4: المعلومات الشخصية: وتهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية ومهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج من خلال إمداد العاملين بهذه المعلومات مثل تعريف كل فرد بدوره وعلاقته بسائر الأدوار الأخرى بالمؤسسة، إضافة إلى تعريفه بكيفية تقدير الأعمال التي يقوم بها كل فرد وحساب تكلفتها والعائد منها، وكيفية حساب المكافآت التي يستحقها وكيفية ربطها بالنتائج المالية التي تحققها المؤسسة.

وبالإضافة إلى مشاركة المعلومات، فإنّ التمكين ولتجنب الفروض وخلط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمؤسسة ومن أجل تحديد أفضل للمسؤوليات فإنّه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحرك الذاتي، والإجابة عن التساؤلات التالية:⁸

- ما هي حدود تصرفات العاملين؟ وما هو نطاق مسؤولياتهم؟

- كيف توجه الإدارات طاقات العاملين، وقدراتهم الإبداعية في المسار السليم؟

- ما هي الأدوار التي سيلعبها العاملون؟

- ما هو الإرشاد، التدريب، التوجيه، المطلوب لدعم قدرات العاملين؟

بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ما هي إلّا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين بحيث يحدّد الهيكل والقواعد العامة التي يتمّ من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين، وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم ممّا يقلل من درجة الغموض والتأكد.

ومن الأشكال الأخرى لتمكين العاملين، الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ أنّ الهيكل البيروقراطي التقليدي، حيث توجد حدود فاصلة للسلطة، لم يعد مناسباً للمؤسسة الحديثة، حيث أصبح الآن مطلوباً من العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يلتقوا معاً لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإنّ فكرة مواقع العمل التقليدية قد تمّ الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهود الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق.

ويعرف فريق العمل على أنه: " مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها".⁹

وتوجد عدّة أشكال لفرق العمل تختلف فيما بينها حسب الفترة الزمنية (مؤقت أو دائم)، التبادلية (التخصص والإثراء الوظيفي)، وحسب طبيعة المهام والوظائف (كاملة أم جزئية).

وتعتمد عملية تمكين العاملين على نوع من الفرق، هو فرق الإدارة الذاتية، بحيث يتوافر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسه بنفسه، وتحقيق أهدافه، وتحديد موارده المادية وتدريب أفرادهِ وتعيين واختيار الأفراد، أي أنّ هذا الفريق لا يعتمد على الإدارة لأنّه مستقل نسبياً ولهذا نجد الفعالية الكلية للمؤسسة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها.

I-5- مراحل تمكين العاملين: تقوم عملية تمكين العاملين على مجموعة من المراحل:¹⁰

I-5-1: التهيئة المبدئية: التعريف بالتمكين وفلسفته وأهدافه ودور كل فرد وكل فريق.

I-5-2: التطبيب: معالجة ما قد يظهر من القلق وعدم تجانس وانسجام أعضاء الفريق أو الفرق.

I-5-3: التأقلم: يتأقلم أعضاء الفريق على العمل بأسلوب الفرق ذاتية الإدارة.

I-5-4: الأداء: جهود العاملين أفراداً ورفقاً نحو بلوغ الأهداف المخططة.

I-6- شروط تمكين العاملين: إنّ المزايا السابقة لا يمكن تحصيلها بمجرد القول " أننا سنمكّن عمّالنا"، لأن ذلك

يستدعي فعلاً في الواقع شروطاً يجب توافرها لنجاح عملية تمكين العاملين، ومن هذه الشروط نجد:¹¹

- توجهات واضع الرؤية، الإستراتيجية، إرضاء الزبون... إلخ.

- تحديد الزبائن الخارجيون/ الداخليون.

- فضاء من الحرية لاتخاذ القرارات.

- نظام معلومات فوري (اعتماد تكنولوجيا للمعلومات الحديثة).

- نظام مساعد لاتخاذ القرار.

- إمكانية تحريك وتفاعل المورد البشري.

- الكفاءة والتدريب.

- التغذية العكسية للمعلومات.

- قياس إرضاء الزبون والمؤشّرات.

- المعرفة.

I-7- أبعاد تمكين العاملين: تعتبر استراتيجية التمكين كباقي الإستراتيجيات التنظيمية الأخرى والتي تقوم على

مجموعة من الأبعاد والمحاور الجوهرية، ونتيجة أنّ مصطلح التمكين يعدّ من المصطلحات التي تطرّق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح يمكن جمعها في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح أبعاد استراتيجية التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

الأبعاد	المصدر
المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.	Cook et al, 1997
بناء الثقة، التأسيس المسائل والمسؤولية، خلق الفرق، تدريب الفرق للتعاطف بالزبون.	Clair, 1997
المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت.	Daft, 2001
التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة.	Bodner, 2003
المشاركة، الإلتزام، الإندماج، تخفيض المستويات الإدارية.	Mullins, 2005
الحرية والإستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.	Halvarson , 2005
إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الإستقلالية، الإبتداع، الثقة، العلاقات المتناسقة.	Isokaanta and Johansson, 2006
الوصول إلى المعلومات، التضمين والمشاركة، المسألة، القابلية التنظيمية الداخلية.	البنك الدولي
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.	Chelladurai, 2006
المشاركة بالمعلومات، خلق الإستقلالية، فرق العمل.	Kreitner and Kinicki, 2007
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.	الياسري ومحمد، 2007
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.	Aswathappa, 2008
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.	Karakok and Yilmaz, 2009
المعرفة والمهارات، الإتصالات، الثقة والحوافز	Hasan, 2010
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفاعل، التحفيز.	راضي، 2010

المصدر: إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014،

ص ص: 71، 72.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أنّ أبعاد التمكين تعددت واختلفت باختلاف الباحثين والكتاب في موضوع

التمكين، لكن سيتمّ الإعتماد في هذه الدراسة على الأبعاد التي جاءت بها دراسة "راضي" والتي جاءت سنة 2010 والمتتمثلة في تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والإتصال الفاعل، والتحفيز، وذلك نتيجة كون هذه الأبعاد عامّة وتتلاءم مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة.

II- المنظمة المتعلمة:

II-1: مفهوم المنظمة المتعلمة: لقد أشير لمصطلح المنظمة المتعلمة (Learning Organization) لأول مرة من

قبل "بيتر سينج" (Peter Senge) في كتابه "المبدأ الخامس: فنّ وممارسة التعلّم التنظيمي" (The Fifth Discipline :

(The Art and Practice of The Learning Organization) سنة 1990 حيث عرّف المنظمة المتعلمة بأنها:

"المنظمات التي يعظم أفرادها باستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها، حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة، وحيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي."¹²

ويصف هذا المفهوم خمسة من النماذج الرئيسية التي يشير إليها الكاتب، والتي تتمحور حولها المنظمة، ويجب أن تتوفر في ثقافة أية منظمة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها من عملية التعلم التنظيمي، وهي على النحو التالي:¹³

- التفوق أو البراعة الشخصية.

- النماذج الذهنية.

- الرؤية المشتركة.

- التعلم الجماعي.

- التفكير النظامي.

وأكد "سينج" في كتابه على المجال الخامس من هذه المجموعة كأساس تتمحور حوله بقية العناصر، يؤكد أنّ المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي لا يستطيع أفرادها إلا أن يتعلموا لأنّ عملية التعلم مغروسة في بنية المنظمة.

ورغم وجود العديد من التعاريف للمنظمة المتعلمة والتي اختلفت فيما بينها نتيجة اختلاف معايير أو زوايا الدراسة،

وهذا ما أدّى إلى اختلاف المصطلح الذي اطلق على هذا النوع من المنظمات حيث هناك من يطلق على هذه المنظمات

مسمى "المنظمة المتعلمة"، وهناك من يقول أنّها المنظمات العارفة، أو المنظمات المفكرة، أو المنظمات التي تريد التعلم أو

الساعية للتعلم. لكن سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على تعريف "مولينين" (Moilanen) لسنة 2001 والذي يتناسب

مع طبيعة الدراسة، حيث عرّفها بأنها: "منظمة تدار بشكل واع ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد

العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها كما في عملياتها اليومية. وعليه فإنّ المنظمة من أجل أن تحقق ذلك عليها العمل

باستمرار على إزالة العوائق التنظيمية أمام عملية التعلم، والسعي إلى بناء هيكل يساعد على إنجاز تلك العملية، كما تهتم

بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، بالإضافة إلى استمرارها في بناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم، وإزالة

العوائق الشخصية لديهم، وتدعيم الهياكل التنظيمية لتسهيل عملية التعلم الفردي، وأخيرا جمع معلومات مكثفة عن النقاط

التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي."¹⁴

ويشير المفهوم السابق إلى خمسة من الخصائص أو الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة، وهي:¹⁵

1- الدوافع المحركة.

2- تحديد الغرض.

3- الاستطلاع والاستفهام.

4- التمكين وتفويض الصلاحيات.

5- التقييم.

أي يلاحظ أنّ التمكين من الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة، وهذا ما سيتمّ التطرّق إليه لاحقاً.

II-2: دوافع المنظمة المتعلمة: هناك العديد من العوامل التي تجعل المنظمات تسعى لكي تكون "منظمات متعلمة"،

هذه العوامل هي الأسباب التي تبرز أهمية التعلّم بشكل عام، سنحاول إيجاز أبرز هذه الدوافع فيما يلي:¹⁶

II-2-1: الجودة: إن الإنتاج بأعلى درجات الجودة وفتح أسواق جديدة وكسب زبائن جدد واغتنام الفرص المتاحة، لن

يستثنى إلا إذا قامت المنظمة بتوظيف طاقاتها بحثاً عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تخفض من التكاليف وتزيد من الجودة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة.

II-2-2: توفر التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال ساهم في انتقال ونشر وحفظ المعرفة، مما أدى بدوره إلى

توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار.

II-2-3: العولمة بأنواعها المختلفة وظهور الشركات متعددة الجنسيات والمعايير الدولية: كلّها عوامل تضغط على

الحكومات والمنظمات الوطنية بوجوب تحسين أدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد، وفتح أسواق جديدة.

II-2-4: التنافس المحلي والإقليمي والدولي: على غزو الأسواق وكسب الزبائن، والحصول على العقود والمناقصات

الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة، كل ذلك يؤدي بالمنظمة إلى توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها.

II-2-5: التوجه نحو التخصص: إذ تتوجه العديد من الحكومات إلى حوصصة بعض المؤسسات لتمكينها من تحسين

أدائها والعمل وفق معايير القطاع الخاص، وهذا يتطلب أن يكون التعلّم التنظيمي أحد أهم الوسائل لإحداث ذلك.

II-2-6: تحسن المستوى العلمي للموظفين: إذا أن غالبية الموظفين في العديد من المنظمات هم من حملة الشهادات

العليا، إضافة إلى انتشار نشاطات البحث العلمي، والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات، كلّها عوامل أدّت إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والتعلم.

II-2-7: التغيير المستمر: إن سرعة واستمرارية التغيير الذي يشهده محيط المنظمات حالياً يفرض على المؤسسة ضرورة

التكيف مع هذه الأخيرة، الأمر الذي يعني تعميق أهمية المعرفة والتعلم التنظيمي للقدرة على استيعاب المتغيرات المستجدة والتصرف حيالها.

II-3: شروط المنظمة المتعلمة: ترى بعض الدراسات أنّ هناك مجموعة من الشروط الواجب توفّرها في المنظمة

لتصبح منظمة متعلّمة وهي:¹⁷

II-3-1: الهيكل التنظيمي: وذلك من خلال اتباع الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات ويتيح

حرية الحركة للأفراد بالعمل أو اعتماد اللجان الفنية بالعمل وتشكيل فرق العمل والمهام التي تدير أعمالها بحرية ومرونة دون الرجوع إلى المركز في كل شيء، وهذا ما يجعل القيادات تتفرغ للعمل الإستراتيجي ورسم الخطط والتنسيق والمتابعة... إلخ.

II-3-2: التمكين: وهو ما تمّ التطرّق إليه سابقاً، حيث يسهم التمكين في بناء المنظمة المتعلّمة من خلال ترك حرية

التصرّف للعاملين بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم وإعطائهم الثقة بالنفس، الأمر الذي يشعرهم بالقوة والقدرة على التأثير بالآخرين، أو كما تلجأ بعض المنظمات إلى إشراك العاملين في الملكية أو توزيع نسبة من الأرباح عليهم أو بعض الأسهم، وهذا ما يتطلب إيجاد فرق عمل متعلمة وقادرة على التكيف وراغبة في العمل وتطبيق ما تعلمته. ومن هنا يلاحظ أنّ للتمكين دور كبير في بناء المنظمة المتعلمة.

II-3-3: إتاحة المعرفة والوصول إلى المعلومات للجميع: أي لا بدّ من وجود قواعد للمعلومات وطرق منضبطة

للوصول إليها واستخدامها من طرف الجميع في المنظمة وعدم حصرها في مكاتب القيادات فقط، وبالطبع يتطلب ذلك وجود الثقة بجميع العاملين ليسود جو من الانفتاح والشفافية ليعرف الجميع ما يجري داخل المنظمة، مثل حجم المبيعات، والأرباح أو الخسائر المحققة، والفرص المتاحة والتهديدات...إلخ.

II-3-4: القيادة: إنّ القيادة في المنظمة المتعلمة لا يقتصر دورها على تحديد الأهداف ورسم السياسات والخطط واتخاذ

القرارات فحسب، بل هي التي تتعلّم باستمرار كيف تفكر وتعلّم أساليب التفكير والتحليل والعقلنة واستخدام التقنيات الحديثة في ذلك، والتشاور وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين وتعمل معهم بدلا من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم والتخطيط لهم، فتوفر لهم المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع التعلّم ويحثّ عليه، ويتيح الفرص للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف وبلورة الرؤية المستقبلية للمنظمة الذين يسعون جميعا للوصول إليها، انطلاقا من الحاضر واستشراف المستقبل ودراسة المؤشرات والتنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط اللازمة للتصرف حيال ما قد يستجد.

II-3-5: المشاركة: وتعني مشاركة الجميع في وضع الإستراتيجيات وتنفيذها بحيث لا تكون حكرا على فئة دون غيرها،

حيث يشترك كل الموظفين بوضع آرائهم وتصوراتهم والنشاطات التي تسهم في تميّز المنظمة منطلقين من الرؤيا المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول إليها.

II-3-6: الثقافة التنظيمية: إنّ إيمان المنظمة بالتعليم والتعلّم يحتم عليها هذا إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجّع على

التعلّم وتحثّ عليه وتقدّم الحوافز لإشاعته، ممّا يشكل عامل دفع إيجابي لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها، تجاه التعلّم والتكيف والتطور والنمو، وحين يكون العدل والمساواة والولاء والانتماء والصدق والإخلاص للمنظمة، فإنّ التعلّم يكون متاحا للجميع دون تمييز لأيّ اعتبار كان، وعندما تتبنى المنظمة قيمة الإبداع وتشجعه فإنّ ذلك يكون حافزا للعاملين لمواصلة تعلّمهم من أجل التميّز وتحقيق الذات ممّا يسهم بتنمية المنظمة بشكل عام.

II-4: أبعاد المنظمة المتعلمة: تتمثل أبعاد المنظمة المتعلمة في:¹⁸

II-4-1: العاملون: ينظر إلى العاملين باعتبارهم أعظم الموجودات في منظمات التعلّم، إذ دونهم لا توجد أفكار ولا يوجد ابتكار.

II-4-2: الزبائن: لا تقوم قائمة لأعمال دون زبائن، وعلى المنظمة أن تبني معرفتها عن الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفة متكاملة عن الزبائن.

II-4-3: الثقافة: تُعد الثقافة التنظيمية واحدة من الموجودات غير الملموسة، وتشمل طريقة أداء الأعمال من حيث طريقة

معاملة العاملين وتشجيعهم، وتدريبهم، والمحافظة عليهم، وطريقة معاملة الزبائن ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيةها، وطريقة معاملة شركاء الأعمال والتعاون معهم.

II-4-4: العلامة التجارية: تشمل الاسم التجاري، والرموز والإشارات، ويتم التركيز على العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة تقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل الزبائن.

II-4-5: العمليات: تُعدّ العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، فتعكس سلسلة القيمة في المنظمة كيف يمكن إضافة القيمة في كلّ مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل العديد من العمليات والممارسات.

II-4-6: التكنولوجيا: تُعدّ براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية كلها موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية يجب أن تحمي قانوناً من خلال قوانين الملكية الفكرية.

II-4-7: الابتكار: هو أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات. كما حدّد "سينج" خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي:

19

II-4-1: السيطرة الشخصية: والتعلّم من هذا المنظور هو عملية تحسين مستمر، وقد سمّاها "سينج" بالتعلّم التوليدي، وذلك بهدف الوصول للسيطرة الشخصية والمتمثلة في المستوى العالي من الإتقان العلمي والمهني ممّا يجعل الفرد مقتدرًا على تحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك من خلال إدراكه الواضح للواقع الحالي دون تحيّز أو إساءة تصوّر، فهو بذلك يرى القيود والمعوقات التي تعترض تحقيق ذلك الهدف، ويوظف هذه القيود والمعوقات لمصلحته وبالتالي يُحدث ما يسمّى بالتعلّم التنظيمي وهو بداية التحوّل إلى منظمة التعلّم، لأنّه لا يمكن للمنظمة أن تتعلّم إلاّ بتعلّم أفرادها.

II-4-2: النماذج الذهنية: ويقصد بها منهج الفرد في النظر إلى الأمور، أي أنه إطار مرجعي للعمليات العقلية، يحدّد كيف يفكر الأفراد، ويشكلون تصوراتهم عن العالم، وكيف يؤثر ذلك في قراراتهم وأفعالهم.

II-4-3: الرؤية المشتركة: وتتمثل في بناء الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع تصورات مشتركة للمستقبل، والسعي إلى إيجاد المبادئ والممارسات التي تؤدي إلى تحقيق الحلم المشترك أي هي الصورة الذهنية عن مستقبل المنظمة. كما يجب أن تُبنى الرؤية المشتركة للمنظمة على الرؤية الفردية لأعضائها وذلك بهدف التركيز والمقدرة على التعلّم، وإيجاد ثقافة تعليمية في المنظمة تتناسق مع تطلعات هذه الرؤية.

II-4-4: تعلّم الفريق: يعدّ الفريق وحدة أو مفتاح تعلّم في المنظمة، وتعلّم الفريق هو عملية تنظيم طاقة فريق العمل وتطويرها من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق، ويبني على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة، والتميّز، والابتكار الشخصي.

II-4-5: التفكير النظامي: أي النظر إلى المنظمة كنظام شامل عبارة عن مجموعة من المكونات والأجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها، كما له ارتباطات بأنظمة البيئة الخارجية ولهذا وبمجرد قبول التفكير النظامي يمكن تحسين تعلّم الأفراد ليتوجهوا نحو فهم النظام ككل من خلال دعم الأفراد بالمهارات والأدوات التي تمكّنهم من التعلّم، ومن ملاحظة أنماط السلوك السائدة في النظم التي يعملون فيها، وفهم تلك الأنماط.

أما "مارسيك و واتكينز" (Marsick & Watkins,2003) و "ينج و واتكينز و مارسيك" (Yang, Watkins & Marsick, 2004) فقد حدّدوا ثلاثة أبعاد لمنظمة التعلّم، وهي:²⁰

II-4-1: بعد مستوى الفرد: وذلك من خلال توفير كل ما يلزم لرفع مستوى تعلّم الأفراد وإكسابهم معارف وخبرات وقيم وأنماط سلوك جديدة كونها تزيد من مقدرتهم على بناء الميزة التنافسية، وترفع من مستوى تعلّم المنظمة.

II-4-2: بعد مستوى الفريق أو الجماعة: يعكس هذا المستوى روح التعاون بين الأفراد، والمهارات، والخبرات، والاتجاهات التعاونية الأساسية والتي يتم تعلّمها عن طريق المجموعات، إذ يجب على المنظمات أن تولي اهتمامًا بهذا المستوى من التعلّم وإيجاد روح الفريق والمنافسة بين أعضاء الفريق، واعتماد نظام التحفيز للفرق، وتوفير الجو الملائم والحرية الكافية لأداء مهامهم.

II-4-3: بعد المستوى التنظيمي: ويتمثل في الحاجة إلى تعلّم كيفية التحوّل والتغيير في السياسات والإجراءات والأعمال الروتينية التي تحدّد طريقة واحدة للتعامل مع المشكلات المختلفة. ولهذا يحدث التعلّم على مستوى المنظمة عندما تبدأ المنظمة بتغيير طريقتها في النظر إلى كيفية أدائها لمهامها ومواجهة مشكلاتها.

ومن خلال ما سبق نجد أنّ مفهوم تعلّم المنظمة مبني على أنّ التغيير في المنظمة يجب أن يحدث في كل مستوى من مستوياتها الثلاثة، إلى أن يصبح هذا التغيير أو التعلّم ممارسة يومية، الأمر الذي يمكن المنظمة من تحسين أداء الأفراد العاملين فيها.

ولهذا سنعتمد في الدراسة الميدانية على الأبعاد الثلاث التي جاء بها "مارسيك و واتكينز" (Marsick & Watkins,2003) و "ينج و واتكينز و مارسيك" (Yang, Watkins & Marsick, 2004) نتيجة شموليتها واعتمادها من طرف أغلب الباحثين، وكذلك سهولة تطبيقها في الشركة محلّ الدراسة.

ثالثا: الإطار التطبيقي للدراسة:

I- مجتمع وعينة الدراسة: يقدر عدد موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- بـ 281 فرد من مختلف المستويات وهو ما يمثل مجتمع الدراسة، وقد تمّ توزيع 120 استمارة بشكل عشوائي، لكن تمّ استرجاع 113 استمارة بالإضافة إلى استبعاد 6 استمارات نتيجة عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو 107 استمارة أي ما يمثل ما نسبته 38,07% من مجموع المجتمع الأصلي، وهي ذات حجم مناسب لأهداف البحث.

II- اختبار أداة الدراسة: سيتم دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الإستبيان)، وكذا دراسة ثباتها وهذا على النحو التالي:

II-1-1: صدق أداة الدراسة (الإستبيان): وقد تمّ التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي:

II-1-1: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): بعد إكمال الخطوة الأولى من إعداد الاستبيان وتطويره في ضوء المراجعة المكتبية، أصبح جاهزا لتوزيعه على خبراء متخصصين لمناقشته وجعله قابلا للتوزيع على عينة البحث بطريقة علمية

صحيحة، حيث عرض على محكّمين من أعضاء هيئة التدريس ذو تخصصات في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية. وبعتماد النسبة 75 % من آراء الخبراء بالموافقة على العبارة تكون العبارة معتمدة، وتحذف العبارة التي لا يوافق عليها 75 % أو أكثر من الخبراء، وهكذا أصبح المقياس في شكله النهائي.

II-1-2: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان (الصدق البنائي): بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تمّ توزيع الإستبيان على عيّنة الدراسة البالغة 107 فرد، وقد قمنا بحساب الإتساق الداخلي للإستبيان وذلك من خلال:
*الإتساق البنائي لجميع فروع المحور الأول مع متوسط المحور الأول: يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فرع من فروع المحور الأول والمعدّل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الإتساق الداخلي:

جدول رقم (02) يوضح معامل الارتباط بين معدل كل فرع من فروع المحور الأول والمعدّل الكلي لفقرات المحور

الأول

المحور	الفروع	معامل الارتباط بمعدل المحور الأول	مستوى الدلالة
تمكين العاملين	تفويض السلطة	0,652	0,003
	فرق العمل	0,654	0,007
	التدريب	0,788	0,000
	الإتصال الفاعل	0,673	0,001
	التحفيز	0,812	0,000

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss 20.

يلاحظ من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0,05 حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكلّ فرع هي أقلّ من 0,05.

*الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فرع من فروع المحور الثاني والمعدّل الكلي لجميع فروع، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الإتساق الداخلي:

جدول رقم (03) يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

المحور	الفروع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بناء المنظمة المتعلمة	مستوى الأفراد	0,654	0,004
	مستوى الفريق أو الجماعة	0,664	0,004
	المستوى التنظيمي	0,763	0,000

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss 20.

يلاحظ من الجدول السابق أنّ القيم الاحتمالية أقلّ من 0,05 كما أنّ معاملات الارتباط بين درجة كلّ فرع

والدرجة الكلية لجميع فروع المحور الثاني هي قيم موجبة مما يدلّ أنّ فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.
* الاتساق البنائي لجميع محاور الدراسة: والجدول التالي يبيّن معدّل كلّ محور من محاور الدراسة مع المعدّل الكلي لفقرات الإستبانة.

جدول رقم (04) يوضح معامل الارتباط بين معدّل كل محور من محاور الدراسة مع المعدّل الكلي لفقرات الإستبانة

المحاور	معامل الارتباط بالمعدل الكلي	مستوى الدلالة
المحور الأوّل	0,673	0,002
المحور الثاني	0,693	0,000

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج 20 spss.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل محور هي أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صدق عبارات المحاور.

II-2- ثبات أداة الدراسة (الإستبيان): للتحقق من ثبات الإستبيان تمّ قياس معامل "ألفا كرونباخ" والذي يأخذ قيم تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، حيث أنّه كلّما كانت قيمته فوق 0,6 كان المعامل مقبول وكلّما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلّما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضاً، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات.

الجدول رقم (05) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

محاور الإستبيان	فروع المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
تمكين العاملين	تفويض السلطة	05	0,634
	فرق العمل	04	0,612
	التدريب	05	0,734
	الإتصال الفاعل	05	0,778
	التحفيز	04	0,633
بناء المنظمة المتعلمة	مستوى الأفراد	21	0,687
	مستوى الفريق أو الجماعة		
	المستوى التنظيمي		

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج 20 spss.

يلاحظ من الجدول أنّ معاملات الثبات الخاصّة بكلّ المحاور تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وبالغة 0,6، وبهذا

نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الإستبانة، وبالتالي هي قابلة للدراسة والتحليل.

وقد تمّ تدرّج الإجابة على عبارات الاستبيان تدرّجاً خماسياً (تدرّج ليكرت)، إذ كانت أوزانه بين (موافق بشدّة / 5) و(معارض بشدّة / 1).

موافق بشدّة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدّة
5	4	3	2	1

III - اختبار فرضيات البحث: من أجل اختبار فرضيات البحث يجب أولاً أن نعرف هل البيانات تتّبع التوزيع الطبيعي

أم لا بالإضافة إلى التحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

III-1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سمرنوف): وذلك لمعرفة هل البيانات تتّبع التوزيع الطبيعي أم

لا، وهو اختبار ضروري قبل اختبار الفرضيات لأنّ معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (06) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة Z	القيمة الإحتمالية
جميع المحاور	0,167	0,073

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss 20.

من الجدول السابق يلاحظ أنّ القيمة الاحتمالية لمجموع محاور الدراسة تساوي 0,073 وهي أكبر من القيمة المقدرّة إحصائياً ب 0,05 وهذا يدلّ على أنّ بيانات الدراسة تتّبع توزيعاً طبيعياً، ولهذا يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

III -2- اختبار الفرضية الأولى: تنصّ الفرضية الأولى على أنّه:

H0: " تطبّق الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيغل - عملية تمكين العاملين."

H1: " لا تطبّق الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيغل - عملية تمكين العاملين."

وللتحقق من هذه الفرضية تمّ استخدام (t- test) لاستخراج قيمة (t) للعبارات الخاصّة بأبعاد عملية تمكين

العاملين بالشركة محلّ الدراسة ومقارنتها بقيمة (t) الجدولية، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (07) يوضح نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الأولى

القرار	القيمة الاحتمالية (sig-t)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
مرفوض	0,211	1,98	0,177	H0
DF=N-1= 106			درجة المعنوية المعتمدة: α=0,05	

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss 20.

يلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 0,177 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,98، كما أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0,211 وهي أكبر من 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة أي أنّ " لا تعتمد الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيغل- على عملية تمكين العاملين."

III-3- اختبار الفرضية الثانية: تنصّ الفرضية الثانية على أنه:

H_0 : "تتوافر بلشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيغل- أبعاد المنظمة المتعلمة."

H_1 : "لا تتوافر بلشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيغل- أبعاد المنظمة المتعلمة."

وللتحقق من هذه الفرضية تمّ استخدام (t - test) لاستخراج قيمة (t) للعبارات الخاصة بأبعاد المنظمة المتعلمة بالشركة محلّ الدراسة ومقارنتها بقيمة (t) الجدولية، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (08) يوضّح نتائج اختبار T -test لاختبار الفرضية الثانية

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
H_0	0,119	1,98	0,379	مرفوض
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha=0,05$		DF=N-1= 106		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss 20.

يلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 0,119 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,98، كما أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0,379 وهي أكبر من 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة أي " لا تتوافر بلشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيغل- أبعاد المنظمة المتعلمة."

III-4- اختبار الفرضية الثالثة: تنصّ الفرضية الثالثة على أنه:

H_0 : "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين عملية تمكين العاملين وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيغل- كمنظمة متعلمة"

H_1 : "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين عملية تمكين العاملين وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيغل- كمنظمة متعلمة"

وقبل اختبار هذه الفرضية بواسطة الانحدار البسيط، نقوم أولاً بإجراء بعض الاختبارات من أجل معرفة مدى ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار:

III-4-1: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة: وسيتمّ هنا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية كلّ على حدى، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بناء المنظمة المتعلمة	تفويض السلطة	الانحدار	345,249	1	345,249	1803	0,000
		البواقي	16,668	106	0,157		
		الكلية	361,917	107			
فرق العمل	فرق العمل	الانحدار	310,201	1	310,201	1590	0,000
		البواقي	14,564	106	0,137		
		الكلية	324,765	107			
التدريب	التدريب	الانحدار	279,730	1	279,730	1484	0,000
		البواقي	14,045	106	0,132		
		الكلية	293,775	107			
الاتصال الفاعل	الاتصال الفاعل	الانحدار	309,518	1	309,518	1696	0,000
		البواقي	15,714	106	0,148		
		الكلية	325,232	107			
التحفيز	التحفيز	الانحدار	355,011	1	355,011	1765,5	0,000
		البواقي	16,297	106	0,153		
		الكلية	371,308	107			

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss 20.

يقدم الجدول السابق اختبار مدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وتبعاً لانخفاض معنوية F المحسوبة والتي قدرت بـ 0,000 عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ في كل العلاقات فإنّ هذا يدلّ على خطية النماذج وأنّ خط الانحدار يلائم البيانات، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي، وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقّق، وبالتالي ننتقل إلى اختبار الفرضيات.

بعد الاعتماد على الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور أبعاد تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة

أبعاد تمكين العاملين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	0,347	0,122	0,340	7,222	0,00
فرق العمل	0,373	0,133	0,413	7,031	0,00
التدريب	0,462	0,115	0,459	9,037	0,00
الاتصال الفاعل	0,372	0,119	0,369	6,426	0,00
التحفيز	0,161	0,183	0,161	4,408	0,03

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج 20 spss.

ومن خلال الجدول السابق يمكن اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنصّ الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

H0: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تفويض السلطة وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة"

H1: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تفويض السلطة وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة"

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ أنّ قيمة t المحسوبة هي (7,222) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تقدر بـ(1,98)، كما أنّ مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يعني أنّه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تفويض السلطة وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنصّ الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

H0: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين فرق العمل وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة"

H1: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين فرق العمل وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة"

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ أنّ قيمة t المحسوبة والخاصة ببعده فرق العمل قدرت بـ (7,031) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تقدر بـ (1,98)، كما أنّ مستوى المعنوية المقدر بـ (0,00) كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يعني أنّه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين بعد فرق العمل وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنصّ الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

H0: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التدريب وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة"

H1: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التدريب وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة"

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ أنّ قيمة t المحسوبة هي (9,037) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تقدّر بـ(1,98)، كما أنّ مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يعني أنّه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التدريب وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة ، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنصّ الفرضية الفرعية الرابعة على أنه:

H0: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الاتصال الفاعل وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة"

H1: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الاتصال الفاعل وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة"

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ أنّ قيمة t المحسوبة هي (6,426) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تقدّر بـ(1,98)، كما أنّ مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يعني أنّه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الاتصال الفاعل وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنصّ الفرضية الفرعية الخامسة على أنه:

H0: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التحفيز وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة"

H1: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التحفيز وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة"

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ أنّ قيمة t المحسوبة هي (4,408) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تقدّر بـ(1,98)، كما أنّ مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يعني أنّه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التحفيز وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلمة ، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

وهكذا وبما أنّ جميع الفرضيات الفرعية محقّقة يمكن القول أنّ الفرضية الرئيسية الثالثة محقّقة، أي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين عملية تمكين العاملين وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلّمة، وهذا ما اتّضح من خلال الفرضية الأولى والثانية أي أنّ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- لا تقوم بتطبيق عملية تمكين العاملين وبالتالي لا تتوافر بها أبعاد المنظمة المتعلّمة، وهذا ما يؤكّد الإرتباط الكبير الموجود بين عملية تمكين العاملين وبناء المنظمة المتعلّمة.

رابعاً: النتائج والاقتراحات:

بعد دراسة دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة مع دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- ، تمّ الخروج بمجموعة من النتائج والاقتراحات تتمثل في:

1- النتائج: وتتمثل النتائج الخاصّة بالدراسة الميدانية في:

- لا تعتمد الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- على استراتيجية تمكين العاملين.
 - لا تتوافر للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- أبعاد المنظمة المتعلّمة.
 - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تمكين العاملين وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلّمة.
 - يمكن أن تسهم أبعاد استراتيجية تمكين العاملين المتمثلة في تفويض السلطة وفرق العمل والتدريب والاتصال الفاعل والتحفيز في بناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلّمة.
- 2-الاقتراحات: من خلال النتائج الخاصّة بالدراسة الميدانية سيتم تقديم مجموعة من الاقتراحات للشركة محل الدراسة، وتتمثل في:

- بما أنّه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تمكين العاملين وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل- كمنظمة متعلّمة، فيجب على رؤساء هذه الأخيرة أن يقوموا بتفويض السلطة للمرؤوسين، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتشجيع الاتصال بينهم.
- الاعتماد على إدارة المعرفة في جميع المستويات الإدارية بالشركة، وكذلك تشجيع العاملين على التعلّم والتسلّح بالمعرفة.
- تغيير الهياكل التنظيمية التقليدية إلى هياكل تنظيمية أفقية حديثة تساعد على التعلّم.
- ضرورة تغيير العقلية والأفكار الخاصّة بالرؤساء، وضرورة تقبّل العمل كفريق واحد مع المرؤوسين الكلّ فيه يشارك ويسمع.
- الاعتماد على قيادة تشاركية تعمل على استخراج الطاقات الكامنة الموجودة داخل المرؤوسين وإزالة العوائق الشخصية لديهم.
- عدم الاكتفاء بإستراتيجية تمكين العاملين وحدها من أجل بناء منظمة متعلمة، بل يجب الاهتمام بالشروط الأخرى والمتمثلة في تغيير الهيكل التنظيمي، وإتاحة المعرفة والوصول إلى المعلومات للجميع، والقيادة التي توفّر للعاملين المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع التعلّم ويحثّ عليه، والمشاركة من خلال مشاركة الجميع في وضع الإستراتيجيات وتنفيذها،

بالإضافة إلى إيجاد قيمٍ وخلق ثقافة تنظيمية تشجّع على التعلّم وتحتّ عليه وتقدّم الحوافز لإشاعته .

خامسا: الهوامش والمراجع:

¹ Jean- Brilmans, **Les meilleurs pratiques de management**, 3ème éd., Editions d'organisation, Paris, 2001, p: 333.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 76.

³ رضا صاحب أبو حمد آل علي- سنان كاضم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 218.

⁴ فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص: 96.

⁵ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 28-30.

⁶ رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2008، ص ص: 119، 120.

⁷ فاتن أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 76-79.

⁸ سعيد يس عامر- علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص: 169.

⁹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص: 130.

¹⁰ أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين... السمات المميزة... والمقاييس المؤشرة

<http://pv.sv.net/svw/2004/november/stady0.htm> .

¹¹ Jean- Brilman, **Op. cit**, p: 33.

¹² رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 80.

¹³ المرجع السابق، ص: 80.

¹⁴ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، بيروت، 2014، ص ص: 186-188.

¹⁵ المرجع السابق، ص: 188.

¹⁶ بلعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مقال مقدم لمجلة دراسات اقتصادية، العدد رقم (01)، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص ص: 186، 187.

¹⁷ ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم-، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص: 167-170.

¹⁸ محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، مقال مقدم لجلية الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص ص: 26، 27.

¹⁹ أريج ميمون الكبيسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، (رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية: تخصص الإدارة والقيادة التربوية)، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص: 21-27.

²⁰ المرجع السابق، ص ص: 26-28.