

دور المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية

The Role of learning Organisation to Empowering Employees, from the point of view of Employees in some Algerian universitie

د. عبد الرزاق سلام¹، د. وهيبة ختيري²، د. نورة بوعلام³

¹ جامعة المدية (الجزائر)

² جامعة المدية (الجزائر)

³ جامعة المدية (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/05

تاريخ القبول: 2020/12/15

تاريخ الاستلام: 2020/06/17

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف، على أثر توافر خصائص المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية، حيث تم صياغة الاستبيان من جزئين، الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالموظفين، والجزء الثاني يتضمن أبعاد محور خصائص المنظمة المتعلمة يتكون من سبعة أبعاد يشمل 34 عبارة، ومحور تمكين العاملين يتضمن ثلاثة أبعاد يشمل 14 عبارة، واشتمل الاستبيان ككل على 48 عبارة، موجهة لعينة تتكون من 216 مفردة من الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية.

خلصت الدراسة في إطارها التطبيقي، إلى توفر خصائص المنظمة المتعلمة بشكل متوسط وعالي، وقدر المتوسط الحسابي للمحور ككل بـ 3,38 بدرجة موافقة متوسطة، كما جاء مستوى تمكين العاملين بدرجات متوسطة وعالية وقدر المتوسط الحسابي للمحور ككل بـ 3,52 بدرجة موافقة عالية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للخصائص المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين، في جميع أبعاده امتلاك المعرفة والمعلومات الاستقلالية والحرية والعمل الجماعي عند درجة معنوية 0.05 ومنه يمكن اعتبار الجامعات الجزائرية محل الدراسة تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة وتسعى إلى تمكين العاملين ولها القدرة على التكيف والتغير المستمر. **الكلمات المفتاحية:** المنظمة، المنظمة المتعلمة، التمكين، الجامعات الجزائرية.

تصنيف JEL: D83, L20, I2.

Abstract:

The study aimed at identifying The impact of the availability of the characteristics of the learning organization to Empowering Employees, from the point of view of employees in some Algerian universities.

The questionnaire was composed of two parts. The first part includes the personal data related to the employees. The second part includes the axis dimensions of the characteristics of Learning Organization composing of seven dimensions including 34 statements, And the staff empowerment axis includes three dimensions of 14 statements. The questionnaire as a whole contains 48 statements, targeting a sample of 216 staff members in some Algerian universities.

The study concluded that the average characteristics of the learning organization were medium and high, The arithmetic mean of the axis as a whole was 3.38 with medium approval rate. The level of medium and high Empowerment was high and the median mean of the axis was 3.52 with high approval. The study found a trace of the organization's learned characteristics on all dimensions of empowerment of workers, possession of knowledge and information independence, freedom and teamwork at a significant level of 0.05, from which Algerian universities can be regarded as adopting the concept of an educated organization and seeking to empower workers..

Keywords: *The organization, the educated organization, empowerment, Algerian universities.*

Jel Classification Codes: *D83, L20, I2*

1. مقدمة

لقد كانت التغيرات و القضايا الكبيرة في محيط المنظمة هو الدافع الرامي للكثير من التطورات الجوهرية في الفكر الإداري و الاتجاه التطبيقي لها، و من بين هذه التطورات و القضايا، التطور المعرفي، التميز، المنظمة المتعلمة... الخ، و قد كان نتاج ذلك تصاعد الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية و العملاء، كما أن العاملين المتسلحين بالمعرفة صاروا يشكلون جزءاً أساسياً في نجاح و استمرارية المنظمات في الوقت الحاضر، مما اقتضى منحهم فرصة التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة و بكيفية تشبه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المنظمة، فالعمل بجد و إخلاص هو وسيلة لتحقيق النجاح، لكن المنافسة العالمية و الحاجة المستمرة للتحسين أوجدت مفهوماً جديداً للعمل، و هو العمل بذكاء، و الذي يشكل إشراك العاملين و تمكينهم فيه عنصراً أساسياً، و هو يساعد على الاستفادة من إبداعهم و أخذ المبادرات من قبلهم، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الجودة و تحسين نوعية القرارات و بالتالي زيادة الإنتاجية.

وبناء عليه، فقد جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري الذي يعمل على القيام بتغيير جذري في أدوار العمل من خلال أبعاده، كما أنه يعكس مجموعة مركبة من النظريات و المواضيع و المفاهيم التي تتصل بهذا الجانب مثل: الإثراء الوظيفي الهيكل التنظيمي و القيادة، الثقافة التنظيمية .

1.1. الإشكالية الرئيسية:

- هل يوجد أثر لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية؟

2.1. الإشكالية الفرعية:

- هل يوجد أثر لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على امتلاك المعرفة والمعلومات من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية؟

- هل يوجد أثر لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على الاستقلالية والحرية من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية؟

- هل يوجد أثر لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على العمل الفرقي من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية؟

3.1. الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

4.1. الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على امتلاك المعرفة والمعلومات من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على الاستقلالية والحرية من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على العمل الجماعي من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

5.1. أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي:

- الإفادة من نتائج الدراسة في إحداث التوازن بين معدلات التعلم ومعدلات التغيير في خصائص البيئة الإدارية وفي حث العاملين على التعلم المستمر في الجامعات التي تركز عليها دراستنا.

- التعرف على مدى دلالة الفروق بين العاملين في بعض الجامعات الجزائرية لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

6.1. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على تمكين العاملين من وجهة نظر بعض موظفي الجامعات الجزائرية، مع إبراز أهم الخصائص التنظيمية التي تجعل من المنظمة منظمة متعلمة في بعض الجامعات الجزائرية.

7.1. منهجية الدراسة:

ضمن إطار القيام بتحليل ومعالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة والإمام بمختلف حيثياتها في الجانب النظري، قمنا باستخدام المنهج الوصفي. وفي سبيل جمع البيانات الميدانية والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء عينة الدراسة وتحليلها واختيار الفرضيات، تم استعمال منهج دراسة الحالة، والذي يعد منهجًا فرعيًا من المنهج الوصفي من خلال استمارة الاستبيان.

2. المنظمة المتعلمة

قبل تناول التعاريف المتعلقة بالمنظمة المتعلمة هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على مفهوم المنظمة المتعلمة مثل: المنظمة العارفة **Knowing Organization**، والمنظمات المفكرة **Thinking Organization** والمنظمات المؤهلة **Organization Qualified** و المنظمات الساعية للتعلم.

2.1. تعريف المنظمة المتعلمة:

- تعرف المنظمة المتعلمة على أنها: " المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل السلوك، بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة، ولا يقتصر هذا التعريف على مستوى نقل المعرفة وفهمها، بل كذلك على السلوك وإعادة بناء المنظمة ". (الله، 2009، صفحة 08)

- " المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل ". (الحواجة ك.، 2010، صفحة 228)

- المنظمة التي لديها القدرة من خلال مزايا الأفراد والقيم، والأنظمة على التغيير المستمر وتحسين أدائها بالاعتماد على دروس الخبرة. (اللوزي، 2008، صفحة 105)، والتي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل. (الحواجة ك.، 2009، صفحة 07)

المنظمة المتعلمة هي في الأساس ذلك الحقل الذي تتفاعل فيه الجهود لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية الخلاقة، فبقدر ما كان الاهتمام في الماضي بالمنظمة التي نظر إليها على أنها ذلك الهيكل البيروقراطي الذي يحتضن الفرد في كل مراحل حياته، فإن الاهتمام الحالي بالمنظمة التي تتعلم من الآخرين أفضل قيمهم وأفعالهم و أفكارهم وحتى هواجسهم، أين يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي، غير أنه لا يمكنها - أي المنظمة - أن تصل إلى درجة التنافسية أين يمكن أن تُوسم بـ "منظمة متعلمة" بالافتقار إليها لحاف اللفظ أو الاصطلاح، دون الانتقال من نظم تفكير تقليدية إلى الاستنجد بأتماط تفكيرية حديثة، والتي تنبني أولا على تغيير الثقافة السائدة وثانيا ضرورة التحول الإداري للتخلص من البيروقراطية المعيقة، والتوجه نحو نظم أقل مركزية وتوزيع منظومة السلطة واتخاذ القرار، وذلك بمرافقة اعتماد آليات تكوينية تسمح لضمان نجاح المهمة لإثراء ثقافة التعلم ونموها. (حامى، 2015، صفحة 57)

والمنظمة المتعلمة تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة التي تركز على العناصر الآتية: (ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، 2006، صفحة 28)

- المعلومات وأهميتها في التعلم؛ - روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي؛

- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم؛ - القيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار؛

ولكن رغم هذه الاختلافات البسيطة في التعاريف، إلا أنها تشترك في الفكرة الجوهرية للمنظمة المتعلمة وهي التعلم المستمر للأفراد، والذي يساعد المنظمة على التكيف مع ما يحدث في البيئة من تغييرات ويساعدها على تطوير أدائها.

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للمنظمة المتعلمة على أنها منظمة اليوم والمستقبل، منظمة تؤمن بأن العالم من حولها يتغير دوماً، ولهذا تتغير باستمرار للتكيف معه، إنها منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، تقارن نفسها بالأفضل وتعمل على تجاوزه، منظمة تعطي أهمية كبرى للأفراد العاملين بها، وتدعوهم إلى التعلم المستمر، وتتيح لهم الفرص لتجسيد أفكارهم وإبداعاتهم على أرض الواقع، وتدعوهم للتعاون من أجل تحقيق الأفضل لهم ولها.

2.2 . خصائص المنظمة المتعلمة:

ركزت معظم التعريفات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة على أهمية الحصول على المعرفة وتطويرها ونقلها وتسهيل التعلم الفردي والجماعي وعكس نتائج عملية التعلم على سلوك وممارسات المنظمة المتعلمة وأفرادها. ومن خصائصها العامة أيضاً أنها سوقية التوجه وذات ثقافة ريادية وهيكل تنظيمي مرن وتحتوي بقيادة ميسرة .

وحتى تصبح المنظمة متعلمة أو تسير نحو التعلم فلا بد من توافر سبعة خصائص أساسية هي: (العزام، 2011، الصفحات 169-170)

أ- خلق فرص للتعلم المستمر؛ ب- تشجيع الاستعلام والحوار؛

ج- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛ د- تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم؛

هـ- تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة؛ و- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية؛

3. التمكين

يعد التمكين مؤشراً للممارسة الديمقراطية والشعبية في المؤسسات، والتي تتجسد من خلال تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل، ولقد تعددت تعاريفه باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فنظر له من وجهات نظر متعددة منها النظرة الفلسفية، وعلى أنه كذلك وسيلة من وسائل الإدارة، كما نُظر إليه على أنه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، و فيما يلي نُورد بعض هذه التعاريف .

1.3. مفهوم التمكين:

قبل التطرق لتعريف مصطلح التمكين، لا بد من الاعتراف بأن هناك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، و حرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، و من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة .

إن الأصل اللغوي لكلمة التمكين في اللغة العربية، تعني مكن (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة، ومعنى أمكن فلانا أي سهل له ويسر له فعله وأدائه. (فاطنة، 2017، صفحة 03)

أما في اللغة الإنجليزية فقد عرفت مصطلح بأنه **Empowerment** كسب السلطة وقد قسم على حسب الكلمة إلى ثلاث عناصر: **Em (préfixe)** والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة؛

power (radical) والذي يعني السلطة أو القوة و التأثير؛

Ment (suffixe) والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة و القوة؛

وبالتالي يلخص هذا التقسيم في تعريف التمكين على أنه حركة عامة لاكتساب القوة والسلطة، من أجل إنتاج شيء ما أو الوصول إلى هدف محدد .

وبهذا فإن مفهوم التمكين يعني البيئة التي يتوافر فيها العاملين (القدرة) على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق أهداف المنظمة. (صلاح، 2014، صفحة 29). تهم من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار. (أحمد، 2002، صفحة 224)

والتمكين يركز على الممارسات الإدارية التي يهدف الفرد من ورائها إلى توفير فرص الحصول على المعلومات والموارد للعاملين في مختلف المستويات الإدارية الدنيا من التنظيم الإداري. (Nigar Cakar Damiran, 2010, p. 330)

- ويعرف التمكين لدى البعض على أنه: "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، تحفيزه، مكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع". (الوادي، 2012، صفحة 22)

- كما يعرف التمكين أيضاً: "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص الوظائف، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة". (الخفاجي، 2014، صفحة 36)

كما أن فكرة تمكين العاملين أو إشراكهم في إدارة المنظمة وضع قراراتها تصب في اتجاه زرع الثقة بالنفس، وإشعارهم بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة و نمائها، و أن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة و أهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة و في تحقيق هذه الرسالة. (الحبان، 2016، صفحة 61)

التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. (ملحم، 2006، صفحة 06)، وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يعيش هذه الحالة

الذهنية، يمتلك بعض الخصائص التي تسمى خصائص الحالة الذهنية للتمكين أهمها: (والنشر، 2014، صفحة 12)

أ- الشعور بالسيطرة و التحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛

ب- الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال و الأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف)؛

ج- المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛

هذا بالإضافة إلى خاصية الأهمية الذاتية التي يقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم و دورهم و استشارتهم و أهمية الواجب الذي يؤديه و بالاهتمام الذي يحضون به، وثقتهم بأنفسهم و إدراكهم لإمكاناتهم و ما يملكون من طاقات لمواجهة الصعاب، مع إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في مؤسساتهم و إحساس الآخرين بهم و السماع لهم وهذا ما يعرف بقدرتهم على التأثير. (الكبيسي، 2004، صفحة 104)

2.3. أهمية التمكين:

يمكن أن نذكر مجمل الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى تبني مدخل التمكين (الحاج، 2014، صفحة 06)، باعتباره الأداة الأساسية لخلق المنظمة المتعلمة القادرة على التعامل مع التحديات للقرن الحادي والعشرين. (إسكندر، 2008، صفحة 86)

أ- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ؛

ب- زيادة سرعة اتخاذ القرار ؛

ج- زيادة القدرة الإبداعية للأفراد ؛

د- طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة و أكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسة و تلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها؛ (صالح، 2009، صفحة 28)

بالإضافة إلى هذا يمكن اعتبار التمكين عملية مهمة حيث يدعم تغيير الوضع القائم في هرم السلطة والقوة في المنظمة، كما يعتبر ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالالتزامات الأدوار ويوفر تمكين العاملين ممارسة أوسع لنطاق السلطة. (عبيدة، 2014، صفحة 72)

أما أهداف التمكين فيمكن تجسيدها فيما يلي: (مریم، 2017، صفحة 38)

أ- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما و محاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛

ب- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة؛

ج- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها، ومن ثم تحقيق النمو؛

3.3. أبعاد التمكين:

إن دراسة موضوع التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه، حيث تعددت روى الباحثين حول هذه الأبعاد نذكر منها الأبعاد الموضحة في الملحق رقم (01): (أيوب، 2007، صفحة 523)

يتضح من خلال الملحق أن آراء الباحثين حول أبعاد التمكين تختلف، إلا أن هناك أبعاد شكلت قواسم مشتركة لأغلب الدراسات ويتم اعتمادها في هذه الدراسة كأبعاد لقياس التمكين و سنتناولها من خلال استعراض وتوحيد الملاحظات لهؤلاء الباحثين و الدارسين وهي: المشاركة بالمعرفة و المعلومات، الاستقلالية والحرية والعمل الجماعي .

4. منهجية الدراسة وإجراءاتها

تسعى دراسة الحالة الوصول إلى الحقيقة العلمية من خلال تحديد المنهج المناسب للموضوع وتحديد المجتمع الملائم والعينة والأداة المناسبة لجمع البيانات، مع التحقق من صلاحيتها عبر الأدوات الإحصائية المتاحة.

4. 1. منهج ومجتمع وعينة الدراسة:

سنتناول من خلال هذا العنصر تحديد المنهج المعتمد وكيفية تحديد المجتمع وطريقة اختيار العينة في الدراسة.

أ- منهج الدراسة: اعتمد الباحثين في دراسة الحال على المنهج الوصفي لموضوع أثر توافر خصائص المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية، وهذا عن طريق تفحص مختلف الأدبيات في هذا الموضوع وتحليل النصوص من الكتب والدراسات المتوفرة في المكتبات وعبر مواقع الإنترنت.

ب- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في بعض الجامعات الجزائرية، المتمثلة في 10 جامعات، حيث اختار الباحثين عينة عشوائية، تتكون من 216 موظف موزعين تناسبيا، كما يوضحه الملحق رقم (02).

4. 2. أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في جمع البيانات في موضوع الدراسة على طريقة الاستبيان.

أ- مضمون الاستبيان: الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الباحثين بأخذ بعض المواصفات الضرورية، اسم الجامعة، الصنف، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الرتبة العلمية والخبرة المهنية، كما قام الباحثين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين، المحور الأول متعلق بخصائص المنظمة المتعلمة (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (34) عبارة، والمحور الثاني متعلق بتمكين العاملين (المتغير التابع)، حيث اشتمل (14) عبارة واشتملت الاستبيان ككل على (48) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ب- المقياس المستخدم: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان كما يوضحه الملحق رقم (03)

4. 3. ثبات وصدق أداة الدراسة: استعان الباحثين لصدق أداة الاستبيان، باختبار الاتساق الداخلي وقياس معامل الثبات واختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 216 مفردة.

أ- الاتساق الداخلي للأداة الاستبيان: اعتمد الباحثين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه، من أجل حذف العبارات التي ليس لها ارتباط.

ب- معامل الارتباط لعبارات أبعاد محور خصائص المنظمة المتعلمة: سنقوم بقياس درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة كل بعد في محور خصائص المنظمة المتعلمة بإظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بالاعتماد على معامل سبيرمان، عبر أنظر الملحق رقم (04)، يتضح من الملحق أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة كل بعد من أبعاد محور خصائص المنظمة المتعلمة، محصورة بين (**0,385) (**0,805) عند مستوى دلالة احتمالية أقل من 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية جدا، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة كل بعد من محور خصائص المنظمة المتعلمة.

ج- معامل الارتباط لعبارات أبعاد محور تمكين العاملين: من خلال هذا العنصر سنقوم بقياس درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة كل بعد في محور تمكين العاملين بإظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بالاعتماد على معامل سبيرمان، أنظر الملحق رقم (05)، يتضح من الملحق أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة كل بعد من أبعاد محور تمكين العاملين، محصورة بين (**0,566) (**0,761) عند مستوى دلالة احتمالية أقل من 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية جدا، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة كل بعد من محور تمكين العاملين.

ب- ثبات أداة الاستبيان: اعتمد الباحثين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الملحق رقم (06)، يتضح من خلال هذا الملحق أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات أكبر من 0.600 وهي درجة عالية من الثبات، كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل 0.947 وعليه فإن عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات.

ج- اختبار التوزيع الطبيعي: قبل أن يشرع الباحثين في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الملحق رقم (07): من خلال الملحق يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي للاختبار كولموغوروف مقداره 0,377 و هو أكبر من 0.05 وعليه فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

4.4. ترتيب أبعاد محور خصائص المنظمة المتعلمة حسب درجة الموافقة: سنحاول تحليل تقديرات الموظفين للأبعاد محور خصائص المنظمة المتعلمة خلال الملحق رقم (08).

من خلال الملحق رقم (08) يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يقدر بـ 3,38 بدرجة موافقة متوسطة، كما جاء الانحراف المعياري للمحور بـ 0,624 وهذا ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي، ومنه يوجد مستوى متوسط في توفر خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات الجزائرية محل الدراسة حسب تقديرات الموظفين.

4.5. ترتيب أبعاد محور تمكين العاملين حسب درجة الموافقة: سنحاول تحليل تقديرات الموظفين محور تمكين العاملين من خلال الملحق رقم (09).

من خلال الملحق رقم (09) يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور ككل بـ 3,52 بدرجة موافقة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور بـ 0,498 وهذا ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي، ومنه يوجد مستوى عالي في تمكين العاملين بالجامعات الجزائرية محل الدراسة حسب تقديرات الموظفين.

5. اختبار فرضيات الدراسة

1.5. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على امتلاك المعرفة والمعلومات من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على امتلاك المعرفة والمعلومات من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى موضحة في الملحق رقم (10).

يوضح الملحق رقم (10) أثر توافر خصائص المنظمة المتعلمة على امتلاك المعرفة والمعلومات من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن:

- قيمة T المحسوبة 6,753 عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على امتلاك المعرفة والمعلومات من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

2.5. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على الاستقلالية والحرية من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على الاستقلالية والحرية من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أنظر الملحق رقم (11)

يوضح الملحق رقم (11) أثر توافر خصائص المنظمة المتعلمة على الاستقلالية والحرية من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن:

- قيمة T المحسوبة 9,541 عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على الاستقلالية والحرية من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

3.5. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على العمل الفرقي من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05 .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على العمل الفرقي من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05 .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أنظر الملحق رقم (12).

يوضح الملحق رقم (12) أثر توافر خصائص المنظمة المتعلمة على العمل الفرقي في بعض الجامعات الجزائرية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن:

- قيمة T المحسوبة 11,166 عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على العمل الفرقي من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

4.5. اختبار الفرضيات الرئيسية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05 .

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05 .

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أنظر الملحق رقم (13).

يوضح الملحق رقم (13) أثر توافر خصائص المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين في بعض الجامعات الجزائرية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن: قيمة T المحسوبة 13,203 عند مستوى معنوية 0,000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05.

6. الخلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا الى أن الجامعات الجزائرية محل الدراسة تلي شروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية، لتوفرها على خصائص المنظمة المتعلمة بشكل متوسط وكذا تمكين العاملين بشكل عالي هذا من جهة، وكذا وجود أثر لتوفر خصائص المنظمة المتعلمة على جميع أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في امتلاك المعرفة والمعلومات والاستقلالية والحرية والعمل الفرقي من جهة أخرى، ويرى الباحثين ضرورة الاهتمام بتطبيق أفضل لمفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات الجزائرية.

7. تحليل النتائج:

من خلال هذه الدراسة استخلصنا عدة نتائج نستعرضها كالاتي:

1.7. نتائج الدراسة: من خلال معالجة الإطار التطبيقي، فيما يخص وصف أبعاد الدراسة توصلنا إلى النتائج الآتية:

- توفر بعد إيجاد فرص للتعليم المستمر وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم في محور خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة بشكل عالي.
- توفر كل من بعد تشجيع الحوار، الاستفسار، تشجيع التعاون، التعاون الجماعي، بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بمحور خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة بشكل متوسط.
- وجود مستوى متوسط في توفر خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات الجزائرية محل الدراسة حسب تقديرات الموظفين.
- توفر بعدي امتلاك المعرفة، العمل الفرقي بمحور تمكين العاملين بالجامعات الجزائرية محل الدراسة بشكل عالي.
- توفر بعد الاستقلالية والحرية بمحور تمكين العاملين في الجامعات الجزائرية محل الدراسة بشكل متوسط.
- وجود مستوى عالي من تمكين العاملين في الجامعات الجزائرية محل الدراسة حسب تقديرات الموظفين.

2.7. نتائج اختبار فرضيات الدراسة: من خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على امتلاك المعرفة والمعلومات من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05 .
- تحقق الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على الاستقلالية والحرية من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05 .
- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على العمل الجماعي من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05 .
- تحقق الفرضية الرئيسية: التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05 .

8. مقترحات الدراسة:

- 1.8 خلق بيئة ملائمة تشجع الحوار والاستفسار من خلال تخصيص مستوى عالي من الاتصال والاتصالات بين الموظفين في الجامعات الجزائرية.
- 2.8 تشجيع التعاون والتعاون الجماعي، من أجل الوصول إلى استفادة أكثر من المعرفة وقدرات وطرق وأساليب الذي يستخدموها الموظفين بالجامعات الجزائرية .
- 3.8 تعزيز أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم لتعزيز التعلم، بالجامعات الجزائرية.

4.8 الرفع من تمكين الأفراد لرؤية جماعية بالتركيز على أن يكون التنظيم اجتماعي وأساسه التعاون داخل الجامعات الجزائرية.

9. الإحالات والمراجع:

1.9 اللغة العربية

- الكتب:

1. حسين موسى البناء، نعمة عباس الخفاجي. (2014). إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
2. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
4. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان، الأردن: دار البيزوري للنشر والتوزيع.
5. سوزي رؤوف إسكندر. (العدد 01, 2008). أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية (دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة). مجلة البحوث الإدارية بمصر.
6. شوقي جدي، حجاز عبدة. (2014). التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر). جمهورية مصر العربية: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. صلاح، ع. ع. (2014). القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. عامر خضير الكبسي. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
9. فهد مانع فهد الحيان. (2016). دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
10. ماهر أحمد. (2002). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
11. محمد زرقون، عرابة الحاج. (2014). التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. محمود حسين الوادي. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. معراج هوارى، شرع مريم. (2017). مدخل إلى الإدارة التمكنية. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
14. يحيى سليم ملحم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- المجلات العلمية:

15. حسان حامي. (العدد 21, 2015). إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة. مجلة العلوم الاجتماعية بجامعة ملين دباغين سطيف.
16. حسن بسيوني أيوب. (العدد 01, 2007). مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية المصرية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان). مجلة البحوث التجارية بمصر.

17. كامل الحواجرة. (العدد01، المجلد06، 2010). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

18. مفضي الكساسبة. حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله. (العدد01، المجلد05، 2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، صفحة 08.

- الملتقيات والمؤتمرات العلمية :

19. فريد القواسم، زياد العمري، أحمد العزام. (2011). خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية). بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة. المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة جدارا- أربد.

20. كامل محمد الحواجرة. (2009). مدى إستعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي. المؤتمر السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الآفاق). الأردن: جامعة الزرقاء.

- أطروحات دكتوراه:

21. بلقرع فاطنة. (2017). التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر). جامعة يحي فارس بالمدينة: أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية.

10. ملاحق :

ملحق رقم (01): أبعاد التمكين وفق رؤية بعض الباحثين

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
01	الملوك	2002	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة
02	ملحم	2006	المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة في المعلومات
03	المعاني	2009	تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، التحفيز
04	ماركو	2011	مشاركة المعلومات، حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى، استقلالية المهام، تكوين الاتجاهات
05	القطار	2012	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال والتحفيز

المصدر: فاطنة بلقرع (2017)، المرجع السابق، صفحة 29.

ملحق رقم (02): توزيع العينة حسب مجتمع الدراسة

النسبة	عدد الموظفين	بعض الجامعات الجزائرية
13.9%	30	جامعة يحي فارس، المدينة
13.9%	30	جامعة مولود معمري. تيزي وزوا
12%	26	جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة
9.7%	21	جامعة الجزائر3، دالي براهيم
9.3%	20	جامعة سعد دحلب، البليدة
9.3%	20	جامعة عبد الرحمان ميرة. بجاية
9.3%	20	المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاتصال، بن عكنون
8.8%	19	جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف
4.6%	10	جامعة الجيلالي بونعامة المدعو سي أحمد، خميس مليانة
100%	216	الكلية
النسبة	عدد الموظفين	بعض الجامعات الجزائرية

المصدر: من إعداد الباحثين.

دور المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية

ملحق رقم (03): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الحماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على سلم ليكارت الحماسي.

الملحق رقم (04): اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات المتضمنة كل بعد في محور خصائص المنظمة المتعلمة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد إيجاد فرص للتعليم المستمر	1	-
1	يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها	0,385**	0,000
2	قبل البدء في اتخاذ القرار تفكر دائما في المواقف المشابهة السابقة	0,686**	0,000
3	ينظر الموظفون إلى المشكلات في العمل على أنها فرصة للتعلم	0,726**	0,000
4	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل	0,722**	0,000
5	يعطي الموظفون في الجامعة وقتا لدعم التعلم	0,385**	0,000
	بعد تشجيع الحوار والاستفسار	1	-
6	يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية	0,713**	0,000
7	في الجامعة عندما يعرض الموظفون وجهة نظرهم، يسألون عن ما يعتقد الآخرون	0,701**	0,000
8	يشجع الموظفون على إثارة (ماذا) بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية	0,668**	0,000
9	يتناقش الموظفون أخطأهم للتعلم منه	0,658**	0,000
10	الجامعة تدعم تمتع الموظفين بحرية الاستفسار	0,763**	0,000
	بعد تشجيع التعاون والتعاون الجماعي	1	-
11	يملك الموظفون حرية لتكييف أهدافهم وفقا لتطور الأحداث داخل الجامعة	0,722**	0,000
12	يركز الموظفون على مهمتهم كجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد	0,674**	0,000
13	يصغي الموظفون في الجامعة لوجهات نظر الآخرين قبل التحدث إليهم	0,697**	0,000
14	تعلم الجامعة من تجاربها الخاصة وتجارب الجامعات الأخرى	0,635**	0,000
15	تشجع الجامعة موظفيها على الشعور بالفخر لانتمائهم إليها	0,692**	0,000
	بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	1	-
16	تستخدم الجامعة الاتصالات المتبادلة (تكنولوجيا الإعلام) بشكل اعتيادي	0,653**	0,000
17	الجامعة تستخدم النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	0,768**	0,000
18	تقوم الجامعة بقياس نتائج الوقت والموارد التي تنفق على تدريب وتكوين الموظفين	0,768**	0,000
19	تفوض الجامعة للموظفين للقيام بالرقابة على الموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم	0,805**	0,000
20	تتيح الجامعة للموظفين فيها فرص لتجربة الأفكار حتى وإن كانت نتيجة فاشلة	0,792**	0,000
	بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية	1	-
21	الجامعة تتيح للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل	0,751**	0,000
22	تبنى الجامعة رؤية موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل	0,752**	0,000
23	تدعو الجامعة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية	0,771**	0,000
24	يكافئ الموظفون في الجامعة على تعلمهم والمبادرات التي يقدمونها	0,771**	0,000
	بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	1	-

دور المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية

0,000	0,736**	تتمت الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين	25
0,000	0,654**	تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع والمعارف	26
0,000	0,795**	تتيح الجامعة كل الفرص للانفتاح على الخارج واستيراد الأفكار من أي مكان	27
0,000	0,796**	يعتبر كل الموظفين الجامعة البيئة الخارجية مصدرا هاما للتعلم	28
0,000	0,645**	الهيكل التنظيمي للجامعة لديه القدرة على التنسيق بين مهامها ومتطلبات المجتمع	29
-	1	بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم	
0,000	0,701**	يدعم المديرين بشكل عام الموظفين بغرض التعلم والتدريب	30
0,000	0,796**	في الجامعة يدرّب القادة الإداريون الموظفين الذين يقودونهم	31
0,000	0,730**	تملك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه	32
0,000	0,805**	الجامعة تشجع الموظفين على إقامة مشاريع أو تقديم أفكار	33
0,000	0,480**	تستخدم إدارة الجامعة مبدأ العقاب والثواب	34

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تحليل الاستبيان ببرنامج (spss20).

ملحق رقم (05): اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات المتضمنة كل بعد في محور تمكين العاملين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد امتلاك المعرفة والمعلومات	1	-
35	تمتلك الجوانب الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها مع زملائك.	0,695**	0,000
36	تثق بقدرة الموظفين الذين يعملون معك لتقديم معلومة صحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك، ويتصرفون معك بحرية انطلاقا من المعلومات التي يمتلكونها	0,696**	0,000
37	لديك الخبرة الكافية التي تمكنك من التعامل مع المواقف وحل المشكلات	0,659**	0,000
38	تعتمد الحوار المباشر مع رئيسك وزملائك لإيضاح أفكارك لحل المشكلات المعقدة وتتعامل مع الموضوعات غير المألوفة على أنها فرص حقيقية للتعليم	0,586**	0,000
	بعد الاستقلالية وحرية	1	-
39	لديك رؤية واضحة عن أهداف الجامعة	0,653**	0,000
40	تمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها	0,696**	0,000
41	تقدم اقتراحاتك واستفساراتك بحرية إلى الأعلى مهما كانت عواقب ذلك	0,623**	0,000
42	تتخذ القرارات بمفردك بناء على ما تملكه من معلومات	0,666**	0,000
43	تتمتع جامعتك بقدر كاف من الاستقلالية لمواجهة التحديات	0,761**	0,000
	بعد العمل الفرقي	1	-
44	تسعى الجامعة دائما إلى تنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل	0,691**	0,000

دور المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية

0,000	0,753**	تتعلم فرق العمل بالجامعة من خلال التعلم التأملي	45
0,000	0,566**	تعتبر مسؤولية تحديد الأهداف وطريقة عمل الفريق من مسؤولية المدراء ورؤساء	46
0,000	0,651**	يمتلك فريق العمل في الجامعة الحرية لتكيف أهدافه وفقا للأحداث	47
0,000	0,751**	تأخذ الجامعة بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على إنجازها	48

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تحليل الاستبيان ببرنامج (spss20).

ملحق رقم (06): اختبار قيم معامل الثبات لخواص الاستبيان

معامل الثبات	عدد العبارات	عنوان المحاور	ترتيب المحاور
0.942	34	خصائص المنظمة المتعلمة	1
0.806	14	تمكين العاملين	2
0.947	48	الثبات العام للاستبيان	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تحليل الاستبيان ببرنامج (spss20)

ملحق رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار كولوموروف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)	
عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية
216	0,377

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تحليل الاستبيان ببرنامج (spss20).

ملحق رقم (08): ترتيب أبعاد محور خصائص المنظمة المتعلمة حسب درجة الموافقة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول
متوسطة	0,624	3,38	محور خصائص المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (spss20).

ملحق رقم (09): ترتيب أبعاد محور تمكين العاملين حسب درجة الموافقة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني
عالية	0,498	3,52	محور تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج (spss20).

ملحق رقم (10): اختبار الانحدار البسيط لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على امتلاك المعرفة والمعلومات من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية.

المتغير المستقل: توافر خصائص المنظمة المتعلمة					البيان
Sig مستوى المعنوية	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع الفرعي الأول: امتلاك المعرفة والمعلومات من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية
0,000	6,753	,3490	0,176	0,419a	

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss20).

جدول 11: اختبار الانحدار البسيط لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على الاستقلالية والحرية من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية

المتغير المستقل: توافر خصائص المنظمة المتعلمة					البيان
Sig مستوى المعنوية	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع الفرعي الثاني: الاستقلالية والحرية من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية
0,000	9,541	0,611	0,298	0,546a	

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss20).

دور المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية

ملحق رقم (12): اختبار الانحدار البسيط لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على العمل الفرقي من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية

المتغير المستقل: توافر خصائص المنظمة المتعلمة					البيان
Sig مستوى المعنوية	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع الفرعي الثالث: العمل الفرقي من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية
0,000	11,166	0,645	0,368	0,607a	

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss20).

ملحق رقم (13): اختبار الانحدار البسيط لتوافر خصائص المنظمة المتعلمة على تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية

المتغير المستقل: توافر خصائص المنظمة المتعلمة					البيان
Sig مستوى المعنوية	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع الرئيسي: تمكين العاملين من وجهة نظر الموظفين في بعض الجامعات الجزائرية
0,000	13,203	0,535	0,449	0,670a	

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss20).