

## التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين

دراسة ميدانية على عمال مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بولاية الأغواط

### *Organizational learning and its relationship to empowering workers A field study on workers of the Gas and Electricity Distribution Corporation in the wilaya of Laghouat*

أ. ذرذاري موسى

جامعة الأغواط – الجزائر

Djab333@yahoo.fr

Received:07/12/2018

أ. جوادي بلقاسم\*

جامعة بسكرة – الجزائر

Abdnourmohamed04@gmail.com

Accepted:27/12/2018

Published: 31/12/2018

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط ، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي في المفهومين ، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهجا الباحثان المنهج الوصفي التحليلي معتمدين على مقياس التعلم التنظيمي المعتمد من الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير المعد سنة 1998 والمعدل سنة 2002 وجميع أبعاده تتعلق بمتغير التعلم التنظيمي ( ديناميكية التعلم ، إدارة المعرفة ، التكنولوجيا المعلوماتية ، تحول المنظمة ، الذاكرة التنظيمية ) ، أما المقياس الخاص بتمكين العاملين تم إستخدام المقياس المعد من طرف (الساعدي 2011) وشمل الأبعاد التالية ( إمتلاك المعلومات وتوفرها ، الإستقلالية وحرية التصرف ، إمتلاك المعرفة ، العمل الفرقي ) ، وقد تم التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياسين على البيئة المحلية ، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (327) عامل ، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها(111) ، وقد تمكن الباحثان من استرجاع (92) مقياس صالح للدراسة ، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن :

- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط .

\*المؤلف المرسل: أ. جوادي بلقاسم ، الإيميل: Abdnourmohamed04@gmail.com

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمى بين عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط تعزى إلى المؤهل العلمى.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمى تعزى إلى التخصص الوظيفى.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين العاملين تعزى إلى المؤهل العلمى .
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين العاملين تعزى إلى التخصص الوظيفى .
- الكلمات المفتاحية: التعلم ؛ التمكين؛ التعلم التنظيمى .

تصنيف M12:JEL

## ABSTRACT :

*This study aimed to uncover the relationship between Organizational Learning and Empowering Employees in the Electricity and Gas Distribution Directorate of Laghouat, , and whether there are statistically significant differences among the study sample due to the qualification for job specialization. And to achieve the objectives of the study the student researcher followed the analytical descriptive approach based on two questionnaires: one for organizational learning and the other for special empowerment of workers. The study population included all workers of the Distribution of Electricity and Gas Directorate in Laghouat , totaling (327) worker, and the study sample was chosen in a simple random fashion and consisted of (111) workers to whom the study tools were distributed, the student researcher being able to retrieve 95 of them, of which 92 questionnaires were suitable for data analysis;*

*The results of the study indicated the existence of correlation between organizational learning and the empowerment of workers, , while the level of organizational learning appeared to be average along a level of empowerment of workers being acceptable, which reflects the role and efficacy of organizational learning in increasing the feeling of confidence and freedom of decision making among workers and the development of their level of empowerment.*

**Mots-clés:** Learning; empowerment; organizational learning.

**Jel Classification Codes:**M12.

## 1. مقدمة:

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، ففعالها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد، إذ أنها هي من يعكس صورة المنظمة ويترجم سياساتها إلى أفعال وإنجازات، وحتى تتمكن المنظمات من بلوغ أهدافها وتنفيذ برامجها لابد لها من العمل على توفير كل ما من شأنه أن يرتقي بمستوى أفرادها وينعكس إيجاباً على ممارساتهم، كما أن عالمنا اليوم يشهد تقدماً علمياً وتقنياً هائلاً، انعكس على الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها، مما خلق تحديات للمنظمات للبحث عن طرق ووسائل وآليات جديدة تستطيع من خلالها مجابهة هذه التحديات، وقد عجلت هاته التطورات الهائلة بضرورة إعتراض القائمين على شؤون إدارة الأفراد العاملين، بأن المورد البشري هو وحده مصدر الميزة والمعرفة والمهارة وأنه يجب الاستثمار فيه للاستفادة منه إلى أقصى حد، وإعتباره كأصل قيمي من أصول المنظمة التي يجب الإستثمار فيها، والنظر إليه كعقل لا كساعد فقط، يتلقى الأوامر والتعليمات ويقوم بتنفيذها وترجمتها إلى أفعال، والتخلي عن الأساليب الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتي تعتبر الفرد كلفة يجب التخفيض منها بتبني المداخل الحديثة لتعظيم دوره في الحياة التنظيمية حتى تتمكن من كسب ولاء وثقته.

## 1.1 إشكالية الدراسة:

إن المحيط الذي تعمل فيه المنظمات خاضع للتغير والتقلب السريع، تغير تخطى حدود العلم والثقافة والسياسة والإقتصاد، كما يشهد ظهور مفاهيم جديدة كالعولمة، رأس المال الفكري، إدارة التنوع، التعاقد الخارجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي...، وأصبح ينظر للمعرفة كأداة حاسمة في توليد كل ثروة وقوة، وأصبحت مشاركة جميع أفراد المنظمة في تنمية واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي، وبما أن الموارد البشرية هي رأسمال المنظمات ووسيلتها التي يمكن السيطرة بها على الأحداث من حولها، وجب الإعتناء بها وحسن إدارتها وتوفير كل ما من شأنه أن يزيد من قدرتها على التكيف ومواكبة هذا التسارع، والنظر إليها كمورد ديناميكية متغيرة بإستمرار، والعمل على توفير وتفعيل الآليات التي تسمح لها بالإستفادة منها إلى أقصى حد ممكن، وهذا لن يتأتى إلا بإعتماد الأساليب والإتجاهات الإدارية الحديثة إذا ما أرادت لنفسها البقاء والتميز وتحويل التحديات الخارجية إلى فرص للإستثمار فيها وتحقيق الأهداف بواسطتها.

وجدير بالذكر أن المنظمات الجزائرية كغيرها معرضة لهذا الزخم المعرفي والتكنولوجي، مما يترتب عنه نتائج غير سارة في حالة عدم الرصد البيئي المتفحص لأثار وتبعات هذا التغير والتقدم مما قد يعيقها من التحكم بمخرجاتها، ولا مناص من الإعتماد على كفاءات قادرة على التسيير والتأثير في المخرجات، مشبعة بالمعرفة والمهارات والمعلومات ومصدر قوتها رأس مالها الفكري، قادرة على التكيف مع أكبر التحديات التي تواجهها من خلال تبني أساليب تدريبية وتعليمية وتطويرية تمكنها من استباق الأحداث وتعطيها نظرة إستشرافية للمستقبل للزيادة في كفاءتها وفعاليتها.

وتعد مؤسسة سونلغاز إحدى المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الخدماتي والتجاري من القطاعات الإستراتيجية في الوطن لما يظطلع به من أدوار داخل المنظومة الإقتصادية للبلد، كما أنها تقدم خدمات يومية وأنية لمختلف شرائح المجتمع، فإن عمالها في حاجة إلى تحسين وتطوير أساليب العمل والسعي إلى الاستزادة والإستفادة من مختلف المعارف لتمكينهم من القدرة من تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتلبية طلباتهم، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه مؤسساتهم والطريقة التي يمكن بها معالجتها حتى يستطيعوا الإرتقاء بمنظمتهم إلى مستوى الأداء المطلوب، وهو ما يمكن بلوغه بواسطة الإهتمام بهم فرديا وجماعيا، وتوفير بيئة تنظيمية تتيح لهم فرص التعلم والمعرفة.

ويعتبر التعلم التنظيمي أحد المداخل الحديثة التي يمكن لمؤسسة الكهرياء والغاز اعتمادها كإستراتيجية لمواكبة هذا التغير السريع، إذ أن توفير بيئة تنظيمية تسمح بتبادل الأفكار والخبرات وتناول المعلومات ومشاركة الجميع فيها يؤدي إلى خلق تصورات إيجابية لدى العمال كما يمكن أن يحقق التوازن والتكامل بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، فالاهتمام بالفرد وتنميته واستثمار طاقته وقدراته الذهنية يخلق ثروة معرفية وقوة حقيقية تستطيع المنظمات من خلالها قيادة الحاضر وتأمين المستقبل، والتعلم التنظيمي يزيد من ولاء والتزام العاملين للمنظمة لإحساسهم بأهميتهم ويمنحهم شعورا بالقوة نتيجة امتلاكهم للمعرفة والمعلومات ويمكنهم من القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة كما يتيح لهم فرص المشاركة في وضع الخطط ورسم البرامج وتحديد أهداف منظمته، وتصبح لديهم القدرة على تحمل المسؤولية بشكل أفضل بما يؤدي إلى أداء أفضل ويحقق الرضى، فكلما أحس الموظف أنه مسيطر على مخرجات عمله ومتحكم في أدائه كرس كل طاقاته وإمكانياته لخدمة منظمته والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها.

إن دراسة موضوع التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين يعد من الموضوعات الحديثة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي لم تحظ حتى الآن باهتمام الباحثين والدارسين رغم

أنه متناول فى الأدب النظرى السيكولوجى بصبغة نظرية، والذى لم تدعم بدراسات ميدانية كافية - خاصة فى البيئة المحلية - على حد علم الباحثين، ونظرا للطبيعة الخدمية والتجارية لقطاع الكهرباء والغاز وانفتاحه على البيئة الخارجية سيحاول الباحثين تناول هذا الموضوع بدراسة ميدانية فى مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الأغواط نظرا لأهمية هذا القطاع الإستراتيجى والحيوى محاولا الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين التعلم التنظيمى وتمكين العاملين لدى عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الأغواط ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الأغواط فى مستوى التعلم التنظيمى تعزى إلى المؤهل العلمى ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الأغواط فى مستوى التعلم التنظيمى تعزى إلى التخصص الوظيفى ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الأغواط فى تمكين العاملين تعزى إلى المؤهل العلمى ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الأغواط فى مستوى تمكين العاملين تعزى إلى التخصص الوظيفى ؟

### 2.1. فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين التعلم التنظيمى وتمكين العاملين لدى عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الأغواط .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى مستوى التعلم التنظيمى بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تعزى إلى المؤهل العلمى.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى مستوى التعلم التنظيمى بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تعزى إلى التخصص الوظيفى.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى مستوى تمكين العاملين بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تعزى إلى المؤهل العلمى .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى مستوى تمكين العاملين بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تعزى إلى التخصص الوظيفى .

## 3.1. أهمية الدراسة: تتبلور أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية المتغيرين موضوع الدراسة وحساسيتهما وحدائتها وقلة الدراسات التي تناولتها إن لم نقل ندرتها على مستوى البيئة المحلية .

- تشخيص مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

- محاولة جديدة ومتواضعة لإثراء المكتبة الجامعية ببحوث نوعية منبثقة من المداخل الإدارية الحديثة للسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية .

## 4.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط .

- الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده وتمكين العاملين، وتوضيح أهمية ذلك للمسؤولين ومتخذي القرار في المنظمة مكان الدراسة.

- من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة المسؤولين في السعي إلى بناء نموذج للتعلم التنظيمي.

## 5.1. التعاريف الإجرائية لتغيرات الدراسة:

1.5.1. التعلم التنظيمي: هو إمداد العمال بالمعلومات والمعارف والمهارات والتكنولوجيا اللازمة التي تسمح لهم بالتعامل الجيد مع مختلف المواقف ويتيح لهم القدرة على التكيف معها ، وذلك من خلال استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة. وهذا يساهم في تحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة ويقاس من خلال الأبعاد التالية ( ديناميكية التعلم ، التحول في المنظمة ، إدارة المعرفة ، التكنولوجيا المعلوماتية ، الذاكرة التنظيمية ) .

2.5- تمكين العاملين: إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين والاستقلالية في الأعمال المرتبطة بمناصب عملهم مع مسؤولياتهم عن النتائج معززين بنظام فاعل للمعلومات وتشجيعهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة ، دون الرجوع إلى مدراءهم أو لمن هم أعلى منهم. ويقاس من خلال الأبعاد التالية : ( الإستقلالية وحرية التصرف ، إمتلاك المعلومات ، إمتلاك المعرفة ، العمل الفرقي ) .

**2. إجراءات الدراسة الميدانية :****2.1. - الدراسة الإستطلاعية :**

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة : تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة إستطلاعية قدرها (23) عاملا وذلك للتحقق من صلاحية إستخدام هذه الأدوات والتعرف على الصعوبات التي من الممكن أن تواجهها

- صدق أداة الدراسة : قد قام الباحثين بالتأكد من صدق أدوات الدراسة بالطرق التالية :  
أ-الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) :

قمنا بمقارنة متوسطات درجات أفراد العينة الاستطلاعية ممن تمثل درجاتهم 27% من الدرجات العليا، وممن تمثل درجاتهم 27% من الدرجات الدنيا في المقياسين وأبعادهما الفرعية، وهذا للتحقق من قدرة المقياس على التمييز بين المستويات المختلفة من التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى أفراد العينة وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (01) .

الجدول رقم (01) يوضح دلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين لأفراد العينة الاستطلاعية على مقياسي الدراسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	المجموعة الدنيا ن=06		المجموعة العليا ن=06		العينة المقاييس
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.01	10	10.62	4.23	62.50	5.94	94.16	التعلم التنظيمي
0.01	10	10.87	4.22	73.33	2.92	76.16	تمكين العاملين

يتضح من الجدول رقم (01) أن قيمة (ت) المحسوبة دالا إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

بين المجموعتين في الدرجة الكلية، مما يعني أنهما يتمتعان بقدرة تمييزية جيدة بين المجموعتين الطرفيتين.

**ب-صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity)**

قام الباحثين من التأكد من صدق الأداة أيضا من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة ودرجة جميع العبارات التي يحتويها البعد الذي تنتهي إليه، وقد جاءت

نتائج التحليل الإحصائي تؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05) والجدول رقم (02) يوضح درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة. الجدول رقم (02) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمقياس التعلم التنظيمي

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 . ( الفقرة رقم 05 ، 09 ، 11 )

الذاكرة التنظيمية		تحول المنظمة		التكنولوجيا المعلوماتية		إدارة المعرفة		دينامكية التعلم	
الإرتباط	رقم الفقرة	الإرتباط	رقم الفقرة	الإرتباط	رقم الفقرة	الإرتباط	رقم الفقرة	الإرتباط	رقم الفقرة
0.72	22	** 0.72	17	** 0.77	12	** 0.62	06	0.80	01
0.63	23	** 0.63	18	** 0.87	13	** 0.63	07	** 0.80	02
0.72	24	** 0.59	19	** 0.85	14	** 0.73	08	** 0.54	03
0.87	25	** 0.63	20	** 0.85	15	* 0.50	09	** 0.56	04
-	-	** 0.56	21	** 0.70	16	** 0.61	10	* 0.43	05
-	-	-	-	-	-	* 0.47	11	-	-

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 . ( جميع الفقرات المتبقية)

يتضح من الجدول رقم (02) أن جميع معاملات إرتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ، ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يعد مؤشراً جيداً على التجانس الداخلي للمقياس ، ويعكس مدى صدق عباراته .

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 .

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 .

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات إرتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05) وهذا يعد مؤشراً على صدق التجانس الداخلي لأبعاد المقياس ، وتعكس درجة الصدق لعباراته.

العمل الفرقي		إمتلاك المعرفة		المعلومات إمتلاك وتوفرها		الحرية والاستقلالية	
الإرتبا ط	رقم الفقرة	الإرتباط	رقم الفقرة	الإرتباط	رقم الفقرة	الإرتباط	رقم الفقرة
* 0.48	21	** **0.61	14	* 0.49	08	**0.84	01
**0.67	22	** **0.73	15	** **0.68	09	**0.79	02
* 0.42	23	** **0.71	16	** **0.56	10	* 0.44	03
**0.65	24	* 0.49	17	** **0.72	11	** **0.78	04
**0.69	25	* 0.46	18	** **0.56	12	** **0.82	05
-	-	** **0.61	19	** **0.69	13	** **0.69	06
-	-	** **0.64	20	-	-	** **0.67	07

- ثبات أداة الدراسة: وقد قام الباحثين بحساب ثبات الأداة بالطرق التالية :

أ- معامل ثبات ألفا كرونباخ :

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج spss v20، وقد جاءت معاملات ثبات جميع

الأبعاد كما يظهر في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05). يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد	المتغيرات
05	0.64	ديناميكية التعلم	التعلم التنظيمي
06	0.63	إدارة المعرفة	
05	0.86	التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة	
05	0.52	تحول المنظمة	
05	0.72	الذاكرة التنظيمية	
26	0.90	المقياس ككل	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بين أبعاد مقياس التعلم التنظيمي تراوحت بين (0.52-0.86) وهي معاملات ثبات مقبولة، كما بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس أي بجميع بنوده (0.90) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم (06) معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين

المتغيرات	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
تمكين العاملين	الحرية والاستقلالية	0.85	07
	المشاركة بالمعلومات	0.71	07
	إمتلاك المعلومات وتوفيرها	0.65	06
	العمل الفرقي	0.53	06
	المقياس ككل	0.81	26

يتضح من الجدول أعلاه تمتع كل الأبعاد بدرجة مقبولة من الثبات وهو مؤشر على صلاحيتها للدراسة، وقد كانت نتائجها تتراوح ما بين (0.53-0.85) ، كما بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (0.81) وهو مؤشر دال على درجة مرتفعة من الثبات.

نلاحظ أن عامل ثبات المقياسين جيد جدا وهو دال عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)

ب- طريقة إعادة التطبيق:

حيث تم التأكد من ثبات المقياسين بتطبيقهما على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (23) مفردة ، ثم إعادة تطبيقهما على نفس هاته العينة بفواصل زمني بينهما قدره 15 يوم، وقد جاء معامل ثبات الاختبارين جيد جدا ، وحسبما يظهره الجدول رقم (07).

## الجدول رقم (07) معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار لمقياسي الدراسة

المتغير	معامل الارتباط
التعلم التنظيمي	0.92 **
تمكين العاملين	0.92 **

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 .

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسة الاستطلاعية  
نلاحظ أن معامل ثبات المقياسين يفوق (0.90) بطريقة إعادة الاختبار عالي ودال عند مستوى دلالة (0.01).

### 3. منهج الدراسة :

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين وبتحليلها استناداً للبيانات ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها ، ونظراً لأهداف الدراسة وللإجابة عن فرضياتها فإن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب الذي تبناه الباحثان في هذه الدراسة

### 4- حدود الدراسة :

1.4-الحدود المكانية : مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط (سونلغاز)

2.4-الحدود الزمانية : جرت هاته الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2014

### 5- مجتمع الدراسة وعينته :

أختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من بين موظفي مديرية توزيع سونلغاز الأغواط ، وذلك بعد الحصول على قائمة بأسماء جميع العمال من خلال قاعدة البيانات في مصلحة المستخدمين والبالغ عددهم (327) موظف وذلك بجميع مستوياتهم وتعدد مناصبهم وإختلاف أقسامهم ومصالحهم ، وبعدها قمنا بتقييم تسلسلي لكافة مجتمع الدراسة ، تم اختيار نسبة قدرها 34% من مجتمع الدراسة مايعادل (111) مفردة من مجتمع البحث عن طريق القرعة لتكون عينة البحث ، ثم قمنا بتوزيع أداة الدراسة على العينة المختارة

الجدول رقم (08): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والتخصص الوظيفي

النسبة %	عدد الأفراد في كل في تخصص	المتغير	النسبة %	عدد الأفراد في كل مستوى	المتغير
30.43 %	إستغلال الكهرباء 28	التخصص الوظيفي	11.96 %	متوسط 13	المؤهل العلمي
34.78 %	العلاقات التجارية 32		20.24 %	ثانوي 22	
22.82 %	إستغلال الغاز 21		41.30 %	ليسانس 38	
07.60 %	دراسات الكهرباء والغاز 07		12.88 %	مهندس 14	
04.34 %	الإعلام الآلي 04		04.66 %	ماجستير 05	
100 %	92		100 %	92	المجموع

1.5-. أداة الدراسة :

تم استخدام مقياس التعلم التنظيمي للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير **The American Society for Training & Development (ASTD)**، المعد سنة 1998 والمعدل سنة 2002 وهو مترجم وجميع أبعاده تتعلق به وهي: ديناميكية التعلم، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية. وهو يتميز بالواقعية والشمولية وسهولة التطبيق، وقد قام الباحثين بالتعديل فيه وتكييفه حسب البيئة المحلية، كما إستطاع الباحثين الحصول على مقياس لتمكين العاملين معد من طرف (الساعدي، 2011) خصيصا لهذا الغرض، وتشمل جميع أبعاد تمكين العاملين التي ستعتمدها هذه الدراسة: امتلاك المعلومات وتوفرها، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة، العمل الفرقي وتتم الإستجابة على المقياسين وفقا لمقياس ليكرت (أنظر الملاحق).

2.5-. الأساليب الإحصائية :

- النسب المئوية لوصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب درجة ثبات مقاييس الدراسة.
- إختبارات **Ttest** لحساب صدق أدوات الدراسة.

-معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمى وتمكين العاملين.

-إختبار التباين الأحادى **One Way Anova** لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعات لمتغيرى المؤهل العلمى والتخصص الوظيفى .

6- عرض ومناقشة وتفسير النتائج :

1-6 عرض ومناقشة الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التعلم التنظيمى وتمكين العاملين لدى عمال توزيع الكهرباء والغاز بولاية الأغواط .

لقياس العلاقة الارتباطية بينهما تم حساب معامل الارتباط بيرسون وقد جاءت النتائج وفق ما

يظهره الجدول رقم (09) :

الجدول رقم (09) معامل الارتباط بين التعلم التنظيمى وتمكين العاملين .

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	ن
التعلم التنظيمى وتمكين العاملين	0.650	0.01	92

يلاحظ من الجدول رقم (09) أن علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمى وتمكين العاملين قد بلغت (0.650)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ارتباط طردى يدل على أن التعلم التنظيمى يساهم فى تمكين أفراد عينة البحث، وأن مستوى التعلم التنظيمى ينعكس على مستوى شعور العمال بالتمكين، وبناء على ذلك فإن الفرضية الأولى قد تحققت، وهذه النتيجة تتطابق مع ما جاءت فى نتائج دراسة (العدوان وعبابنة، 2008) التى دلت على وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمى والتمكين وفى مستواه الذى كان متوسطاً، فى حين نجد عدة دراسات تناولت التعلم التنظيمى والتمكين محاولة الكشف عن مستواهما أو علاقتهما ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى (كالتغيير الإستراتيجى، بناء المنظمة المتعلمة، النجاح التنظيمى، جودة الخدمة وثقافة التميز، المسار الوظيفى، القيادة التحولية، الأداء المنظمى، الإبداع التنظيمى، ... الخ)، التى دلت نتائجها أنها تتفق جزئياً مع نتائج الدراسة الحالية التى أثبتت على وجود علاقة محورية للتعلم التنظيمى بمختلف المتغيرات، كدراسة (فييرا ومارى، 2005) التى توصلت إلى أن للقيادة دور بالغ الأهمية فى التعلم التنظيمى، وكذلك دراسة (العصيمي، 2006) لتكشف عن أهمية قصوى للتعلم التنظيمى فى التغيير الإستراتيجى، فيما كانت نتائج دراسة (الكبيسي وعبدالستار، 2007) تشير إلى أن مستوى التعلم التنظيمى كان مقبولاً فى الشركات المبحوثة وأن التعلم التنظيمى يؤثر معنوياً فى نجاحها، كما حاولت

دراسات أخرى لدراسة علاقته بالأداء كدراسة (خيرة، 2010) والتي دلت على علاقة قوية بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي رغم أن مستواه كان متوسطاً، وقد دلت نتائج دراسة (الخالدي، 2012) أن قدرات التعلم التنظيمي تساهم في تطوير ثقافة التميز، وأظهرت دراسة (ديوب، 2013) وجود علاقة قوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي، ودراسة (آل فطيح، 2013) جاءت لتؤكد وجود علاقة طردية موجبة بين التعلم التنظيمي والقيادة التحويلية، وأيضاً دراسة (الفتحي، 2005) والتي جاءت نتائجها لتؤكد على وجود علاقة إيجابية لكل من أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي مع كل من تمكين العاملين ومشاركة المعلومات، ونجد أيضاً دراسة (جمعة، 2008) التي توصلت لنتائجها على وجود علاقة إرتباط وأثر بين إستراتيجية تمكين العاملين وأبعاده والإبداع إجمالاً، ونجد دراسة (أنيس وعباس، 2009) والتي دلت نتائجها على وجود علاقة قوية بين تمكين العاملين والأداء المنظمي لآراء القيادات العلمية بجامعة بغداد، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن ممارسات التعلم التنظيمي لدى عينة البحث تساهم في شعورهم بالتمكين على الرغم من مستواه الذي جاء متوسطاً، ومستوى تمكين العاملين الذي كان مقبولاً إلى حد ما، مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وشعور العمال بتنمية مستوى التمكين لديهم.

2-6 عرض ومناقشة الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي بين عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط تعزى إلى المؤهل العلمي.

للإجابة على هذه الفرضية استعان الباحثين بأسلوب تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق لدرجات التعلم التنظيمي للمقياس ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد جاءت نتائج تحليل التباين الأحادي حسب ما يظهر في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10): تحليل التباين الأحادي للتعلم التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	484.09	121.02	4	0.646	0.631
داخل المجموعات	16309.85	187.47	88		
المجموع	16793.95		92		

يتضح من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمجموعات لأن قيمة ف المحسوبة (0.646) أصغر من قيمة ف الجدولة وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ولما كانت نتائج التحليل التباين تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث في مستوى التعلم التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي فإن تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية، وهذا ما يعني أن المنظمة تتبنى إستراتيجية واحدة لجميع الفئات العاملة ولا تفرق بين عمالها رغم التباين في المستويات التعليمية، وتوفر لهم ما يحتاجونه من معارف ومعلومات حتى ترتقي بمستواهم، ولها رؤية جيدة وقدرة على إدراك البيئة من حولها وتحاول توفير الجهود من خلال نظرة شاملة تعتمد على سياسات وأفكار وعمليات خاصة بالتعلم التنظيمي، وهذه النتائج لا تتفق مع دراسة (الخرشوم ودره، 2011)، ودراسة (آل فطيح، 2013) حيث جاءت نتائجها تدل على وجود فروق في التعلم التنظيمي حسب المؤهل العلمي وهذا لصالح من هم بمستوى أعلى، وهذا الاختلاف بين نتيجة الدراسة الحالية ونتائج بعض الدراسات السابقة يعود ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل منظمة إستراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات، وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، والإمكانيات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي.

3-6 عرض ومناقشة الفرضية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي تعزى إلى التخصص الوظيفي.

استعان الباحثين بأسلوب تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث

على هذا المقياس، وقد جاءت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية حسب ما يظهر في الجدول رقم (11) :

الجدول رقم(11) تحليل التباين الأحادي للتعلم التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1470.83	367.70	4	2.13	0.083
داخل المجموعات	14981.82	172.20	88		
المجموع	16452.65		92		

تشير نتائج التحليل التباين الأحادي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث في مستوى التعلم التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي لأن قيمة ف المحسوبة (2.13) أصغر من قيمة ف الجدولة ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ، فقد رفضت الفرضية الثالثة التي تنص على وجود فروق في مستوى التعلم التنظيمي تبعاً للتخصص الوظيفي ، ويفسر الباحثان على رغم من عدم تساوي عدد العمال في كل تخصص وإختلاف طبيعة الأعمال المنوطة به ، فتخصص الإعلام الألي يؤدي مهام تقنية بحتة وعمله يكون داخل المكاتب ولا يمكنه من التفاعل مع المحيط الخارجي ، هو عدد قليل جداً مقارنة بالتخصصات الأخرى ، بينما تخصصي استغلال الغاز واستغلال الكهرباء يعملان في مجموعات وفرق عمل تمكنها من التواصل والتفاعل وتبادل المعرفة والمعلومات وهو ما يزيد ويعزز من فرص تعلمها، أما تخصص دراسات أشغال الكهرباء والغاز هو في علاقة مستمرة ودائمة مع المحيط الخارجي مما يضيف إلى حركية دائمة في أداء عماله ، هذا كله لم ينعكس على مستوى تعلم أي تخصص، وهذا يوحي بوجود نفس النظرة لدى قيادة المنظمة إتجاه عمالها في تزويدهم بالآليات والوسائل التي يستطيعون من خلالها الإرتقاء بمستوى تعلمهم التنظيمي ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (أل فطيح، 2013) حيث أظهرت نتائجها وجود فروق في مستوى التعلم التنظيمي تبعاً للتخصص الوظيفي .

4-6 عرض ومناقشة الفرضية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي .

لإختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تمكين العاملين تبعاً للمؤهل العلمي، فإنه تم إستخدام تحليل التباين الأحادي للفروق وجاءت نتائجها حسب ما يظهر في الجدول رقم (12):  
الجدول رقم : (12): تحليل التباين الأحادي على مقياس تمكين العاملين تبعاً للمؤهل العلمي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	797.21	4	199.30	1.127	0.379
داخل المجموعات	15385.09	88	176.84		
المجموع	16182.30	92			

تظهر النتائج فى الجدول أعلاه أن قيمة ف المحسوبة (1.127) أصغر من قيمة ف الجدولة وهى غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ، وعليه فإنه لا توجد فروق فى مستوى تمكين العاملين تبعاً للمؤهل العلمى لدى عينة الدراسة ، والى جاءت نتائجها غير دالة إحصائياً والفروق تكاد تكون منعدمة لدى عينة الدراسة فى مستوى هذا المتغير ، ويعزو الباحثين هذا أن الشعور بحرية التصرف وإملاك المعلومات والمعرفة هو نفسه لدى جميع أفراد الدراسة ، وإن حجم المعلومات والمعرفة التى يمتلكونها تكون نفسها وهى مرتبطة بمجال عمل كل فرد رغم تباين المستويات التعليمية ، فهناك الإشارات العليا وهناك العمال التنفيذيون إلا أن الفرق غير موجود وبالتالي فالمنظمة تمكن كل فرد حسب مستواه وحسب العمل الذى يؤديه مما يزيد فى حرية أدائهم لمهامهم دون مراجعة الرؤساء المباشرين ، رغم أن عينة البحث كان جلها من العمال التنفيذيين ، ولا تتفق هذه نتيجة مع نتيجة دراسة (أل فطىح ، 2013) التى جاءت نتائجها تدل وجود فروق لدى عينة البحث فى مستوى التمكين تبعاً للمؤهل العلمى .

5-6 عرض ومناقشة الفرضية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى مستوى تمكين العاملين تعزى إلى التخصص الوظيفى.

تم استخدام تحليل التباين الأحادى للتعرف على دلالة الفروق فى المتوسطات الحسابية وجاءت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية حسبما يظهر فى الجدول رقم (13) :

الجدول رقم (13) : تحليل التباين الأحادى للتخصص الوظيفى على مقياس تمكين العاملين

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	690.26	172.56	4	0.881	0.479
داخل المجموعات	17047.85	195.94	88		
المجموع	17377.85		92		

نلاحظ أن قيمة ف المحسوبة (0.881) أصغر من قيمة ف الجدولة وهى غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الخامسة التى تنص على وجود فروق فى مستوى تمكين العاملين تبعاً للتخصص الوظيفى لدى عينة الدراسة قد تم رفضها ، تبين فروق المتوسطات فى مستوى تمكين العاملين تبعاً للتخصص الوظيفى لدى عينة الدراسة أنها غير دالة إحصائياً رغم

التباين في التخصصات وطبيعة المهام التي يؤديها كل تخصص ، وهذا يعني أن مؤسسة سونلغاز تضع جميع المعارف والمعلومات في متناول عمالها وتمكن جميع التخصصات منها دون إستثناء ، كما أنها تتيح لهم الحرية والتصرف اللازمين لتأدية مهامهم وذلك نظرا للطبيعة الخدمية للمنظمة والتي يحتاج فيها العامل إلى جميع المعلومات حتى يستجيب بشكل فوري وآني لطلبات الزبائن ، كما أن المنظمة تسهل من عملية الوصول إلى المعلومات والإستفادة من الإرث المعرفي المخزن في أرشيف المنظمة ، حتى يستطيع الموظفون من التكيف مع المستجدات والتعامل معها بمرونة ، ولا تتفق هاته النتيجة مع نتيجة دراسة (أل فطيح ، 2013) حيث أظهرت نتائجها وجود فروق لدى عينة البحث في مستوى التمكين تبعا للتخصص الوظيفي.

### 7. خاتمة :

- في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يوصي الباحثين بما يلي :
- العمل على تطوير أنظمة ونظم معلومات و شبكة داخلية تتيح للعمال سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات داخل المنظمة ، والاستفادة منها .
  - القيام بدراسة خاصة بالتعلم التنظيمي و الربط بالبعد الإستراتيجي للمنظمة في محاولة لاستشراف المستقبل وذلك نظرا للأهمية الحيوية لمؤسسة سونلغاز .
  - توظيف التكنولوجيات الحديثة لزيادة و تفعيل فرص التعلم التنظيمي وربط المصالح والأقسام بشبكة داخلية (Intranet) وذلك في محاولة لتشكيل فرق متعددة المهام لمواجهة المستجدات البيئية .
  - منح المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف للفرق التنفيذية بمؤسسة سونلغاز .
  - خلق مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز فرص التمكين .

### 8. قائمة المراجع المعتمدة

- 1- الساعدي ، مؤيد نعمة ، (2011)، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 2- آل فطيح ، حمد بن قبلان ، (2013) ، علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، السعودية.

- 3- الجعبرى ، دعاء عبدالعزيز، (2010) ، واقع تمكين العاملين فى الجامعات العامة الفلسطينية العاملة فى الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمى، جامعة الخليل ،فلسطين.
- 4- الخالدى ، عبير بشيت ، (2012) ، دور أبعاد الخدمة وقدرات التعلم التنظيمى فى تطوير ثقافة التميز فى الشركات الصناعية المدرجة فى سوق الكويت للأوراق المالية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 5- خيرة ، عيشوش.(2011)، التعلم التنظيمى كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ، جامعة تلمسان الجزائر.
- 6- رضا، نعيجة، (2012) ، التعلم التنظيمى فى المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب O C Touat أدرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- 7- الرقب ، محمد أحمد الصادق ، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غ.م ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة ،فلسطين .
- 8- العصيمي، عواطف بنت أحمد ،(2006)، التعلم التنظيمى ودوره فى عملية التوجه الإستراتيجى فى الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- 9- عبابنة ،رائد إسماعيل و العدوان ياسر ، المناع ، (2008) ، العوامل المؤثرة فى ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية ، دورية الإدارة العامة ، المجلد 48 ، العدد 03
- 10- الرقاد ، وأبودية هناء ،(2012) ، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين فى الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، نابلس ، المجلد 26 ، العدد 05 .
- 11- الفقى ، شيرين فتحى ، (2005) ، أثر العوامل التنظيمية على تمكين العاملين فى المنظمات الخدمية : دراسة ميدانية على الفنادق العالمية بجمهورية مصر العربية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر.

- 12- ديوب ، أيمن حسن ، (2013) ، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي : دراسة تطبيقية في قطاع المصارف ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، سورية ، المجلد 29 ، العدد 02 .
- 13- جمعة ، محمود حسن ، (2008) ، إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة ديالي ، المجلد 19 ، العدد 71 .
- 14- فييرا ، دوسيرا وماري ، كروسان ، (2005) ، ترجمة:الشهري ،عجلان ، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي ، دورية الإدارة العامة ، الرياض، المجلد45 ، العدد 22.
- 15- الكبيسي عبد الستار ، إبراهيم ، (2007) ، التعلم التنظيمي ودوره في نجاح المنظمات ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 45، بحث مستل من رسالة ماجستير،