

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

فرع:

تخصص: إدارة أعمال



رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

أثر التمكين في بناء المنظمة المتعلمة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - المسيلة -

تحت إشراف:

حـوـو مصطفي

من إعداد:

- عشاش أحلام

- صالح أحمد رامي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. قرواط يونس	أستاذ محاضر - أ	جامعة المسيلة	رئيسا
د. حوحو مصطفى	أستاذ محاضر - أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
زواوي حميدة	أستاذ محاضر - أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

الشكر و العرفان

الحمد لله الذي له العزة و الجبروت و بيده الملك و الملكوت وله البقاء و الثبوت و أفضل الصلاة و الأذى التسليم على سيرنا محمد و على آله و صحبه أجمعين إلى يوم الدين

امثالاً لقول الله تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم " فيسعدني بعد إتمامنا وراستنا التي أنعم الله علينا بالتوفيق بإنجازها، أن نتقدم أولاً بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور حوحد مصطفى الذي قام بالإشراف على إنجاز هذا العمل، والذي أجاو علينا و لم يبخل بتوجيهاته و نصائحه و ملاحظته القيمة في سبيل إنجازنا هذه الدراسة و إخراجها بأفضل صورة و نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى مدير الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر بالمسيلة السيد النذير حسام الدين على مساعرتة لنا و لتقديره كل التسهيلات اللازمة للحصول على المعلومات

أما الشكر الذي من النوع الخاص فهو إلى كل من لم يقفوا إلى جانبي ومن وقف في طريقي وعرقل مسيرة بحثي، وزرع الشوك في طريق بحثي فلولا وجودهم لما أحسست بمتعة البحث، ولا حلالة المنافسة الايجابية، ولولاهم لما وصلت إلى ما وصلت إليه فلهم مني كل الشكر

وأقدم جزيل الشكر و العرفان إلى والدي العزيزين اللذين لم يبخلوا علي بالعطاء و الرعا، وجميع أفراد أسرتي الذين قدموا لي كل الدعم و الرعاية

وأخيراً أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير و التوفيق و النجاح وأن يتقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم و أن يغفر زلتي و يقبل عثرتي، فما كان فيه صواب فمن الله و توفيقه، وما كان فيه من خطأ فمن نفسي، والله ولي التوفيق

لكم منا تحية طيبة

أحلام - رامي

إهداء

إلى ملائكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان إلى بسمه الحياة وسرّ الوجود إلى من كان وعائها سر

نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى حبيبة في الدنيا

إليك أُمي الغالية حفظك الله و أطال عمرك

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من مهربي طريق العلم و لم يبخل عليّ

بنعمه في سبيل العلم

إليك أُمي الغالية حفظك الله و أطال في عمرك

إلى سنري و قوتي و ملائكي إلى من شاركوني خضن الأم: وعاء، يونس و نور الدين

إلى الأخت التي لم تدرها أُمي و التي كانت ترعمني و تقف إلى جانبي وائماً بإيمان

إلى من أعتبرهم سنري في هذه الحياة بعد والدي: أخوالي خالد و عامر

إلى من اخترت إكمال حياتي معه ياؤن الله عاؤل

إلى رفيقاتي وربي و صديقاتي: إيمان، أمينة، ليندة، سارة، ميمي، ونياء، هري

إلى صديقي الذي شاركني في هذا العمل أحمدرامي

كما أهدي ثمرة جهري لأستاوي الكريم الدكتور: مصطفى جوحو الذي كلما تظلمت الطريق أُمامي لجأت إليه فأناها لي و كلما وب اليأس في نفسي زرع نيا الأمل للأسير قرما و كلما سألت عن معرفة زووني بها و كلما طلبت كمية من وقته الثمين وفرها لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة،

فلك مني يا أستاوي الفاضل جنيل الشكر العرفان

إلى كل عائلتي و أقاربي....

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي... أهدي هذا العمل المتواضع

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه للإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يرفعني قدما نحو الأمام لنيل
الابتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام
مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مررستي الأولى في الحياة

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره

إلى التي وهبت فلذة كبرها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعنتني حق
الرعاية و كانت سنري في الشرائر، و كانت وعولها لي بالتوفيق، تتبعنتني خطوة خطوة في عملي،
إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان

أمي أعز ملاك على قلبي أطال الله في عمرها

إليهما أهري هذا العمل المتواضع ليك أودخل على قلبهما شيئا من السعادة

إلى إخوتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة

وصال، نصر الدين و حمزة

إلى صديق الروح الذي غيبه عني القدر إلى روحه الطاهرة زين الدين بوصبع رحمه الله

إلى صديقتي التي شاركني هذا العمل أحلام

إلى كل فرد من عائلتي وإلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي

راسمي

قائمة المحتويات

شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات I	
قائمة الجداول I	
I	قائمة الأشكال
I	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين و المنظمة المتعلمة	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين
10	المطلب الأول: عموميات حول التمكين
10	الفرع الأول: مفهوم التمكين والفرق بينه وبين تفويض السلطة
12	الفرع الثاني: أهمية التمكين و أسبابه
14	الفرع الثالث: فوائد التمكين و أهدافه
16	الفرع الرابع: أساليب التمكين
18	المطلب الثاني: آليات تمكين العاملين
18	الفرع الأول: أبعاد تمكين العاملين
20	الفرع الثاني: متطلبات تمكين العاملين
22	المطلب الثالث: معوقات تمكين العاملين
22	الفرع الأول: : معوقات تمكين العاملين
23	المبحث الثاني: التعلم التنظيمي كمدخل للمنظمات المتعلمة
23	المطلب الأول: عموميات حول التعلم التنظيمي
23	الفرع الأول: مفهوم التعلم و مستوياته
24	الفرع الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي و أهميته
25	الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي و أنواعه

27	الفرع الرابع: خطوات و آليات الانتقال بين مستويات التعلم و معيقاته
30	المطلب الثاني: مفاهيم حول المنظمة المتعلمة
30	الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
31	الفرع الثاني: أسباب التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة
33	الفرع الثالث: مبادئ و خصائص المنظمة المتعلمة
36	المطلب الثالث: استراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة
36	الفرع الأول: التفكير النظمي
36	الفرع الثاني: التحكم الشخصي
36	الفرع الثالث: بناء النماذج الذهنية
37	الفرع الرابع: بناء رؤية مشتركة
37	الفرع الخامس: دعم فرق العمل
38	المبحث الثالث: دور التمكين في بناء منظمات متعلمة
38	المطلب الأول: مساهمة أبعاد التمكين في بناء منظمة متعلمة
38	الفرع الأول: دور الاتصال ومشاركة المعلومات في بناء منظمة متعلمة
39	الفرع الثاني: دور فرق العمل في بناء منظمة متعلمة
40	الفرع الثالث: دور تحفيز العاملين في بناء منظمة متعلمة
41	الفرع الرابع: دور الاستقلالية و حرية التصرف في بناء منظمة متعلمة
44	الفرع الخامس: دور القوة و التأثير في بناء منظمة متعلمة
44	المطلب الثاني: أهمية التمكين في خلق بيئة تعلم داعمة
44	الفرع الأول: مفهوم بيئة التعلم الداعمة
44	الفرع الثاني: أهمية التمكين في خلق بيئة تعلم داعمة
45	المطلب الثالث: دور التمكين في دعم الإبداع
45	الفرع الأول: مفهوم الإبداع
46	الفرع الثاني: دور التمكين في دعم الإبداع
47	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
48	تمهيد
49	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

49	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
49	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
49	الفرع الثاني: أهداف مجمع اتصالات الجزائر
50	الفرع الثالث: المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
52	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة
52	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها و مصادر جمع البيانات
52	الفرع الأول: منهج الدراسة
52	الفرع الثاني: حدود الدراسة
52	الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات
53	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة و تصميم الاستبيان
53	الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة
54	الفرع الثاني: تصميم الاستبيان و المقابلة
	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات المستجوبين
58	المبحث الثالث: كشف نوع توزيع البيانات و اختيار أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
58	المطلب الأول: كشف نوع توزيع البيانات
58	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
60	الفرع الثاني: صدق و ثبات الاستبيان
60	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية مع تحليلها و مناقشتها
69	الفرع الأول: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين
73	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
92	المطلب الثالث: اختبار وجود أبعاد الدراسة مع عرضها و تحليلها و مناقشتها لدلى مؤسسة اتصالات الجزائر
92	الفرع الأول: عرض الفرضية الأولى و تحليلها و مناقشتها
92	الفرع الثاني: عرض الفرضية الثانية و تحليلها و مناقشتها
94	الفرع الثالث: عرض الفرضية الثالثة و تحليلها و مناقشتها
96	الفرع الرابع: عرض الفرضية الرابعة و تحليلها و مناقشتها

98	الفرع الخامس: عرض الفرضية الخامسة و تحليلها و مناقشتها
101	خلاصة الفصل
102	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	الفرق بين تفويض السلطة و التمكين	01
43	الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية و المنظمة في ظل التمكين	02
54	عينة الدراسة	03
55	الصورة النهائية للاستبيان	04
56	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	05
57	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	06
58	اختبار الحالة الطبيعية	07
60	معامل الارتباط لمحوري التمكين و المنظمة المتعلمة	08
61	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أبعاد التمكين و الدرجة الكلية لفقراته	09
65	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المنظمة المتعلمة و الدرجة الكلية لفقراته	10
68	قيمة معامل Cronbach's Alpha لجميع محاور الاستبيان	11
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
69	توزيع أفراد العينة حسب العمر	13
70	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	14
71	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15

72	توزيع أفراد العينة حسب النصب الوظيفي	16
73	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	17
75	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	18
77	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	19
79	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع	20
81	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس	21
83	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	22
90	يمثل اختبار وجود البعد الأول من خلال تطبيق (onesampel T test)	23
91	يبين مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية رقم (01)	24
92	يمثل اختبار وجود البعد الثاني من خلال تطبيق (onesampel T test)	25
93	يبين مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية رقم (02)	26
94	يمثل اختبار وجود البعد الثالث من خلال تطبيق (onesampel T test)	27
95	يبين مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية رقم (03)	28
96	يمثل اختبار وجود البعد الرابع من خلال تطبيق (onesampel T test)	29
97	يبين مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية رقم (04)	30
98	يمثل اختبار وجود البعد الخامس خلال تطبيق (onesampel T test)	31
99	يبين مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية رقم (05)	32

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	نموذج الدراسة	01
32	عملية الربط بين التعلم الفردي و التعلم الجماعي	02
42	التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة	03
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	04
	نموذج ملخص الدراسة	05

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
أسماء المحكمين للاستبيان	01
استبيان	02
تصريح شرفي 1	03
تصريح شرفي 2	04
طلب مساعدة الطلبة على اجراء التربص الميداني	05
المقابلة	06

المقدمة:

إن التطور المعرفي التكنولوجي و ما نتج عنه من التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، دفع بالمنظمات إلى البحث عن مصادر للتجديد و التميز لا تقل أهمية عن الموارد المادية، فكانت الموارد البشرية محور اهتمام المنظمات العصرية وجزءاً أساسياً في نجاحها و استمرارها، هذا ما أدى إلى بروز مفاهيم جديدة في مجال الإدارة نجد من أبرزها مفهوم التمكين و المنظمة المتعلمة.

بدأ الاهتمام بموضوع التمكين في المنظمات من خلال العقدين الماضيين و ذلك نظراً لما حققه من نجاحات باهرة و ملفتة، حيث أصبح الاهتمام بالموارد البشري من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات إذ جاء مفهوم التمكين ليطالب بالتخلي عن النماذج التقليدية للمنظمات و يهتم بشكل رئيسي بتكوين الثقة بين الإدارة و العاملين و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات و العمل كفريق مع تفويض السلطات و الاستقلالية في العمل، مما يؤهلهم لتحمل المسؤولية نتيجة الثقة الممنوحة لهم.

وفي سياق آخر؛ تعتبر المنظمة المتعلمة نمطاً جديداً انتشر مؤخراً ليحل محل الأشكال التقليدية، وذلك لما يشهده العالم من تغيرات و عدم القدرة على التكيف، حيث أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، و استخدامه في تحقيق الأهداف و ربط أداء العامل بالمنظمة، مع ممارستها لمختلف نشاطاتها و مهامها في إطار عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات و الاستقرار النسبي لبيئتها، إن إصرار المنظمة على التحول من منظمة تقليدية إلى متعلمة يمثل نقلة نوعية و جوهرية في نشاطاتها و أعمالها، بعد أن أدركت أن التعلم يعتبر مصدراً هاماً لتحقيق التميز و الاستمرارية.

وانطلاقاً مما سبق؛ فإن التمكين يعد عنصراً فعالاً في بناء المنظمات المتعلمة، بحيث تسعى هذه المنظمات إلى تطبيقه و الاستثمار في مختلف مواردها البشرية للوصول بها إلى تحقيق غاياتها، وعليه فإن التمكين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنظمة المتعلمة، بكون هذه الأخيرة تسعى إلى تطوير قدراتها المعرفية عن طريق تفجير قدرات أفرادها و استغلالهم لتحقيق أهدافها.

1- إشكالية الدراسة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم كل من التمكين و المنظمة المتعلمة و ما يحققه كل منهما من مزايا للمنظمات، جاءت هذه الدراسات لتبين تلك المكانة التي يحتلها التمكين و المنظمة المتعلمة و كذلك لإبراز اثر التمكين في بناء المنظمة المتعلمة.

و من هنا يمكن بلورة الإشكالية التالية :

ما هو أثر التمكين في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها فيما يلي :

-هل تبدي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة اهتماما بالتمكين ؟

-هل تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة سياسات التعلم التنظيمي لتحقيق تطلعاتها ؟

-ما مدى مساهمة أبعاد التمكين في بناء منظمة متعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

2- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: بغية الإجابة عن الإشكالية تمت صياغة الفرضية الأساسية التالية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين في بناء المنظمات المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

وتتجزأ هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال و مشاركة المعلومات في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده القوة والتأثير في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده تحفيز العاملين في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

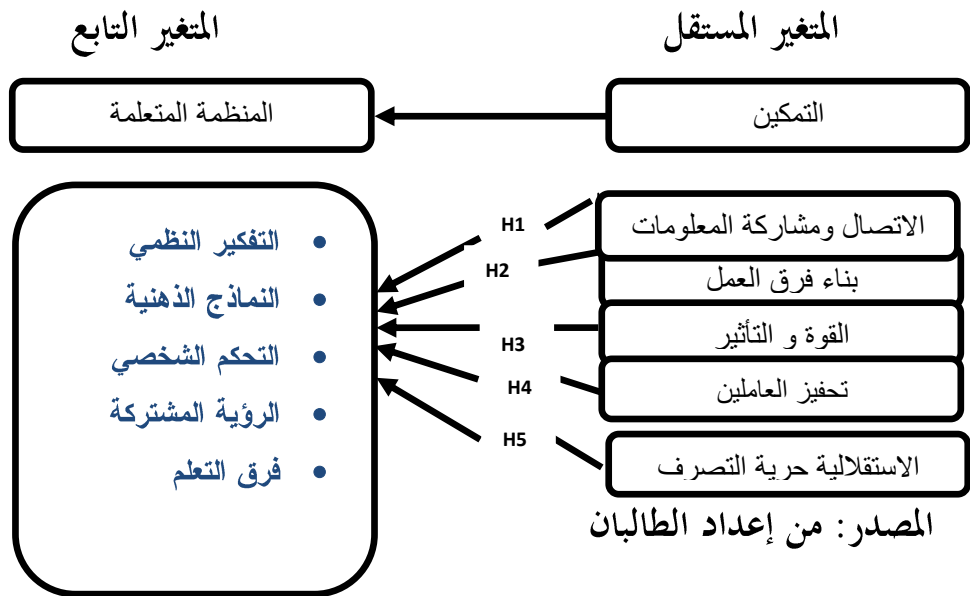
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقلالية و حرية التصرف في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

3- نموذج الدراسة :

تم صياغة النموذج الافتراضي للدراسة من أجل توضيح العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، وقد تم في الاعتماد على بناء هذا النموذج على افتراض وجود خمس أبعاد أساسية للتمكين وهي (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، القوة و التأثير، الاستقلالية و حرية التصرف، تحفيز العاملين) وهذا المتغير يمثل المتغير المستقل للدراسة، أما المنظمة المتعلمة فهي المتغير التابع .

النموذج الافتراضي للدراسة:

الشكل رقم (1)



4-الدراسات السابقة: تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية ننتقل منها عند إجراء الدراسة التي نريد البحث فيها فهي تساعدنا على اكتشاف الجوانب التي لا تزال في حاجة إلى المزيد من البحث و التحليل ومن بين الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها و هي كالتالي:

➤ دراسة "مصطفى حوحو (2016)", أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تحت عنوان "الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة: دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر"،

ومن خلال دراسته فقد حاول الباحث معالجة الإشكالية التالية " إلى أي مدى يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري و تطوير أداء المنظمات المتعلمة في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، و قد وصل الباحث إلى وجود علاقة ايجابية بين الرأسمال البشري و المنظمة المتعلمة، و إن الرأسمال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري و الهيكل العقلائي) يساهم بشكل ايجابي و فعال في بناء المنظمات المتعلمة من خلال مساهمته في تطوير أبعادها الأربع (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، القصافة التشاركية، و الهياكل التنظيمية ممارسات الموارد البشرية) و هذا ما ينعكس ايجابيا على عنصري الأداء التنظيمي (تحسين الميزة التنافسية و خلق القيمة) باستثناء بعدي الثقافة التشاركية و الهياكل التنظيمية و كذلك ممارسة إدارة الموارد البشرية اللذان كان لهما تأثير سلبي على خلق القيمة لدى المؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية الجزائر.

➤ دراسة (الجعبري، 2010) بعنوان: واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية

العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري و النفسي، و معيقاته تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين، و ذلك من خلال من الأبعاد كالأستقلالية و انسياب المعلومات و العمل الاجتماعي، و انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على أداة الاستبانة، و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية اختيرت منهم عينة عشوائية بلغ عددها (226) مفردة، و قد استعانت الباحثة ببعض الأساليب الإحصائية كالتكرارات و النسب المئوية و معامل ألفا كرونباخ و اختبارات و اختبار تحليل التباين و معامل بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، و قد جاءت نتائجها تشير إلى إن درجة التمكين النفسي و الإداري عالية لدى عينة البحث، كما أن هناك معيقات متعلقة بالتمكين راجعة إلى تخوف المسؤولين من فقدان السيطرة و التحكم و فقدان سلطة اتخاذ القرارات.

➤ دراسة (خيرة عيشوش، 2010) بعنوان: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء

المؤسسة: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالجزائر، و تقديم مقترحات على ضوء نتائج الدراسة بما يعزز التعلم التنظيمي و الأداء المؤسسي في المنظمات الجزائرية،

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و الوظائففي، و لجمع البيانات الدراسة استعملت الباحثة المقابلة الشخصية و الاستبيان، و تكون المجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة سونطراك البالغ عددهم 1000 موظف، من خلال عينة عشوائية قوامها (120) موظف، وتمكنت الباحثة من استعادة 100 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و تم معالجة البيانات بالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة تحليل فرضيات الدراسة، و توصلت الدراسة إلى إن ممارسة التعلم بمؤسسة سونطراك بمعدل يفوق الدرجة المتوسطة، ووجود علاقة طردية ايجابية بين مستوى التعلم الفردي، و التعلم الاجتماعي و مستوى التعلم التنظيمي، و عن وجود علاقة قوية بين التعلم التنظيمي و الأداء المؤسسي.

➤ دراسة Employeeperceptio of empowerment.(2005),Greasly et al,

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى إدراك العاملين في المؤسسات البريطانية لمفهوم التمكين، وقد استخدم الباحثون المقابلة لجمع المعلومات من عينة مكونة من العاملين في أربعة مؤسسات كبيرة في بريطانيا و تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الدور المباشر للمدير في تحقيق التمكين الإداري لعامله، كما أن عوامل الصحة و السلامة العامة دور بارز في الحد من تحقيق التمكين لدى العاملين، وذلك بسبب إجراءات الصحة والسلامة العامة مما يجد من حرية العاملين في التصرف في العمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد اطلعنا على الدراسات السابقة بحيث تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لبناء قاعدة البحث، حيث ساعدتنا على كسب العديد من الفوائد التي ساعدتنا في بحثنا من خلال تعرفنا على المناهج المستخدمة وأساليب جمع البيانات بحيث لاحظنا من خلال الدراسات أن هناك منها من تناولت التمكين و الأخرى من تناولت المنظمة المتعلمة و الأخرى ما جمع المتغيرين حيث تكمن القيمة المضافة التي يقدمها بحثنا في تبين أثر التمكين بأبعاده المختلفة في بناء منظمة متعلمة.

5- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها محاولة لتبين أثر التمكين في بناء المنظمة المتعلمة، كون هذه الأخيرة تعطي لمحة شاملة و واقعية في بناء منظمة متعلمة حيث تكمن أهمية موضوعنا فيما يلي:

- تنبع أهمية هذا الموضوع من كونه يتناول مفاهيم حديثة (التمكين، المنظمة المتعلمة) تحظى باهتمام خاص في علم الإدارة.
- الحاجة إلى التجسيد الفعلي لمفهوم التمكين و المنظمة المتعلمة.
- توضيح العلاقة بين أبعاد التمكين و المنظمة المتعلمة.
- محاولة إيضاح أهمية التمكين باعتباره من محددات نجاح المنظمات و أثره في بناء المنظمة المتعلمة.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في المجال العملي و التطبيقي و الخروج باقتراحات تساعد مؤسسة اتصالات الجزائر في التوجه نحو بناء منظمة متعلمة.

6- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف و المتمثلة فيما يلي:

- الإلمام و الإحاطة بالمفاهيم و الجوانب المختلفة لكل من التمكين و المنظمة المتعلمة.
- معرفة واقع تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح العلاقة بين أبعاد التمكين و مساهمتها في بناء المنظمة المتعلمة.
- تقديم الاقتراحات اللازمة على أساس ما تم التوصل إليه من نتائج.

7- أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار موضوع الدراسة للعديد من الأسباب منها:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة في تعميق المعارف حول هذا الموضوع.
- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع (الإبداع، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة، التحفيز....)
- محاولة معرفة مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بمواردها البشرية.

الأسباب الموضوعية:

- قلة البحوث التي تناولت موضوع التمكين و المنظمة المتعلمة (في حدود اطلاعنا).
- كون الموضوع يندرج ضمن إطار التخصص.

8- المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من المنهج التاريخي المنهج الوصفي التحليلي، و منهج دراسة حالة، حيث استخدمنا المنهج التاريخي من خلال جمع البيانات و الحقائق الماضية، كالتطور التاريخي لمصطلحات الدراسة، مع إدراج أهم الدراسات السابقة التي تناول موضع التمكين و المنظمة المتعلمة، و حددنا مراحل تطور و نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر، و اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك للإلمام بمختلف جوانب الدراسة و وصفها و استخراج النتائج حولها، و استخدمنا منهج دراسة حالة والذي يستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصورة مباشرة بهدف أخذ معلومات طيفية من اجل فهم المواقف و السلوكيات فبمحاولة منا للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.

و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات أهمها: (الكتب، الرسائل الجامعية، المقالات، المجلات...) هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة، أنا الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss لمعالجة البيانات المتعلقة بالإستبانة و ترجمتها إلى نسب و تكرارها و متوسطات و انحرافات و اختبار الفرضيات.

9- حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- 2- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال السداسي الأول من الموسم الدراسي

2022/2021

- 3- الحدود البشرية: عمال مؤسسة اتصالات الجزائر (عمال، مكلفين، رؤساء الأقسام، رؤساء الصالح، المدراء الفرعيين)

10- هيكل الدراسة:

تم تقسيم موضوع هذا البحث إلى فصلين رئيسيين فصل نظري و فصل تطبيقي، تناولنا في الفصل الأول كل من التمكين و المنظمة المتعلمة، و قد قسم إلى ثلاث مباحث، حيث عرضنا

في البحث الأول الإطار النظري للتمكين، و دار المبحث الثاني حول التعلم التنظيمي كمدخل للمنظمة المتعلمة، و خصصنا المبحث الثالث لإبراز العلاقة بين التمكين و المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث قمنا بتقسيمه بدوره إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول قدمنا المؤسسة محل الدراسة، أما الثاني فنخصص للإطار المنهجي العام للدراسة، و تمحور المبحث الثالث حول عرض و تحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة و اختبار الفرضيات.

11- صعوبات الدراسة :

تتمثل في:

- الموضوع واسع و يصعب حصره، و شرط فينا تقليص صفحات الدراسة مما أدى إلى صعوبة الإلمام بكل جوانب الموضوع.
- قلة المراجع التي تتطرق إلى العلاقة بين المتغيرين
- صعوبة جمع المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة.
- غموض مفهوم التمكين و المنظمة المتعلمة بالنسبة للموظفين.
- صعوبة إقناع الموظفين بالإجابة على الاستبيان و على جميع الأسئلة.

تمهيد

يمثل التمكين استجابة حتمية لدى المنظمات التي ظلت رهينة المركزية لعقود من الزمن، فأصبحت هذه الأخيرة عائقا أمام التطور وبروز المنظمات المتعلمة.

نظرا للأهمية البالغة للتمكين في الحصول على بيئة متعلمة وداعمة ومبدعة يشارك فيها الجميع، ويكثرون مخلصين في عملهم أصبحت المنظمات تهتم بتمكين مواردها البشرية من خلال منحهم سلطات أكثر، ومن خلال توسيع قنوات الاتصال، ومشاركة المعلومات مع تشكيل فرق العمل. كل هذا خلق بيئة مشجعة وداعمة لتحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة في تشخيص ومناقشة المشاكل والتعلم المستمر وإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم.

للإمام بمختلف جوانب هذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية: حيث يتناول المبحث الأول الإطار النظري للتمكين حيث حاولنا عرض المفهوم، الأهمية، الأهداف، النتائج، مع تبين علاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى و أبعاده و كذا خطوات تطبيقه، متطلبات نجاحه و معوقاته.

أما المبحث الثاني فقد تمثل في التعلم التنظيمي كمدخل للمنظمة المتعلمة و تم التطرق فيه إلى عموميات حول التعلم التنظيمي (المفهوم، الأهمية، الخصائص، المستويات، آليات الانتقال)، وتناولنا أيضا مفاهيم حول المنظمة المتعلمة و شملت المفهوم، الأهمية، الخصائص، أسباب التحول، الاستراتيجيات).

تم تخصيص المبحث الثالث لإبراز العلاقة بينهما حيث تم تبين مساهمة كل بعد من أبعاد التمكين في بناء المنظمة المتعلمة و أيضا دور التمكين في دعم الإبداع وأهميته في خلق بيئة تعلم داعمة.

المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

أضحى التمكين عنصراً حاسماً في مجال تنظيم الأفراد و دفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز، فقد احتل أهمية بالغة لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة في العديد من المنظمات لاعتباره إستراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال مختلف الممارسات.

المطلب الأول: عموميات حول التمكين :

الفرع الأول: مفهوم التمكين والفرق بينه وبين تفويض السلطة

1- مفهوم التمكين :

تبلورت أفكار مختلف الباحثين حول مفهوم التمكين ، كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلاً عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة .

وفيما يلي بعض المفاهيم حول التمكين:

لغة: يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مكن تمكيناً من الشيء . أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلاناً أي سهل له فعله وأدائه .¹

كما قد أشار إليه القرآن الكريم ، في بعض الآيات و جاءت بالمفهوم الأتي بعد بسم الله الرحمن الرحيم : [وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ]²

هنا نرى أن التمكين أتى ربانياً ، أي أن الله سبحانه وتعالى منحه لأنبيائه ورسوله من خلال تمسكهم بالدعوة وتكريمهم .

اصطلاحاً: اختلفت النظريات الفكرية اتجاه مفهوم التمكين سنحاول تقديم مختلف التعاريف لهذا المصطلح والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول والموضوعية وأعلى درجة من الإجماع .

¹إحسان دهش جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الإدماج ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، 2012

ص15،

²سورة يوسف [الأية 56]

الفصل الأول.....الإطار النظري للتمكين و المنظمة المتعلمة

فقد ذكر [أفندي 2003] بأن التمكين عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تخص الوظائف، واستخدام الخبرة الموجودة لتحسين أداء المنظمة.¹

وعرف [العديلي 2008] التمكين بأنه عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم من خلال المشاركة بالمعلومات و القرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة والتطور و الإبداع.² كما أشار [1993 saevens] أن مفهوم التمكين هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة [TQM]، إذا أنه يعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغيرات الضرورية في المنظمة.³

يستخلص الطالبان من خلال التعاريف السابقة التعريف الآتي:

أن التمكين عملية يتم من خلالها منح العاملين درجات أكبر من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإعطائهم الثقة والحرية والمسؤولية اللازمة كعناصر تحفيزية وتشجيعية مع تعهدهم باستخدام تلك السلطة والمسؤولية بطرق فعالة وتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات تضمن رفع مستوى إبداعهم في العمل .

¹ حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2013، ص36.

² عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2010، ص24
³ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن عمان، 2009، ص27

2- تفويض السلطة و التمكين :

هناك العديد من الاختلافات بين مفهومي التمكين و التفويض و الجدول التالي سنتحدث على

التمكين	تفويض السلطة
يعبر عن معنى أكثر عمقا و ثراء من التفويض ، فهو يعتبر جزء من عمليات التمكين و مرحلة ابتدائية من مراحلها ، كما اعتبر ماركو أن عملية التفويض نقطة بداية للوصول إلى تمكين العاملين ، حيث يمكن في بداية الأمر أن يبدأ المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى العاملين لتدريبهم على تحمل المسؤولية ليكونوا بعدها قادرين على إنجاز عمليات التمكين. ²	هو أن يعهد المدير إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات، و النتائج المطلوب منهم تحقيقها، و تفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه المهمات. ¹ و أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، وهو لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، أما في حالة التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.

كل منهما:

الفرع الثاني: أهمية التمكين وأسبابه

1- أهمية التمكين:

¹ ممدوح سويدي، منوخالظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص7

² بن سهيل مريم، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ما ستر أكاديمي، تخصص إدارة محلية، قسم

العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، ص19-20

الفصل الأول.....الإطار النظري للتمكين و المنظمة المتعلمة

لقد أصبح تمكين العاملين ذو درجة بالغة الأهمية في المنظمات المعاصرة وتبرز أهميته من خلال أنه:

- ❖ يخفض من عدد المستويات الإدارية و الهياكل التنظيمية .
- ❖ يفسر ويرز العلاقات بين الوحدات الإدارية ، ويعتبر وسيلة متطورة من وسائل الرقابة
- ❖ وسيلة لرفع فرص الإبداع و الابتكار للمسيرين و العاملين على حد سواء ،ففي حال ممارسة التمكين ينمي المسير طريقة تفكيره ويطور من قدراته الإبداعية ، كما يتاح له وقت أكبر للتركيز في الشؤون الإستراتيجية.¹
- ❖ يوفر فرص التطوير والنمو التنظيمي ويعزز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات .
- ❖ على المستوى المنظمة يعمل على تطوير فرق العمل وزيادة قدرة الفريق على الإبداع و المخاطرة.
- ❖ على مستوى الأفراد يعمل على زيادة الرضا الوظيفي وزيادة مسؤولية الموظفين مع تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين وزيادة مشاركة الموظفين.²

2-أسباب التمكين:

- إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر ،أن نراه يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية والحريية وأن العامل الحيوي للنجاح في أية منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها ،والمعرفة قوة ، الأشخاص الذين يتمتعون بها هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة انطلاقا مما تقدم يمكن أن نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين :
- ❖ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
 - ❖ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي .

¹ ظلي لبني،متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ما ستر أكاديمي

،تخصص إدارة أعمال ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أم البواقي 2017/2016،ص36

² التاج محمد محمد علي حامد ،حسام الدين عبد العزيز، أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين ،المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال العدد3،جوان ،2019،ص392

- ❖ الحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد .
 - ❖ الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ،خاصة الموارد البشرية ،للحفاظ على تطوير المنافسة .¹
 - ❖ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر ،وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز في عملهم .
- وأحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ،وبصفة عامة هو توفير مناخ تنظيمي ايجابي بشأن فكرة تمكين العاملين .

الفرع الثالث: فوائد التمكين وأهدافه

1-فوائد التمكين: هناك فوائد لعملية التمكين تمس كل الأطراف :²

بالنسبة للمنظمة :

- ✓ زيادة معدل الالتزام والولاء من قبل العاملين ماداموا يتشاركون في قراراتها ويساهمون في اتخاذها في المجالات التي تخص عملهم .
 - ✓ تمكين المنظمة من الاستفادة القصوى من مواهب وقدرات رجالها وتفجير طاقتهم الكامنة إيجاد إطارات جديدة محفزة وراضية ومقتنعة مما يزيد من إنتاجيتهم ورجية المنظمة.
- بالنسبة للمرؤوسين:³
- ✓ الشعور بإنسانيته واحترام المنظمة وتقديرها له .
 - ✓ تقدير المسؤولية وتحملها بشكل ايجابي ،والشعور بالرضا الوظيفي .
 - ✓ اكتساب الثقة في نفسه وشعوره بالانتماء والولاء والالتزام نحو المنظمة ونحو مجموعة العمل ونحو العملاء .
 - ✓ الشعور بالانجاز عند تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة.
 - ✓ زيادة فرصة الإبداع و الابتكار معتقليل العبء على الإدارة العليا وتفريغهم للتخطيط الاستراتيجي، وتطوير خطط العمل .¹

¹ عماد علي المهيترات ،أثر التمكين على فاعلية المنظمة ،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،الأردن -عمان ،2010،ص24

² عماد علي المهيترات، مرجع سابق، ص 24

³ عماد علي المهيترات، مرجع سابق، ص30

2- أهداف التمكين :

إن التمكين يسعى إلى أن تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها فالمنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وذلك بإيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق ،حيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بالأعمال التي يقومون بها تتوفر البيئة على مجموعة من العناصر الأساسية التالية :

وضوح الغرض :حيث تكون رسالة وسياسة

وأهداف المؤسسة واضحة ووضوح المهام والمسؤوليات للعاملين .

المعنويات :حيث يشعر الموظف بالاحترام الشخصي من المسؤولين وتقدير احتياجاته وإذكاء الروح الإيجابية للعاملين .²

الحيادية:وهو عنصر مهم جدا حيث يتم التعامل بين العاملين بكل حيادية وتجرد وموضوعية .

الاعتراف والتقدير:التعريف بالأعمال الجيدة والذين قاموا بها وتقديرهم أمام زملائهم و الإدارة .

العمل الجماعي:هنا تلتزم إدارة المنظمة بتبني روح العمل الجماعية والتحول تدريجيا إلى أسلوب

عمل الفريق

المشاركة : حيث يشارك الموظفون في صياغة القرارات ويقوم صاحب الصلاحية باتخاذ وكذلك الموارد اللازمة للعاملين لانجاز أعمالهم وحل مشاكلهم العملية والاجتماعية.

الاتصالات الفعالة:يلتزم تبني وتأسيس وصيانة نظام اتصالات فعال وبعيد عن الهرمية .

¹توفيق كرمية،تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان ،مذكرة ماجستير ،غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير،جامعة الجزائر ،ص77

² توفيق كرمية ،مرجع سابق،ص78

البيئة الصحية: يمكن لهذه البيئة إدارة ضغوط العمل وإدارة التغيير وتوابعها بكل سلاسة وهندوء وأعصاب بعيدا عن التوترات المحيطة بالعاملين إضافة إلى توفر التدريب والتعلم والتطوير الوظيفي.

الفرع الرابع: أساليب التمكين

تطرق العديد من الكتاب والمنظرين في هذا المجال إلى أساليب التمكين، التي هي في الحقيقة متنوعة ومختلفة باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات، فضلا عن الإمكانيات المادية والبشرية لها غير أن أهم الأساليب وأكثرها شيوعا هي:¹

➤ **أسلوب القيادة:** يقوم هذا الأسلوب على دور القائد في تمكين العاملين وذلك بتفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل والمنظمة الممكنة تتضمن نطاق إشراف واسع إن النمط هنا يكون نمط قيادي ديمقراطي حيث يكون القائد على ثقة بموظفيه بأنهم يمتلكون مهارات كافية و القدرة على الإبداع.²

➤ **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور حول الفرد بما يسمى تمكين الذات و يبرز التمكين عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات ، والأفراد الممكّنين يملكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في المتطلبات الوظيفية و قدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.³

➤ **أسلوب تمكين الفريق:** يقوم التمكين هنا على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا. يؤكد **Torrington** أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف

¹ شنافي نوال ، أهمية إستراتيجية التمكين الإداري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة

الأعمال ، العدد 2، بسكرة ، 2019، ص 13

² زايد مراد ، صراب نور الدين ، مستويات التمكين و علاقتها بأنماط القيادة الإدارية (دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي) كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، د ن ، ص 172

³ شنافي نوال ، مرجع سابق ، ص 14

والتحول إلى منظمات أفقية وتنظيم منبسط ، وهذا ما يؤدي إلى الاعتمادية المتبادلة وتحقيق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق .

✚ **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويجمع بين التعليم ، المراقبة الفاعلة ، القيادة الناجحة ، الدعم والتشجيع المستمر ، الهيكلة المستمرة والمناسبة والتفاعل بين الأسس أي أن الجميع يعملون كشركاء ويأخذون زمام الأمور بشكل جماعي .

✚ **الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي):** إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب ، مع عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين .

وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع ، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية¹ .

¹ عماد علي المهيرات ، مرجع سابق ، ص 43

المطلب الثاني: آليات تمكين العاملين

الفرع الأول: أبعاد التمكين:

يوجد تشابه بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناءا عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الباحثين وهي كالتالي :

1-الاتصال ومشاركة المعلومات:

يذهب (Sutherland et al. , 2007) إلى أن بلوغ العاملين لمستوى عالي من الإدراك تجاه التمكين يكون من خلال الغنى المعلوماتي والمستوى العالي من الممارسات،¹ ويقصد بها أيضا المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وحل مختلف مشكلات العمل، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع و الابتكار، ويختصر كثيرا من الجهود حيث يساهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين .

2-بناء فرق العمل:

تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية ، ومن ثم يصبح مكونا هاما

¹إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013،

في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي.¹

3- القوة والتأثير:

يشير (المدهون) إلى أنه يتطلب من المدير العمل على توفير عوامل القوة للعاملين من أجل التعامل مع الآخرين بناء على الظروف التي يواجهونها أثناء تقديم الخدمة للزبائن، وهنا ينبغي للمنظمة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكل القوة في المنظمة، وتشجيع عاملها على الشعور بالقوة والنجاح من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها والقوة هي القدرة على التأثير في الأفراد والمواقف،² وذلك لاعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تصنعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، أو التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره.³

4- تحفيز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين.⁴

¹ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 1، قطاع غزة، يناير 2015، ص 311.

² حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المنشي، المجلد 6، العدد 1، 2016.

³ عبد العلي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، بسكرة - الجزائر، مارس

2016، ص 61

⁴ حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص 312

5- الاستقلالية و حرية التصرف

ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة و القدرة على تغيير هيكله القوة في المنظمة و تشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة و النجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية و الاستقلالية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها، أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم و مسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك لأنه إذا لم يكن رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة اكبر يكونون أكثر اندماجا و متابعة لفرص التمكين.¹

الفرع الثاني: متطلبات التمكين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية وهي:²

✓ **الثقة الإدارية:** الثقة هي أساس عملية التمكين وتعني ثقة المديرين في مرؤوسيههم، وعرفها بعض الباحثين بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأنها تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعند ثقة المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية.

✓ **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

✓ **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل .

¹ أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي (دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة)، مجلة مجاميع المعرفة، العدد5، 2017

² عبد العلي دبله، وفاء العمري، مرجع سابق، ص 61- 62

✓ **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد ، وأيضاً يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية ، لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

✓ **الاتصال الفعال:** يعتبر المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.¹

✓ **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة و المهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

✓ **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

✓ **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المدراء اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.²

✓ **التريث لجني ثمار التمكين:** تغيير بيئة العمل لن يتم في يوم وليلة. ويجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث يتوقع أن يقاوم الموظفين أية محاولة

¹عبد العالي دبله، وفاء العمري، مرجع سابق، ص63

²حسين موسى البناء، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص51

لإيجاد برنامج قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، كما سيقاوم المدراء أية محاولة لترع الصلاحيات وتفويضها.

المطلب الثالث: معوقات تمكين العاملين

الفرع الأول: معوقات التمكين

حدد (العتيبي، 2005) بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات نذكر ما يلي:¹

- ✓ الهيكل التنظيمي الهرمي.
- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- ✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
- ✓ عدم الرغبة في التغيير .
- ✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة .
- ✓ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
- ✓ النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرات والابتكار .
- ✓ السرية في تبادل المعلومات .
- ✓ ضعف نظام التحفيز .
- ✓ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
- ✓ انعدام الثقة الإدارية.
- ✓ عدم ملائمة نظام المكافآت .

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي كمدخل للمنظمات المتعلمة

¹عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين

ظهر في الفكر الإداري والتنظيمي الحديث العديد من المصطلحات التي لم تكن مألوفة من قبل، وغالبيتها تركز على العلم والتعلم والمعرفة والتمكين، ويعتبر التعلم التنظيمي أحد المداخل الرئيسية للمنظمات لجعلها متعلمة ولتمكينها من البقاء والاستمرارية في بيئة أعمال تتميز بدرجة عالية من التعقد والمرونة

المطلب الأول: عموميات حول التعلم التنظيمي

الفرع الأول : مفهوم التعلم و مستوياته

1- مفهوم التعلم: فيما يلي مجموعة التعاريف التالية:

التعلم هو أي تغير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة، وبذلك يمكن القول إن التغيرات في السلوك تشير إلى أن التعلم هو تغيير في السلوك.¹ يعرف التعلم على أنه عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيهه وترشيد القرارات

كما يمكن تعريفه على أنه التغير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة.² واستنادا إلى التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل للتعلم: هو عملية التفاعل المتكامل المحفز والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال.³

2- مستويات التعلم: هناك ثلاث مستويات وهي كالتالي:

التعلم الفردي: يقوم به الفرد بنفسه، ويكون أقل رسمية في المنظمة لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية و أوقات التعلم غير الرسمية.⁴

التعلم الجماعي: يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة، وبطريقة تعاونية و تشاركية، فنجد أن مجموع الكفاءات الفردية لا

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص48

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص242-243

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص305

⁴ مصطفى حوحو، عبد الحق العشعاشي، المنظمات المتعلمة النشأة، الأهداف و التطور، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن - عمان 2017 ص 112.

يشكل الكفاءة الجماعية ، وهنا يكون دور الإدارة جازما في هذا المستوى لأنه لا يتمثل في التنظيم و فرض الأوامر وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم .
التعلم التنظيمي: المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها و اكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.¹

الفرع الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته

1- مفهوم التعلم التنظيمي: فيما يلي بعض التعاريف وهي :

- التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءتها أفرادها .
- التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها و اكتسابها من خلال نشاطات أفرادها .²
- عرف **Argyries** أنه تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها . حيث ركز على جانب واحد وهو الأخطاء . و يقصد به أنه عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل في إطار ملائم هي المنظمات المتعلمة ، وهي تلك المنظمات التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة والمرتبطة بالعمل .³

2- أهمية التعلم التنظيمي:

- إن الاهتمام بالتعلم التنظيمي أصبح ظاهرة حتمية في المنظمات وتبرز أهميته فيما يلي :
- ❖ اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة في المستقبل .
- ❖ رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية .

¹ خيرة عيشوش، علاوي نصيرة ، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع ،ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة 13-14 ديسمبر 2011، ص5

² عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص26

³ إبراهيم الخلو ف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سابق، ص14

❖ تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المنظمة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية.¹

نستنتج مما سبق أن للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة خاصة من جانب رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها فهذا يجعل منها محور تميز وارتقاء.

الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي و أنواعه

1- خصائص التعلم التنظيمي: هناك عدة خصائص تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية، وهي على النحو التالي:

✓ يعتبر ظاهرة جماعية وذلك لاتصافه بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة و دوافعهم واهتماماتهم .

✓ إن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة و التجارب الداخلية و الخارجية للمنظمة .

✓ وجود رؤية بين أعضاء المنظمة و هذه الخاصية هي عنصر أساسي في عملية التعلم المستمر.²

✓ إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، يجب النظر إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، فهي إذن تحدث بصورة تلقائية ومستمرة .

✓ يعتبر عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية .

✓ إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود دعم و مساندة المنظمة.³

2-أنواع التعلم التنظيمي:

¹ جحيق عبد المالك ،عبيدات سارة،تأثيرات التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي،مطاحن مجمع عمر بن عمر ، قالة ، مجلة المؤسسة ، العدد13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار ،عنابة ،2014،ص92

² عيشوش خيرة ، علاوي نصيرة ، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع ،مرجع سابق ،ص8

³ بعلي نسيم ، المنظمات المتعلمة : توظيف للذكاء والمعارف ،مجلة الدراسات الاقتصادية ،العدد1،2014، ص13

1-2 التصنيف الأول:وفقا لArgyris و Schon يصنف التعلم التنظيمي إلى:

التعلم أحادي الحلقة:

يقصد به التعلم الذي يغير إستراتيجيات التصرف دون تغير في قيم نظرية الاستخدام في المنظمة ، فهو يهتم بإنجاز حلول فورية ومباشرة للمعوقات وهدفها هو الحفاظ على الاستقرار في المنظمة و يترتب عليه تعديل في السلوك لا في القيم الحاكمة لسلوك الفرد .¹ إن بموجبه يتعلم العاملون يتعلمون من مخرجات أعمالهم وممارساتهم فإذا كانت النتائج إيجابية فإنهم يحرصون على ممارسة تلك الأفعال التي أدت إلى ذلك وتكرارها لتصبح فيما بعد قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة، بدون بذل جهد أو مراجعة، وأما إذا كانوا غير راضين عن النتائج يتم التوقف عن تلك الأعمال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك .² إن وجوده في المنظمة يعني أن تكون قادرة على :

✓ الشعور بما يجري حولها ومتابعة التغيرات .³

✓ جمع المعلومات .

✓ تحديد وسائلها اللازمة .

إذا تم اختيار هذا النوع من التعلم تكون المنظمة قادرة على التعلم من المستوى الأول في حلقة أحادية.

التعلم ثنائي الحلقة :

هذا النوع يستلزم تغير القيم الخاصة و الإستراتيجيات لنظرية الاستخدام في المنظمة حيث تعتبر كمرجع لحلقتي التغذية العكسية ، وهذا النوع يستوجب البحث عن سياسات وقائية تحول دون وقوع المشكلات، فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر ما هو انفعالي فهو يتجاوز كل السياسات وقواعد العمل، لإيجاده تعديلات جوهرية وطرق جديدة للفهم .

2-2 التصنيف الثاني:وفقا ل Senge يصنف التعلم التنظيمي إلى:

التعلم التكاملي:

¹مصطفى حوحو ،عبد الحق العشايشي، المنظمات المتعلمة النشأة ، الأهداف والتطوير ، مرجع سابق ، ص112

²إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سابق ، ص147 148 .

³ مصطفى حوحو ، عبد الحق العشايشي، مرجع سابق ، ص 114 115 .

هو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد ، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو خدماتهم . وكما يرى سينج فان زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم.¹

التعلم التوليدي:

هو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم ، فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد، فان التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى المنظمة وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها . وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكيف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي يقدر ما لا يوسع هذه القدرات فانه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة .

الفرع الرابع : خطوات وآليات الانتقال بين مستويات التعلم و معيقاته

1-خطوات التعلم التنظيمي :

يمكن إجمال خطوات التعلم التنظيمي بالخطوات التالية :²

1. إدراك الفجوة أو التناقض :

بين ما هو قائم ومطبق فعليا وبين ما تدعو له القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء ، وقد تزيد الفجوة أو تضيق ، وبزيادتها قد يزداد التناقض ، وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع ، وغالبية المدراء و العاملين في المنظمات يحاولون إخفاء هذه الفجوة و التكتم عليها و عدم الإقرار بها خوفا على مواقعهم الوظيفية ، فالإقرار بها يعتبر الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي .

2. إطلاق عملية التحقق و التحقيق :

تعني بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر و الانحرافات والوقوف على أسباب التكتم على حل المشكلات و السكوت على الأخطاء واستمرار السير في الاتجاه الخاطئ لإزالة أسباب التكتم و الغموض ويتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج ، ويمكن الاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة ، وذلك للبحث عن الاحتمالات ذات العلاقة و صياغة الفرضيات للتفسير و إيجاد الحلول .

¹نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ،

2005،ص252 253 .

²إبراهيم الخلوف الملكاوي ،إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم ،مرجع سابق،ص 151 152

3. اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح : وهذا يتم بناء على الخطوتين السابقتين ، وتوضع من قبل مختصين ، ويتم اختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة أو الدقة ومدى الملائمة مع الواقع لإحداث التغيير المنشود و التحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المنظمة للوصول إليها .

2-آليات الانتقال بين مستويات التعلم : (من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي)
يركز هذا الجانب على النظريات الاقتصادية ونظريات التسيير ، والتي انطلقت من عدة مناهج فالفرد يمكنه أن يتعلم من أخطائه وتجاربه و ممارساته ، فمجموع هذه المناهج درست الآليات السلوكية و المعرفية لضمان نجاح التعلم .¹
يرى كل من **Prosbt et Buehel 1997** أن هناك مجموعة من المتطلبات يجب توفرها للانتقال من التعلم الفردي إلى الجماعي :

- **الاتصالات** : تتضمن أن المعرفة الشخصية لا يمكن أن تتاح للمنظمة إلا من خلال نظم اتصالات فعالة تمكن الفهم المتبادل بين العاملين .
- **الشفافية** : إن عملية الاتصال لن تكون مفيدة من دون إتاحة المعرفة و المعلومات أمام جميع المستويات ، حتى تصبح عملية التعلم جزء من ثقافة المنظمة .
- **التكامل** : إن عملية الضبط و الانتقال لا تتم إلا في ظل إتاحة المعرفة الفردية للجماعة عن طريق تكامل أعمال الموظفين ، و الشكل التالي يوضح عملية الربط بين التعلم الفردي و التعلم التنظيمي . و الشكل رقم (02) : يبين عملية الربط بين التعلم الفردي و التعلم التنظيمي :

¹ بلقاسم جوادي ، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، دفعة 2015/2014 ، ص

الشكل (I): يوضح عملية الربط بين التعلم الفردي و التعلم التنظيمي

التعلم الفردي		التعلم التنظيمي
الأفراد	الاتصالات	المجموعة أو النظام
التغير في الهيكل المعرفي	الشفافية	التغير في قاعدة المعرفة والقيم
التغيير في السلوك من خلال التجربة و الخطأ	التكامل	التأمل و التفكير الجمعي

المصدر : بلقاسم جوادي ، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير في علم النفس

3- معوقات التعلم التنظيمي :

إن الطريقة ليست ممهدة وسهلة إلى التعلم التنظيمي فهي تواجهها العديد من المعوقات أهمها تلك المتمثلة على مستوى الفرد و المنظمة :

3-1 على مستوى المنظمة :

- **الهيكل التنظيمي :** لاسيما الهيكل التنظيمي الذي يؤكد إتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي وعدم إتاحة المعلومات للجميع ، وكذلك كثرة الأعباء الوظيفية و الملفات على عاتق الموظف ، لا يتيح التفرغ للتعلم و الاطلاع فهو معيق لعملية التعلم و الحصول على المعرفة¹.
- **القيادة التقليدية :** هي قيادة تتمسك بالإجراءات التقليدية وترفض التغيير و لم تتعود على الفكر الإداري الحديث ، و تحترق جميع المعلومات لديها ما زالت لا تستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة كالحاسب الآلي والشبكة العالمية .

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم ، مرجع سابق ، ص 156-158

- **الثقافة التنظيمية** : تكون سائدة عن طبيعة الهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات بين أعضاء المنظمة وطبيعتها ونمطها وطبيعة مجتمعتها، فقط عملية التعلم وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- **ضعف الإمكانيات المادية**: تلعب دور رئيسيا فالتى تساعد على التعلم التنظيمي ويعود السبب لعدم توفر الإمكانيات المادية والتقنية أو إحداهما.
- **عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي**: حيث لا تريد أن تصبح منظمة متعلمة ،وتكون راضية وقانعة بما لديها.

3-2 على مستوى الأفراد:

- عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع أعمال التعلم التنظيمي وقد يعود السبب إلى الوضع المالي أو عدم رصدها الميزانية الكافية للتعلم والتدريب.
- عدم رغبة الأفراد في التعلم حيث أنهم غير مبادرين ولا يريدون تطوير أنفسهم.

المطلب الثاني: مفاهيم حول المنظمة المتعلمة

لقي مفهوم المنظمة المتعلمة اهتمام بالغ من طرف الباحثين كونها منظمة مبدعة تحل المشاكل بطريقة منهجية وتمكن عاملها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل الذي يعتمد على المعلومات المفتوحة في طلب و اكتساب المعرفة و إنشائها نتطرق إلى بعض التعاريف حول المنظمة المتعلمة :

الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

❖ المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد التحسين المستمر لقدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها ، أين يكون هناك نماذج جديدة وموسعة للتذكير ومدعومة، أي تكون هناك طموحات جماعية متحررة ، كذلك هي المنظمة التي من خلالها يتعلم الأفراد وباستمرار كيف يتعلمون جماعة¹.

¹عيشوش خيرة ،علاوي نصيرة ، مرجع سابق ،ص4

❖ المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة المشاكل والبحث عن حلول وتجريب قدراتهم ومهاراتهم لإحداث تغيير أو تحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم لتحقيق أهدافهم.¹

❖ هي المنظمة التي تلي الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث: القيادة التعليمية، الهيكلة التعليمية، وتمكين العاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية.²

الفرع الثاني: أسباب التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة

فيما يلي تفصيل هذا التحول الذي تتطلبه ضرورات التغير المنظمي:³

1. من الهيكل العمودي إلى الأفقي: لأن الهيكل العمودي يوجد مسافات بين المدير و العاملين وأن الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية و يظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا .

2. من المهام الإدارية إلى أدوار التمكين: إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي يوفر المسؤولية ويسمح للشخص باستخدام قدراته و يتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف ، كما أن الأدوار يمكن تعديلها و إعادة تعريفها و هذا يسمح بالمرونة .

3. من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: ضرورة مشاركة المعلومات و المعرفة حول أداء الشركة و أوضاعها المالية و سلم الرواتب و غيرها ، فتوسع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة و يجعلها تعمل في المستوى الأفضل كما أن الريادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء و الفعل .

4. من إستراتيجية المنافسة إلى التعاون: تحرص المنظمات المتعلمة (التعليمية) على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين و مشاركتهم في تطوير الإستراتيجية.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سابق ، ص165

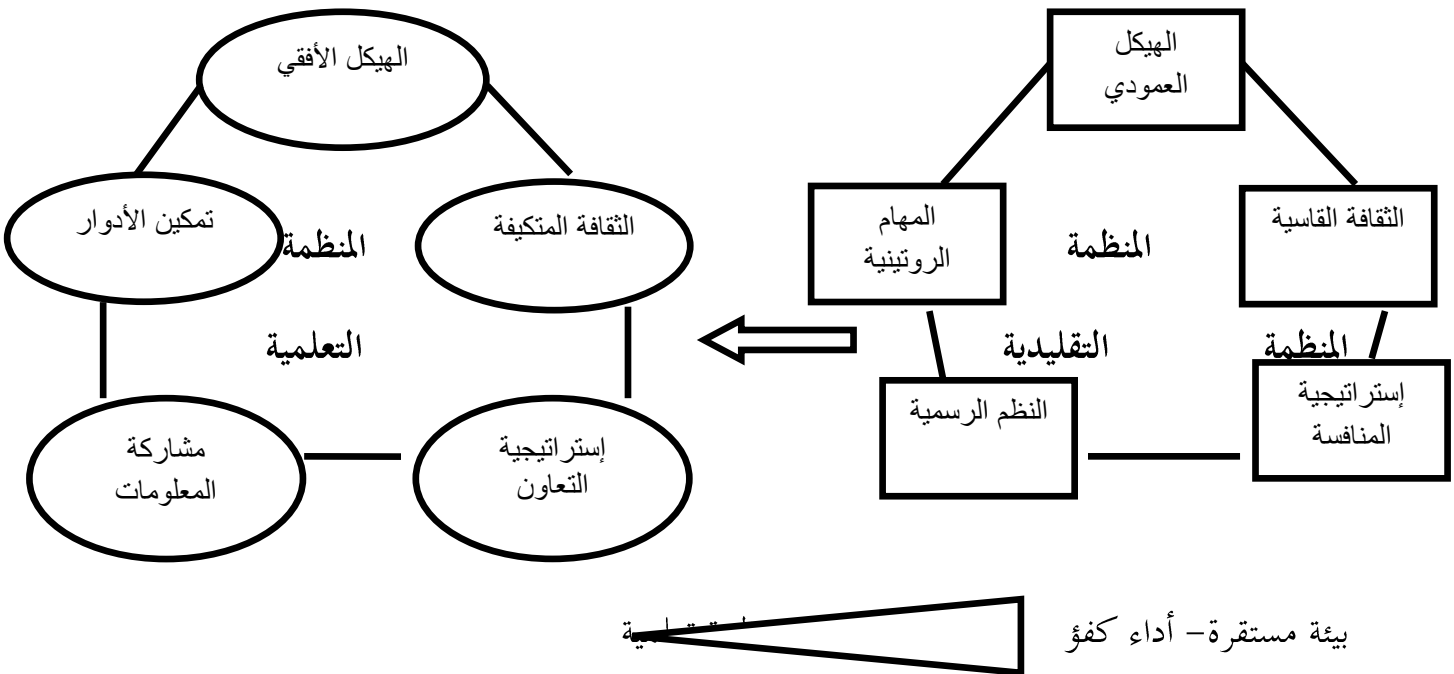
² كامل محمد الحواجرة ، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي ، المؤتمر السابع للاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال، جامعة الزرقاء ، الأردن ، ص11

³ غسان عيسى إبراهيم العمري ، دور الروافد الفكرية و الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث ، العدد السادس ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2009 ، ص27.

5. من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة : التي تشجع على الانفتاح و إزالة الحدود و المخاطرة و التحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل .
الشكل التالي يمثل الشرح السابق:

الشكل رقم (32): التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة التعليمية



المصدر: غسان عيسى إبراهيم العمري ، دور الروافد الفكرية و الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة

الفرع الثالث : مبادئ وخصائص المنظمات المتعلمة

1- مبادئ بناء المنظمات المتعلمة :

للمنظمة المتعلمة العديد من المحاور الرئيسية و التي تمثل البنية التحتية لأنظمتها ، و لدينا مجموعة من المبادئ يمكنها حصرها فيما يلي :¹

أولا : الثقافة التنظيمية الداعمة وبيئة التعلم :

1. مفهوم الثقافة: هي مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين الأعضاء داخل المنظمة والتي هي بمثابة الأساس بالنسبة لنظام تسيير المنظمة والتي يتم تعزيزها بمجموعة من الممارسات التنظيمية و السلوكية التي تعمل على تشجيع وتعزيز فرص التعلم في المنظمات ، إن تحديد مفهوم ثقافة التعلم يشير إلى أن ثقافة المنظمة قد تسهل أو تعيق التعلم بالاعتماد على أنماط تسييرها .

2. خلق بيئة تعلم :

المفكر الرئيسي لمفهوم بيئة التعلم هو الباحث **shein** الذي يعرف بيئة التعلم بأنها تراكم ما تعلمه الفرد من نجاحاته السابقة ، وكذلك هي تسلسل من الافتراضات الأساسية التي يتم تطويرها على أيدي جماعة معينة تعلمت أسلوب التأقلم مع مشاكلها ، كما يعرف **white** بيئة التعلم من خلال الرغبة في اكتشاف التغيرات في أنظمة التفكير و السلوكيات اللازمة لإنشاء المنظمة المتعلمة و إظهار التحول من المعلومات إلى المعارف و استخدام هذه القدرات من أجل تطوير الإبداع و التعلم في هذه المنظمات.

ثانيا: الهياكل التنظيمية التشاركية و البنية التنظيمية الأفقية

إن التركيز على التعلم الفردي و التعلم التنظيمي من أجل تحسين تنافسية المنظمة و أدائها يستلزم ضرورة ابتعادها عن النماذج الكلاسيكية للمنظمات كالبيروقراطية و غيرها .² وإن المنظمات العرضية تبني أسلوب التسيير الأفقي يعتبر أحد العوامل المهمة المقدمة من طرف **Rothwell** كعامل أساسي لاختصار الوقت الضروري لتطوير نشاطات أو منتجات

¹حوحو مصطفى ، متطلبات الانتقال المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة ،(دراسة حالة المديرية الإقليمية للاتصالات

بتمسان DATT-TLEMEN) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان -

الجزائر ، 2011 ، ص 96-97

²حوحو مصطفى ، مرجع السابق ، ص 100-102

جديدة، فهذا النوع من التسيير يشجع على اتخاذ القرارات الإدارية بمشاركة جميع الفاعلين في المنظمة. بمعنى تشارك السلطة من قبل جميع الأعضاء المنظمة التي تتسم بمرونة في السلطة، كما أن هذا النوع من التنظيم يساعد المنظمات على اختصار نظام الكفاءات حيث أن البنية العرضية تعطي للفاعلين في المنظمة القدرة على الفهم الجيد للقدرات المتخذة و إدراك مدى مساهمتهم في الجهود الجماعية التي تبذلها المنظمة لتحسين أدائها و تحقيق أهدافها .

رابعا: تحسين أنظمة القيادة و فعاليتها

1- مفهوم القيادة¹:

عرف الباحثون القيادة على أنها عملية التأثير على الأفراد ليتصرفوا بطريقة معينة و نحو هدف محدد، كما عرفها **Nanus و Bennis** على أنها عملية تغيير تعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة و الأفراد للوصول إلى رؤية مشتركة.

2- أهمية القيادة الفعالة في بناء المنظمات المتعلمة

إن القيادة الفعالة ضرورية من أجل توفير محيط ملائم و ثقافة مشتركة و التي تسهم في تحديد شكل جديد للمنظمة التي تركز على محيط التعلم في أنشطتها و المرونة و الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة بها.

3- دور القائد في تحسين عملية التعلم

حدد **senge** ثلاثة أدوار رئيسية تمثلت فيما يلي :

✓ القائد كمصمم.

✓ القائد كمكون.

✓ القائد كموجه.

يوجد أدوار رئيسية يتوجب على القائد القيام بها و هي كالتالي:

✓ مفكر نظمي .

✓ وسيط للتغيير .

✓ تشجيع الإبداع و المخاطرة .

¹، نفس المرجع، ص 106 - 108

✓ موجه أو مدبر .

خامسا: التخطيط الإستراتيجي

إن القيادة الإستراتيجية هي التي تحدد التوجه الإستراتيجي الذي يتحقق من خلال الالتزام طويل الأجل لضمان التعلم لذلك يجب أن تكون الإستراتيجيات و السياسات مصممة لدعم عمليات التعلم من أجل ضمان مشاركة جميع أعضاء المنظمة فيها و تنفيذها، فرؤية المنظمة ومهامها يجب أن تعكس بوضوح توجهاتها و أهدافها المستقبلية و يجب أن تكون مدعومة من طرف الأفراد و على وجه الخصوص فإنه يجب على المنظمة تركيز كل جهودها من أجل تطوير قدرات أفرادها .

سادسا: أنظمة المكافآت و تقدير الأفراد

تركز أنظمة مكافأة الأفراد و الاعتراف بقدراتهم على مردود الفرد و الجماعات فالمكافآت و التحفيزات تكون من أجل تشجيع الأفراد على المشاركة في تحسين أداء المنظمة و كذلك التوجه نحو التعلم و تعزيز الرضا الوظيفي ، فأى مجهود يبذلها الفرد في العمل يجب الاعتراف به سواء في حالة النجاح أو الفشل ، كما ينبغي الاعتراف بقدرات الأفراد و مواهبهم و هو ما يدفع بهم إلى الالتزام بالقيام بمسؤولياتهم ، كما يجب وضع أنظمة للمكافأة و التي تدعم الجهود إلى تحسين التعلم في المنظمة .

سابعا: أنظمة تقييم الأداء الفعالة

الأداء التنظيمي يجب أن يتم تقييمه من أجل تحديد نقاط القوة و إمكانيات تطويرها و تقليص الفجوات الناجمة عن ضعف الأداء ، فأنظمة التقييم الفعالة هي التي تكون متكاملة و متوازنة و مصممة من أجل تحديد الإسهامات الضرورية و الإجراءات العملية التي ينبغي على الأفراد القيام بها للوصول بالمنظمة إلى الأداء المطلوب .

المطلب الثالث: استراتيجيات المنظمة المتعلمة وفق 1p.senge

¹ حوحو مصطفى ، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة ، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة آبي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر ، ص

توجد الكثير من الإستراتيجيات التي عند تطبيقها تساعد المنظمات على التحول إلى منظمات متعلمة وستتطرق إليها وهي كالآتي :

الفرع الأول : إستراتيجية التفكير النظامي :

يعرف على أنه مجموعة المعارف و الأدوات التي تمكن الأفراد من إدارة الوضعيات المعقدة ، و يكون نتاجا بين الأفراد و التنظيم ، فهو يعمل على تحديد النتائج الحقيقية وراء هذا التفاعل بين أجزاء هذا التنظيم وذلك من خلال البحث عن الأسباب الجذرية للمشاكل، يسمح للفرد أن يرى الهياكل الكامنة و أنماط السلوك التي يجب الاستغناء عنها لتجنب تعقيد الأحداث اليومية، ويساعد أيضا على فهم سبب عجز الحلول التقليدية في إيجاد حلول المشاكل حيث يؤدي إلى تعقيد الإجراءات و منها تظهر قدرته على تفسير الأهداف التنظيمية من خلال تسهيل عملية التعلم التنظيمي .

الفرع الثاني: إستراتيجية التحكم الشخصي :

يعتبر التحكم الشخصي عملية معالجة حالة التوليد والخلق التي تهدف إلى الإبداع و الابتكار و التواصل مع النماذج الفردية و الجماعية داخل المنظمة وحسب **senge** هو عملية يتم من خلالها توضيح و تعميق الرؤية الشخصية للموظفين باستمرار، تعمل على تركيز طاقتهم و تكوين عامل الصبر لديهم و وضع رؤية موضوعية للواقع و المحيط، يساهم التحكم الشخصي في فهم عادات الأفراد و مواقفهم وسلوكياتهم و معتقداتهم إضافة إلى تطوير الكفاءات في ميدان التعامل الديناميكي مع فرق العمل هذا التفاهم يساعد المدراء على تحديد معايير الترقية و البحث عن الأفضل .

الفرع الثالث : إستراتيجية بناء النماذج الذهنية :

النماذج الذهنية عبارة عن عمليات تأمل و توضيح و تحسين التصورات الداخلية للعالم، ورؤية كيف يمكن تحديد تصرفات وقرارات أفراد المنظمة، إن النماذج الذهنية هي الهياكل المفاهيمية داخل العقل البشري التي تدفع العمليات المعرفية والتي تؤدي بالفرد إلى تكوين مفهوم و معنى المحيط الذي يعيش فيه يعتبر **senge** أنها هي المسؤولة على بناء المنظمات المتعلمة التي يكون

أعضاؤها يعملون على توسيعها و تعزيز قدراتهم على رسم مستقبلهم حيث يكون المسيرون هم المسؤولون عن التعلم داخل المنظمة .

الفرع الرابع : إستراتيجية بناء الرؤية المشتركة :

يقصد بها الصورة المشتركة للمستقبل التي تبحث المنظمة عن خلقها، كما أنها ليست عبارة عن فكرة فقط، فهي تعبر عن بناء مفهوم للاندماج داخل المجموعات من أجل تطوير التصورات المشتركة للممارسات المستقبلية، وهذا ما يؤدي إلى البحث عن خلق المبادئ التوجيهية المؤدية لبلوغ الهدف، ركز **senge** كثيرا على ضرورة وجود رؤية مشتركة داخل جميع أقسام المنظمة ، حيث أنه أكد أن من المستحيل بناء منظمة متعلمة بدون وجود رؤية مشتركة وبدون رغبة حقيقية لبلوغ الأهداف المسطرة و كذلك فإنها تعمل على وجود التركيز و الوسائل المشجعة على التعلم داخل المنظمات .

الفرع الخامس : إستراتيجية دعم فرق العمل :

يصف فرق التعلم بأنها عملية مواءمة تطوير قدرات الفريق من أجل تحقيق النتائج المرغوب فيها حقيقة، فهي عملية تعتمد على إستراتيجية تطوير الرؤية الشخصية وكذلك إستراتيجية التحكم الشخصي، تساهم فرق التعلم في ضرورة ضمان التعلم التنظيمي فهذا الأخير لا يمكن تحقيقه إلا بتدعيم تحويل التعلم الفردي إلى معارف ضمنية يمكن للأفراد تشاركها فيما بينها، فالتعلم التنظيمي يترجم داخل المنظمة من خلال الإجراءات و الأنظمة و القواعد المشكلة للمنظمة و تتم لما يكون هناك تبادل فعال بين الفاعلين في المنظمة .

المبحث الثالث : دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة

يلعب التمكين دورا مهما في بناء المنظمات المتعلمة وذلك من خلال زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، و تطوير الكفاءات و زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، مع زيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة و الاحتياجات الشخصية للعاملين بها، كلها تزيد من سرعة استجابة المنظمة للتغيرات الخارجية وكلما زادت هذه الأخيرة كلما برز دور التمكين في بناء منظمة متعلمة.

المطلب الأول : مساهمة أبعاد التمكين في بناء منظمة متعلمة

الفرع الأول : دور الاتصال ومشاركة المعلومات في بناء منظمة متعلمة¹

إن الاتصال بين العاملين هو شيء جوهري وحيوي لدعم التعلم في المنظمة فوجود اتصالات فعالة تساعد في مشاركة المعلومات وتنمية و تحفيز الأفكار الإبداعية.

فالدقة في المعلومات المقدمة ضرورية في تطوير مستوى التعلم لدى الأفراد، لأن المنظمات المتعلمة هي التي تعمل دائما على صيانة و تعزيز المعلومات و الخبرات الموجودة في ذاكرتها باعتبارها تمثل رصيد المنظمة من التعلم الذي يبرهن على قدرة و نجاح المنظمة من خلال:

✓ اكتساب المعرفة لأنه من أجل تمكين المنظمات يجب أن تكون لديها القدرة التي تمكنها من البحث باستمرار عن معلومات جديدة ومشاركتها للاستفادة منها.²

✓ سهولة وصول المعلومات إلى ذاكرة المنظمة تأتي أهمية اكتساب المعلومات في تصنيفها و تنسيقها و الاحتفاظ بها في ذاكرة المنظمة و سهولة وصولها و استرجاعها و الاستفادة منها ،تتيح المنظمة لكافة أعضائها حرية الوصول إلى المعلومات الموجودة بها من خلال القواعد المكتوبة و نظم الاتصالات الرسمية و غير الرسمية حيث تزود هذه القنوات الأعضاء بالتوجيهات الضرورية و الدروس المستفادة من خبرات المنظمة السابقة لذا يجب إتاحة الفرصة لكافة عامليها للوصول إلى هذه المعلومات و نشرها بينهم و تطبيقها .

3

ومن خلال ما سبق يتضح أن التمكين من خلال الاتصال و مشاركة المعلومات له دور كبير في بناء المنظمات المتعلمة و يمكن إبراز ذلك فيما يلي:⁴

✓ إن تمكين الاتصال بين مختلف أعضاء المنظمة شيء جوهري و حيوي يدعم التعلم فيها، و هو يعني ضخ و استلام المعلومات و استخدامها في اتخاذ القرارات.

¹ - صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة(دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة)، أطروحة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص112

² - صباح بن سهلة، مرجع سابق، ص112

³ - نفس المرجع، ص113

⁴ - عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة و جاهزيتها للتغيير (دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص ببغداد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد10، 2008، ص62-63

✓ شبكة الاتصال الفاعلة في المنظمة تعزز تمكين التعلم و ذلك من خلال توفير مدخل إلى المعرفة والتي تقود إلى تكوين معرفة جديدة .

✓ يسمح تمكين العاملين من توفير الاتصالات المفتوحة رأسيا و أفقيا و حسن التعامل مع المتغيرات و مشاركة كل الأعضاء في تبادل المعارف و المعلومات، و تفعيل عمليات المشاركة، الذي ينعكس في نجاح القرارات نتيجة قرب الأعضاء من المشكلات.¹

الفرع الثاني : دور فرق العمل في بناء منظمة متعلمة

إن فرق العمل هي جماعة من الأفراد يتميزون بمهارات متنوعة ، ويشتركون معا في أداء عمل محدد لتحقيق هدف مشترك يتحمل كل منهم مسؤوليات ومهام معينة في هذا العمل.² و لفرق العمل أهمية بالغة في بناء منظمة متعلمة سوف نبرزها من خلال النقاط التالية:

- إن فرق العمل هي أساس التعلم في المنظمة و تعمل على تحويل المنظمات من تقليدية إلى متعلمة، لذلك يجب وضع خطط للتعلم الجماعي الذي يتيح فرص المناقشة و الحوار و تجنب أخطاء و خسائر العمل الفردي.³
- بسبب المسؤوليات المحيطة بأعضاء الفريق عادة ما يكسب الفريق المهارات و المعرفة و الخبرات الإضافية وهذه الخبرات المتزايدة تجعل من الفريق شيئا ذو قيمة عظيمة للمنظمة و تزيد من فاعلية الأمر الذي يساعد في التحول إلى منظمة متعلمة.⁴
- تمكين تبادل المعلومات و تعميق المعرفة بأمر العمل و حسن العلاقات و تكوين الصداقات وإشباع حاجة التقدير و المكانة.⁵

¹ - رمايل نسيم، دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة (دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة -بسكرة-).

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، شعبة علم النفس، تخصص العمل و التنظيم، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 62

² - أحمد قهوجي، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية (MIN-SRIATE) في

مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 6، 2014، ص 190

³ - عمر محمد درة، محمد مصطفى الخرشوم، دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الإنتماء التنظيمي بالتطبيق على العاملين الإداريين في قطاع

المستشفيات بمحافظة حلب، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 69، 2010، ص 7.

⁴ - إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 78.

⁵ - بوسعيد رقية، دور فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص علوم

التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015، ص 54.

● إن الفرد هو العنصر الأساسي في التفاعل المعرفي كما أن تمكين التعلم الفردي لا يأتي بأية فائدة للمنظمة ما لم تنشر هذه المعرفة في المنظمة كلها حيث أن العمل ضمن فريق هو الأداة الأساسية لنشر هذه المعرفة.¹

من خلال ما سبق يمكننا القول أنه لا يمكن لأية منظمة التعلم ما لم يساهم أفرادها بالتعلم كفريق واحد يعد مفتاح تعلم ونجاح هذه المنظمة .

الفرع الثالث : دور تحفيز العاملين في بناء منظمة متعلمة²

يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد و تقويته و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة، كما يعرف أنه تلك القوة أو الشعور الداخلي الذي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجاته و رغباته المختلفة.

لكي ينجح التمكين يتم ربطه بالمكافآت و التقديرات التي يحصل عليها الموظفون لتحقيق أهداف المنظمة.

إن التحفيز من خلال عملية التمكين يختلف عن التحفيز في مفهومه التقليدي، إذ يركز على الجانب النفسي للعاملين من خلال منح القوة للأفراد بما يسمح لهم تقديم أقصى مردودية في العمل، لذا فإن للمديرين الدور الفاعل في تحفيز العاملين و تحسسيهم بمكانتهم في المنظمة نتيجة الأعمال الإبداعية التي يساهم بها الأفراد المتميزون بها.³

● إن دفع و تحفيز العاملين من خلال دعم ابتكاراتهم و تبنيتها و تشجيعهم على المبادرة و المخاطرة و النظر إلى الأخطاء التي تحدث على أنها نتيجة الاجتهاد، يساعد على تمكينهم و تعلمهم المستمر من الأخطاء.⁴

¹ - نفس المرجع، ص57

² - عزيزة عمورة، حياة مزور، أثر التمكين على المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن جيغل)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيغل، 2018-2019، ص51

³ - دايرة عبد الحفيظ، كيسري مسعود، تمكين العاملين و أثره على تنمية الإبداع في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر)، مجلة رؤى لاقتصادية، العدد11، الجزائر، 2016، ص265

⁴ - عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص13

● عدم الخوف من التجربة و الخطأ و الفشل، يشكل دافعية قوية لدى العاملين، وهذا مايزيد من رضاهم الوظيفي و حبهم للعمل و البحث عن تنمية المعارف و المهارات و هذا ما يؤدي إلى بناء منظمة متعلمة.¹

إن التمكين من خلال تحفيز العاملين يعمل على توجيه سلوك الأفراد وتغييره، هذا ما يؤدي إلى بناء منظمة متعلمة، تتطلب تجسيد عملية التعلم الفردي و الجماعي لتغيير في أنماط التفكير و الأسلوب القيادي.

الفرع الرابع: دور الاستقلالية و حرية التصرف في بناء منظمة متعلمة²

تعرف الاستقلالية بالإدارة الذاتية وتعني حرية التصرف أو الاستقلالية في مكان العمل، وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله، وتعد عاملا مهما في تمكين العاملين إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها.

فعندما يمارس العاملون عملهم باستقلالية، فإن ذلك يعني بأنهم سيشاركون في صنع و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مثل اختيار الطرق الأفضل لممارسة مهامهم، و تغيير أسلوب أداء الأعمال بما يتناسب مع إمكانياتهم عند رغبتهم في ذلك، و القدرة على تحديد الجداول الزمنية لإتمام عملهم، و اتخاذ أي إجراء من شأنه ضمان الجودة العالية في نشاطاتهم، وكذلك حرية التعامل مع المشكلات التي تواجههم.

إن قدرة الأفراد على ممارسة الرقابة الذاتية على أعمالهم بدرجة مناسبة، لا يعني إلغاء دور الإدارة أو المشرفين أو القضاء على الرقابة المباشرة، بقدر ما يعني إعطاء فرصة للعاملين لإثبات ذاتهم و قدرتهم على تحمل مسؤولية العمل دون الحاجة إلى رقابة لصيقة تحد من ثقتهم بأنفسهم و تؤثر بشكل سلبي على عطائهم.

ويمكن القول أن حرية التصرف و الاستقلالية الممنوحة للعاملين تؤدي إلى العديد من النتائج الإيجابية سواء للعاملين أو المنظمة، فهي تقود إلى رفع مستوى ثقة العاملين بإمكانياتهم و

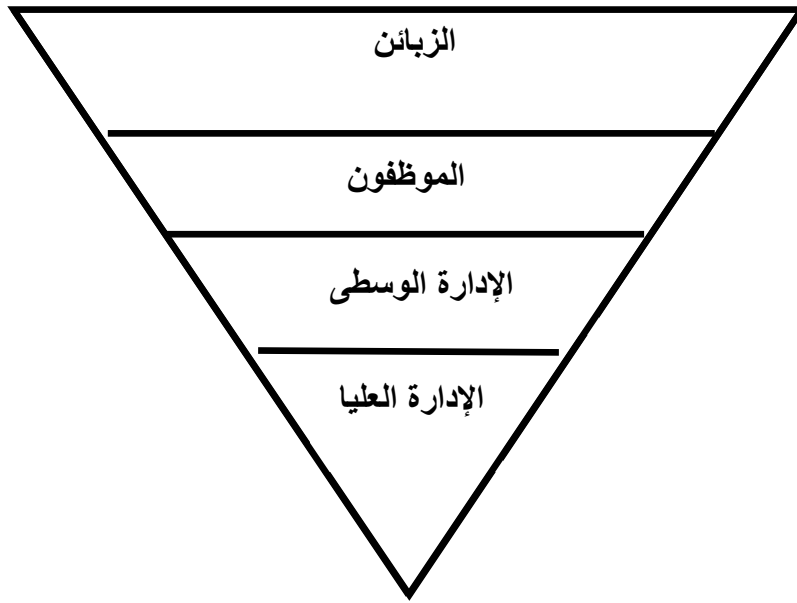
¹ - عزيزة عمورة، حياة مزنز، مرجع سابق، ص52

² - خليدة محمد بلالكبير، واقع تمكين العاملين لدى مسيري المؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد8، 2013، ص229

تقديرهم لذاتهم، ودفعهم إلى الإبداع و المبادرة، و زيادة المرونة بالمنظمة من أجل جعلها منظمة متعلمة.¹

إن الهياكل التنظيمية المعكوسة تدعم استقلالية الأفراد و الشكل رقم (04) يبين ذلك :

الشكل رقم (42): الهيكل التنظيمي المعاصر



المصدر: ملحم، سليم(2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط1، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية

الجدول رقم (42): الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية و المنظمة في ظل التمكين

المنظمة في ظل التمكين	المنظمة الهرمية
التصور	التخطيط

¹خليفة محمد بلخير، مرجع سابق، ص 299

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين و المنظمة المتعلمة

قيادة وسيطرة	مشاركة الآراء
مراقبة	رقابة ذاتية
استجابة فردية	مسؤولية فرقية
هياكل هرمية	هياكل وظيفية متقاطعة
طرائق تدفق العمل	مشاريع
مدراء (إداريون)	مدربين / قادة فريق
عاملين	أعضاء فريق
إدارة مشتركة	فرق الإدارة الذاتية
أفعل ما أمرت	امتلاك العمل
مطاوعة	رأي سديد

الفرع الخامس: دور القوة و التأثير في بناء منظمة متعلمة

إن قوة أي منظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين بها على القيم، المفاهيم، العادات، والقواعد السلوكية الموجودة بها، الأمر الذي يعني أن هذه القوة سوف تنعكس بشكل إيجابي في بناء المنظمة.¹

- تعتبر ثقافة المنظمة قوة خفية بها، لها دور في فاعلية المنظمة و ذلك من خلال إثبات العديد من المفكرين قوة الثقافة التنظيمية في التأثير في السلوك التنظيمي للعاملين.
- كما أن المنظمة التي تتبنى ثقافة تنظيمية قوية تكون متميزة عن غيرها من المنظمات وتعتبر مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها،² وتشعرهم بالانتماء و تقيهم على درجة عالية من الولاء والالتزام تجاهها.

يمكن القول أن ثقافة المنظمة القوية هي عامل مهم، فهي تجذب الأنظار إليها لأنها تعتبر منظمة ناجحة متميزة تطمح دائما إلى التعلم المستمر.

المطلب الثاني: أهمية التمكين في خلق بيئة تعلم داعمة

إن نمو أي منظمة أصبح مرهون ببيئتها، فالمنظمات اليوم لا تملك خياراً أفضل من تكوين بيئة تعلم صحية تدعمها في تحقق مطالبها و جعلها منظمة متعلمة.

الفرع الأول : مفهوم بيئة التعلم الداعمة

عرفها Shein أنها تراكم ما تعلمه الفرد من نجاحاته السابقة.³

الفرع الثاني: أهمية التمكين في خلق بيئة تعلم داعمة

نظرا لوجود بعض الذين شككوا في قدرة المنظمات المتعلمة على تحقيق الأهداف المرجوة فإن Mumford قدم دراسة حول المنظمات القادرة على التعلم فقد قدم اقتراح حول خلق

¹ -أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير(دراسة حالة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بأم البواقي ccls)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016-2017، ص7.

² -ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين(دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013-2014، ص11-12

³ -مصطفى حوحو، عبد الحق العشعاشي، مرجع سابق، ص 181

محيط أين يتم إشراك السلوكيات و الممارسات في التطوير المستمر للمنظمات، و يرى أن الابداعات الأساسية لخلق محيط ملائم و داعم للتعلم تمثلت فيما يلي:¹

- ضمان نجاح المنظمة على المدى الطويل.
- إدخال تحسينات مستمرة و إضافية على أرض الواقع.
- ضمان نجاح أفضل الممارسات من خلال نقلها و تشاركتها بين الأعضاء.
- جلب الأفراد الراغبين في التعلم و العمل على الاحتفاظ بهم.

وقد حدد **Honney&Mumford** أربع وظائف ينبغي على المديرين اعتمادها بحيث يكون لفرص التعلم أولوية في اتخاذها :

- ✓ المسير نموذج مثالي.
- ✓ توفير فرص العمل.
- ✓ أنظمة بناء التعلم.
- ✓ القيادة.

المطلب الثالث: دور التمكين في دعم الإبداع

أصبح التمكين هو الطريقة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل الاستفادة من الأفكار المبدعة بها، إذ أصبح الإبداع مطلباً مهماً و أساسياً لكونه يدعم قوة أي منظمة.

الفرع الأول : مفهوم الإبداع

- يعرف الإبداع بأنه "ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجد و السبق و الابتكار و البعد عن الرتابة و الروتين و الأعمال المألوفة"²
- وقد عرفه روبرت **Robbins** بأنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينهما.³
- وهناك من يرى أن الإبداع "عبارة عن دالة للمعرفة و الفضول و الخيال و التقييم و يشير إلى توليد أفكار جديدة و مبتكرة".¹

¹ - نفس المرجع، ص 182-183

² - إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص 205

³ - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 17

الفرع الثاني: دور التمكين في دعم الإبداع

لقد أشارت أغلب الدراسات و الأبحاث عن وجود علاقة ايجابية بين التمكين و الإبداع فقد وجدت **kanter** في دراسات الحالات التي أجرتها في المنظمات المتعلمة بأن التمكين و الإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما ، ووجد **Thomas & Velthouse** علاقة بين التمكين و المرونة لدى العاملين ، التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي ، و أشار **knigh** بأن العاملين الأكثر إبداعا هم العاملين الذين يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع ، و المتجهين نحو التعلم المستمر ، و يتمتعون بمرونة إدراكية عالية، و يرغبون في تحمل المخاطر ، و أكثر إصرار على مواجهة التحديات .²

ويرى **فيتشو** ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع من خلال العوامل التي تعزز و تشجع المبادرات الإبداعية و هي :

- ✓ إفساح المجال للمبادرة و المخاطرة و تحمل نتائج الفشل .³
 - ✓ دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئة الداخلية و الخارجية.
 - ✓ منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معا و وضع أهدافهم الإدارية.
 - ✓ تخصيص جوائز للمبدعين.
 - ✓ استخدام أساليب فنية و إدارية مختلفة لتشجيع الإبداع ، مثل صناديق المقترحات والعصف الذهني.
- من خلال ما سبق يمكن القول أنه يوجد علاقة ايجابية بين التمكين و الإبداع مما يجعل المنظمات مجبرة على تبني إستراتيجية تمكين لتعزيز الإبداع لدى أفرادها لضمان بقائها.

¹-لعمور رميلة ، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية) ، المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال ، العدد3، الأردن ، جوان 2019 ، ص453

²-مكيد علي ، يحيوي فاطمة ، أثار إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال-المدينة) ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد14 ، المدينة ، 2015، ص192-193

³مكيد علي ، يحيوي فاطمة ، مرجع سابق، ص193

خلاصة

يعتبر التمكين من الأساليب الحديثة المستخدمة في الإدارة و التي تهتم بالموارد البشري، و كيفية منحه السلطة و المسؤولية للموظفين لإحداث تغيرات مميزة و ايجابية في منظماتهم، و يجب على المنظمة أن تسعى لتحقيق التمكين من أجل خلق بيئة مبدعة، تسمح بتبادل و مشاركة المعلومات بينهم، و ذلك ما يحققه التمكين من مزايا بالنسبة للمنظمة.

إن الوصول بالمنظمة إلى منظمة متعلمة يتطلب الاهتمام بالمعرفة و تشجيع التعلم المستمر و التعلم التنظيمي الذي من خلاله يمكنها تحسين العمل عن طريق التعلم الجماعي، فالمنظمة المتعلمة تعمل جاهدة لتحول من البنية التقليدية إلى بنية متقاربة المستويات الإدارية لتسهيل تبادل و مشاركة المعلومات.

إن تطبيق التمكين في المنظمة يساهم في تحولها من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة، و ذلك من خلال مشاركة المعلومات بين العاملين مما يسهل في فهمهم للعمل و يجعلهم أكثر إبداعا له، و يمكن للاتصال أيضا أن يدعم التعلم في المنظمة و يفعل عمليات المشاركة، و تساعد الاستقلالية و حرية التصرف بتفجير مهارات العاملين و يتم أيضا توليد رأس مال معرفي جديد يضيف التميز من خلال فرق العمل، و التحفيز بدوره يشجع على العمل و البحث عن تنمية المعارف و من خلال ما سبق يمكن بناء منظمة متعلمة.

تمهيد

بعد تطرقنا في دراستنا إلى الجانب النظري و التعرض لمختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين و المنظمة المتعلمة، عززنا ذلك بدراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة وذلك باختيار عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث في هذا الفصل و كخطوة أولى تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة تليها خطوة إعداد الاستبيان و توزيعه على المستجوبين تليها خطوة جمع البيانات و فحصها و تحليلها و في الأخير اختبار فرضيات الدراسة و ذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي **SPSS**، ومنه فإنه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المحاور التالية

المبحث الأول تم التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، حيث قدمنا نبذة عامة عن المؤسسة، أهداف مجمع اتصالات الجزائر، التعريف و النشأة و المهام الرئيسية للمديرية العملية للاتصالات، و أخيرا الهيكل التنظيمي لها.

أما المبحث الثاني فقد تم التطرق لإجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة، حيث قدمنا منهج الدراسة و حدودها و مصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة و تصميم الاستبيان أما المبحث الثالث تم الكشف فيه على نوع توزيع البيانات و اختيار أساليب المعالجة الإحصائية مع عرض النتائج و تحليلها و مناقشتها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مع التطرق لأهدافها ومهامها الرئيسية وتحليل هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

ينص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذا الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م.

وفي 01 جانفي 2003 م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطارها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الثاني: أهداف مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق اتصالات الجزائر.¹

الفرع الثالث: المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة:

1- نشأتها وتعريفها :

أنشئت المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 م بالوحدة العلمية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

2- المهام الرئيسية :

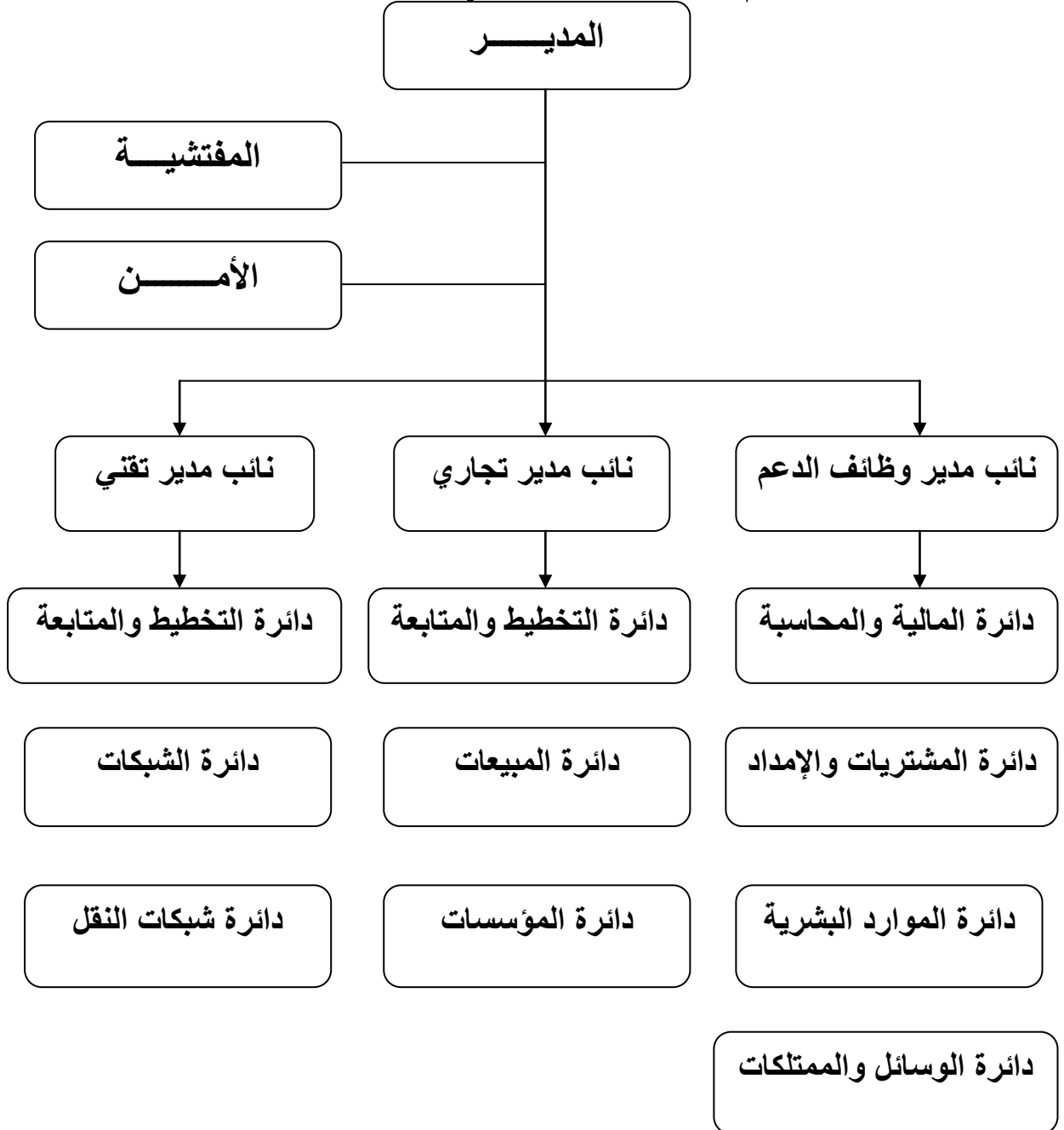
يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالي :

- ✓ رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %.
- ✓ تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت الخطي.
- ✓ زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- ✓ إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة محلية (انترنت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée.
- ✓ تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

¹مؤسسة اتصالات الجزائر فروع ولاية المسيلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة:

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة

لكل دراسة ميدانية إجراءات تمهيدية قبل التطرق للنتائج الدراسة فالبحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني "مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها "

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات

الفرع الأول: منهج الدراسة

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية.

وعلى هذا الأساس فقد استخدم الطالبان المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم "أثر التمكين في بناء المنظمات المتعلمة ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

الفرع الثاني: حدود الدراسة:

اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية :

- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة من 06 مارس 2022 إلى غاية 21/مارس 2022
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة

الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات :

تم جمع البيانات باعتماد على المصادر الثانوية والمصادر الأولية وهي:

1-المصادر الأولية:

تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه يدوياً، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج spss

2-المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية للدراسة بصيغتها الورقية والالكترونية: في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان

الفرع الأول:مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سنتعرف على مجتمع الدراسة و العينة التي أخذت منه

1. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه : جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتشارك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات¹

و يتكون مجتمع دراستنا من جميع العاملين على مستوى "مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة" وبناء على مشكلة الدراسة و المجتمع المستهدف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة الذي يقدر عددهم حوالي 220 عامل.

2. عينة الدراسة:

نظرا لأن المجتمع يكون كبيرا و يصعب الوصول إلى جميع مفرداته فإن العينة تعتبر هي الحل، حيث يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، و دراستهم و عند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد هذا المجتمع، باختصار فإن العينة عبارة عن جزء أو قسم من مجتمع الدراسة.

أما في دراستنا اعتمدنا على عينة عشوائية و تم توزيعه في مؤسسة اتصالات الجزائر

¹بغارية صباح، بن فرج سارة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019، ص46.

الجدول رقم (03) يمثل عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة
220	60	9	51	27%

المصدر: من إعداد الطالبان.

الفرع الثاني: تصميم الاستبيان و المقابلة

1- الاستبيان

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفه (البلداوي) "الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها"¹ ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة مع مراعاة بعض العبارات، وبتوجيه من الأستاذ المشرف قام الطالبان بحصر الأسئلة و بإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا². وقد تكون الاستبيان في النهاية من ثلاث أقسام:

• **القسم الأول:** ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على (05) عناصر تمثلت في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة- الجنس- العمر - المنصب الوظيفي-المستوى التعليمي -الخبرة-".

• **القسم الثاني:** محور أبعاد التمكين : ويتكون من (22) عبارة موزعة على خمس (05) أبعاد هي:

-الاتصال ومشاركة المعلومات: ويتكون من (05) عبارات

¹عبدالحميدالبلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام برنامج SPSS دار الشروق 2007، ص 22

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

- بناء فرق العمل : ويتكون من (04) عبارات
- القوة و التأثير: ويتكون من (04) عبارات
- الاستقلالية وحرية التصرف : ويتكون من (04) عبارات
- تحفيز العاملين: ويتكون من (05) عبارات

• القسم الثالث: محور المنظمة المتعلمة : ويتكون من (16) عبارة
وفي الأخير حصلنا على الاستبيان في شكله الأخير وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(04): يمثل الصورة النهائية للاستبيان

عدد العبارات	الأبعاد	المحاور	أقسام الاستبيان
/	الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث		القسم الأول
05	البعد1: الاتصال ومشاركة المعلومات	المحور الأول: أبعاد التمكين	القسم الثاني: يتمثل في المحاور التالية
04	البعد2: بناء فرق العمل		
04	البعد3: القوة وتأثير		
04	البعد4: الاستقلالية وحرية التصرف		
05	البعد5: تحفيز العاملين		
16	/	المحور الثاني: المنظمة المتعلمة	
38	مجموع عبارات الاستبيان		

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان النهائي

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت (Likert sacel) الخماسي، حيث أن تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان كانت كمايلي:

الجدول رقم(05): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة و تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي حيث أن المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان - المدى: لتحديد طول الفئة = أعلى درجة (موافق تماماً) - أدنى درجة (غير موافق تماماً) / عدد الدرجات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة أي بتعبير آخر هل هم موافقون بدرجة كبير، أو مرتفعة، موافق نوعاً ما، أو منخفضة، أو منخفضة جداً.

طول الفئة = $0.8 = 5 / (1-5)$ وبالتالي نحصل على المجالات التالية:

وقد اعتمدت في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكرت"، وقد طلب من الباحثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06) : تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 1 إلى 1.80 درجة	غير موافق تماماً	درجة منخفضة جداً	أقل من 36%
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36% إلى 52%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة	من 52.1% إلى 68%
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.1% إلى 84%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جداً	من 84.1% إلى 100%

المصدر: من إعداد الطالبان

ملاحظة: ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهم.

2- المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات و المعلومات، و قد قمنا بإجراء مقابلة مع مدير الوكالة التجارية من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة، التي مكنتنا من أخذ صورة عامة على واقع التمكين و المنظمة المتعلمة و انطباع و آراء الأفراد حول هذان المفهومين، حيث كانت نتائج المقابلة التي قمنا بها تصب نوعا ما في نفس الاتجاه و هو أن هناك بعض القوة لإعتماد التمكين ، و كذلك وجود بعض من مقوماته الضرورية في المؤسسة. (الملحق رقم 06)

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات المستجوبين

1- البرامج المستخدمة:

بغية تسهيل عملية التحليل، قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفرغها في برنامج الحزمة الإحصائية spss v22.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخراجها من البرنامج الإحصائي spss v22 الذي أتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد والموضوعي ومن بين هذه الأدوات مايلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالوسط الافتراضي المقدر ب (3) لأن التنقيط يتراوح من (1) إلى (5) مما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته لصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

- معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ: وذلك من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان ومدى صدقها وتناسقها أي قياس الصدق والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnova/Shapiro-Wilk : لمعرفة نوع توزيع البيانات للعينة محل الدراسة.

- اختبار (one sampel T test) للعينة الواحدة: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) ، مع حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

المبحث الثالث: كشف نوع توزيع البيانات واختيار أساليب المعالجة الإحصائية

من بين اختبارات الكشف عن نوع توزيع البيانات و اختار أساليب المعالجة الإحصائية حول متغير أو مجموعة من المتغيرات لظاهرة المدروسة يتم الكشف عنها من خلال ما يلي:

المطلب الأول: كشف نوع توزيع البيانات

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب على عينة الدراسة ان تكون تتبع توزيعاً طبيعياً لذلك تم التأكد من ذلك بواسطة معامل معامل Kolmogorov-Smirnov^a ومعامل Shapiro-Wilk لإثبات التوزيع الطبيعي

الجدول رقم(07): يمثل اختبار الحالة الطبيعية

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
المحور 2: أبعاد التمكين	,124	51	,048	,970	51	,225
المحور 3: المنظمة المتعلمة	,172	51	,011	,945	51	,019

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.v22**

بعد تطبيق المتغيرات على اختبار Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov^a ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات لإجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان¹.

1- **الصدق الظاهري:** تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة (الملحق 1) ولقد تعددت وجهات النظر للمحكمين و تركزت على توحيد مصطلحات العبارات وتقليص بعض العبارات، و بناء على الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين تم تقديم استمارة الاستبيان في صورته النهائية (الملحق 2)

2- **صدق الاتساق البنائي:** يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط. يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان².

الجدول رقم (08): معامل الارتباط محوري التمكين و المنظمة المتعلمة

	المحور 2: أبعاد التمكين	المحور 3: المنظمة المتعلمة
المحور 2: أبعاد التمكين	1	,867**
Corrélation de Pearson		,000
Sig. (bilatérale)		51
N	51	51

¹ محمد الرقب : "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة (فلسطين)، 2011. ص108.

² عبد الحميد البلداوي : "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (SPSS)" دار الشروق، 2007. ص135

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

المحور 3: المنظمة المتعلمة	Corrélacion de Pearson	,867**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل المحاور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة r المحسوبة قيمة (0.867) وهي أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 50 ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

الجدول التالي يوضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

- الاتساق الداخلي بين عبارات محور أبعاد التمكين والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

جدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أبعاد التمكين والدرجة الكلية لفقراته

القيمة		يوجد ارتباط معنوي (دال)
معامل الارتباط	1	المحور 2: أبعاد التمكين
معامل الارتباط	.593	1- تتميز المعلومات و الإجراءات في المؤسسة بالوضوح .
Sig مستوى المعنوية	.000	
معامل الارتباط	.670	2- يتم مشاركة كافة الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها بسرعة .
Sig مستوى المعنوية	.000	
معامل الارتباط	.562	3- يوجد لدى المؤسسة نظام اتصالات عالي المستوى .
Sig مستوى المعنوية	.000	
معامل الارتباط	.561	4- يخضع الموظفون بالمؤسسة لبرامج تدريبية في مجال نظم الاتصالات .
Sig مستوى المعنوية	.000	
معامل الارتباط	.670	5- تتم الاتصالات بشكل مرن بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية
مستوى المعنوية sig	.000	

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

معامل الارتباط	.474	6- يوجد لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة لانجاز المهام اليومية .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.770	7- يسود بين الموظفين في المؤسسة روح العمل الجماعي .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.705	8- تتسم الأجواء بين أعضاء فرق العمل المختلفة بالثقة .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.700	9- تستطيع فرق العمل بالمؤسسة اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.723	10- يتمتع الموظف بالقدرة الكافية لتنفيذ مهامه .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.813	11- يتميز الموظف بقدرته على التأثير في مختلف الرؤوسين .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.746	12- تمثل المهام التي يقوم بها الموظف مصدر الهام بالنسبة لباقي الأفراد
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.518	13- يسعى الموظف إلى المبادرة في حل المشاكل .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.833	14- يوجد لدى الموظف رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.537	15- يمتلك الموظف صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.517	16- يقدم الموظف الاقتراحات والاستفسارات بحرية إلى الجهات العليا .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.456	17- يمتلك الفرد القدرة الكافية لاتخاذ قرارات بشكل فردي.
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.758	18- يحقق نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة العدالة للجميع .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.793	19- المبادرات الشخصية تلقى تشجيع ودعم من طرف الإدارة العليا .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.874	20- يحصل الموظفون على مكافآت مادية عندما يؤدون أعمال إبداعية.
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.818	21- يحصل الموظفون على مكافآت معنوية عندما يؤدون أعمال إبداعية.
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.746	22- يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع خبراته في العمل.
مستوى المعنوية sig	.000	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

- الجدول رقم (09) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "أبعاد التمكين والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.456- 0.874) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه،

- الاتساق الداخلي بين عبارات محور المنظمة المتعلمة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

الجدول التالي يوضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

- الاتساق الداخلي بين عبارات محور المنظمة المتعلمة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المنظمة المتعلمة والدرجة الكلية لفقراته

القيمة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
--------	-------------------------

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

معامل الارتباط	1	المحور3: المنظمة المتعلمة
معامل الارتباط	.824	23- يتم تبادل المعارف و الخبرات بين الأفراد داخل المؤسسة بشكل مستمر .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.727	24- يسعى الأفراد لتطوير مهاراتهم الشخصية .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.327	25- يوجد نظام اتصال داخل المؤسسة يسهل تبادل المعلومات بين كل المستويات الإدارية.
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.821	26- تركز المؤسسة على ضرورة التطوير المستمر لقدرات ومهارات الموظفين.
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.873	27- يعرف جميع الأفراد داخل المؤسسة الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.888	28- تبذل المؤسسة جهدها للحفاظ على الموظفين ذوي الخبرات العالية.
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.856	29- تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث و التطور.
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.931	30- يعمل المدراء على دعم أنظمة التعلم داخل المؤسسة.
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.918	31- يعمل المدراء على دعم أنظمة التعلم داخل المؤسسة .
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.855	32- تدعم المؤسسة أعضائها من أجل بناء رؤية مشتركة.
مستوى المعنوية sig	.000	
معامل الارتباط	.870	33- يعمل المدراء على تشجيع الأفراد لتغيير أساليب حل المشكلات الصعبة
مستوى المعنوية sig	.000	

معامل الارتباط	.788	34- تطور المؤسسة قدرات أعضائها من أجل تمكينهم لتنفيذ مهامهم بشكل جيد
مستوى المعنوية Sig	.000	
معامل الارتباط	.849	35- تقوم المنظمة بتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية.
مستوى المعنوية Sig	.000	
معامل الارتباط	.721	36- يركز أسلوب العمل في المؤسسة على فرق العمل المدارة ذاتيا.
مستوى المعنوية Sig	.000	
معامل الارتباط	.663	37- تعمل الإدارة العليا على تسهيل عملية التعلم داخل فرق العمل.
مستوى المعنوية Sig	.000	
معامل الارتباط	.531	38- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة دعم التعلم
مستوى المعنوية Sig	.000	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v22

الجدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المنظمة المتعلمة" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.327- 0.931) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسة.

3- حساب ثبات الاستبيان:

بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين وتعديله، قامت الباحثة بقياس ثباته باستعمال ومعامل كرونباخ

معامل الثبات كرونباخ: الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الاستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح قيمته بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو 0.6، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لجميع محاور الاستبيان

الإحصائيات		المحور الثاني: أبعاد التمكين
Cronbach's Alpha معامل	عدد الاسئلة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.942	22	
الإحصائيات		المحور الثالث: المنظمة المتعلمة
Cronbach's Alpha معامل	عدد الاسئلة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.958	16	
الإحصائيات		جميع عبارات الاستبيان
Cronbach's Alpha معامل	عدد الاسئلة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.971	38	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.v22

يوضح الجدولين السابقين أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور الثالث المنظمة المتعلمة بـ 0.958 وحدها الأدنى في محور الثاني أبعاد التمكين بـ 0.942" وكما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.971، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان.

- نظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات كرونباخ a وبالرجوع إلى الجداول السابقة رقم (11) يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا .

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية مع تحليلها ومناقشتها
من خلال هذا المطلب سنتطرق في الفرع الأول إلى التحليل الوصفي لبيانات المسجولين أما في
الفرع الثاني سنناقش التحليل الوصفي لبيانات المستجولين نحو متغيرات الدراسة

الفرع الأول: التحليل الوصفي لبيانات المستجولين

1- العرض والتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

✓ بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	56,9	56,9	56,9
	أنثى	22	43,1	43,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسبة الإجابة كانت موزعة بشكل متقارب بين الجنسين
وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى أن يكون التوظيف داخلها بشكل عادل بما يضمن
لها تشكيل انسجام بين الجنسين

✓ بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 - 30	6	11,8	11,8	11,8
	من 31 - 40	32	62,7	62,7	74,5
	من 41 - 50	11	21,6	21,6	96,1

من 51 فما فوق	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

➤ من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة الأفراد التي أعمارهم أقل من 30 سنة وتجاوز 20 سنة بلغت 11.76%، وبلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة بلغت 62.75% وهي النسبة الأكبر، كما بلغت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة 21.57% وهي نسبة أكبر من نسبة الأفراد التي تقل أعمارهم عن 30 سنة وتجاوز 20 سنة، أما فئة 50 سنة فما فوق فبلغت حوالي 4% وهي نسبة قليلة جداً، وهذا ما يدل على أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر أغلبهم ضمن فئة ما بين 31 و 40 سنة ما يعني أن المؤسسة تسعى إلى ضمان استمرارية التوظيف داخلها من خلال توظيفها للشباب الذين يصبحون فيما بعد ضمن إطارات المؤسسة ما يسمح لهم برفع قدراتهم على اتخاذ القرارات وهو ما يشكل جانبا مهما من رفع مستوى التمكين لديهم وكذا فإن هذه الفئة تتميز بقابليتها للتعلم المستمر ما يسهل من توجه المؤسسة محل الدراسة نحو نموذج المنظمة المتعلمة مقابل ذلك نجد أن فئة المستجوبين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة قليلة جدا 4% وهذا ما يمكن أن يشكل عائقا للمؤسسة حيث تتميز هذه الفئة بخبرة عالية لا بد من المؤسسة أن تعمل على استغلالها، وهو ما سنبرزه من خلال العبارة الموالية.

✓ بالنسبة لتغير الخبرة

الجدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	3	5,9	5,9	5,9

من 5 - 10 سنوات	22	43,1	43,1	49,0
من 11 - 15 سنة	17	33,3	33,3	82,4
أكثر من 15 سنة	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

➤ نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسب الخبرة كانت متفاوتة حيث بلغت نسبة الخبرة الأقل من 5 سنوات 5.88% فيما كانت نسبة 43.14% ما بين 5 إلى 10 سنوات، وبلغت نسبة الأفراد التي لديهم خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة 33.33%، وأخيراً نسبة الخبرة فوق 15 سنة بلغت 17.65%. وانطلاقاً من النسب السابقة نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على الموظفين ذوي الخبرة التي تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 15 سنة وهذا يعني تمتع هذه الفئة بقدر مقبول من الخبرة تسمح لهم بتسيير شؤون المؤسسة بما يرفع من مستوى التمكين لديهم، لكن وكما تمت الإشارة إليه سابقاً؛ فإننا نجد أن عدد المستجوبين لذي تفوق أعمارهم 50 سنة كانت في حدود 4% هي قليلة جداً وهو ما يمكن أن يحول دون نقل خبرات وتجارب هذه الفئة إلى باقي الموظفين ما يحول دون فعالية التعلم التنظيمي داخل المؤسسة. حيث أثبتت المقابلة أيضاً ذلك من خلال طرحنا التساؤل التالي هل يوجد في المؤسسة موظفون على خبرة عالية و بعدد مناسب والتي كان مفادها أن هذه الخبرات موجودة، لكن لا يوجد نظام لقياس الخبرات و تثمينها للأسف لدى المؤسسة محل الدراسة و لهذا تعاني من التهميش و عدم المحافظة عليها. هذا ما يجعل المؤسسة تفقد ركيزة من أبرز ركائزها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

✓ بالنسبة لتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	4	7,8	7,8	7,8
فأقل جامعي	34	66,7	66,7	74,5
دراسات عليا	10	19,6	19,6	94,1
أخرى	3	5,9	5,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

➤ من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ هنا أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية تتصدر الترتيب بنسبة 66.67% وهي نسبة عالية جداً، أما نسبة حاملي الشهادات الثانوي فأقل بلغت 7.84%، فيما بلغت نسبة حاملي الشهادات أخرى وشهادات دراسات عليا على التوالي 5.88% و 19.61%، انطلاقاً من النسب سابقة الذكر نجد أن المؤسسة توظف بنسبة كبيرة العاملين الحاملين للشهادات الجامعية، ويرجع هذا الأمر لمعرفتهم بالمصطلحات الإدارية الحديثة، كون هذا يساعدهم في فهم التمكين وإدراك أهميته و تطبيقه بالطريقة الصحيحة وكلما كان فهمهم أسرع كانت لديهم القابلية للتعلم المستمر وإتقان عملهم بطريقة مبدعة ومميزة و هذا ما يرجع على المؤسسة بالعائد الايجابي و السير بها نحو نموذج المنظمة المتعلمة.

✓ بالنسبة لتغير المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عامل	16	31,4	31,4	31,4
مكلف	13	25,5	25,5	56,9
رئيس القسم	6	11,8	11,8	68,6

رئيس مصلحة	13	25,5	25,5	94,1
مدير فرعي	3	5,9	5,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

✓ من خلال الجدول رقم (16) كانت أكبر نسبة لرتبة العمال ب 31.37% وتليها منصب رئيس المصلحة والمكلف بنسب متساوية حيث بلغت 25.49% أما رتبة رئيس قسم ومدير فرعي فكانت على التوالي 11.76% و 5.88%، من خلال النسب السابقة نستنتج أنه توجد مناصب وفروع واضحة في المؤسسة محل الدراسة وإن نسب المستجوبين من العمال والمكلفين ورؤساء المصالح متقاربة أي أن المؤسسة إلى الموازنة بين توزيع العمال على الأقسام والمهام، وهذا من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، هذا ما يرفع من مستوى الالتزام لديهم ويتفانون في أداء مهامهم، و يحسبهم بالانتماء و تحمل المسؤولية اتجاه هذه المؤسسة ويعتبر هذا من أهم مطالب عملية التمكين التي تسعى المؤسسة للوصول إليه من أجل تحقيق التميز.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

ويتناول هذا الفرع تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائيا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية

1- تحليل فقرات محور متطلبات التمكين:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كمستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور متطلبات التمكين قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي:

✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كالاتجابات أفراد العينة حول محور متطلبات التمكين.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

--	--	--	--

الرتبة	المتوسط	انحراف معياري	البعد 01:الاتصال ومشاركة المعلومات
3	3.94	0.785	1- تتميز المعلومات و الإجراءات في المؤسسة بالوضوح .
1	4.02	0.812	2- يتم مشاركة كافة الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها بسرعة
2	3.98	0.860	3- يوجد لدى المؤسسة نظام اتصالات عالي المستوى .
4	3.92	0.796	4- يخضع الموظفون بالمؤسسة لبرامج تدريبية في مجال نظم الاتصالات .
5	3.80	0.895	5- تتم الاتصالات بشكل مرن بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.v22

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2: " يتم مشاركة كافة الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها بسرعة "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري 0.812، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي يتم مشاركة كافة الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها بسرعة بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3: " يوجد لدى المؤسسة نظام اتصالات عالي المستوى ."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري بلغ 0.860، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي أنه يوجد لدى المؤسسة نظام اتصالات عالي المستوى بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1: " تتميز المعلومات و الإجراءات في المؤسسة بالوضوح ."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري بلغ 0.785، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي تتميز المعلومات و الإجراءات في المؤسسة بالوضوح بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4: " يخضع الموظفون بالمؤسسة لبرامج تدريبية في مجال نظم الاتصالات."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.796، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي يخضع الموظفون بالمؤسسة لبرامج تدريبية في مجال نظم الاتصالات بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5: " تتم الاتصالات بشكل مرن بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية " حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري بلغ 0.895، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 5 أي تتم الاتصالات بشكل مرن بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ فمن خلال تحليل نتائج البعد المتعلق بالاتصال ومشاركة المعلومات نجد أن عبارات هذا البعد كانت ضمن مجال الموافقة المرتفعة هذا ما يعني أن المؤسسة تسعى إلى تحسين نظام الاتصال ورفع نسبة مشاركة المعلومات داخلها بما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأفراد والإدارة وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى التمكين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

--	--	--	--

الرتبة	التوسط الحسابي	انحراف معياري	البعد 02: بناء فرق العمل
1	4.00	0.600	6- يوجد لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية
2	3.76	0.790	7- يسود بين الموظفين في المؤسسة روح العمل الجماعي .
4	3.71	0.901	8- تتسم الأجواء بين أعضاء فرق العمل المختلفة بالثقة .
3	3.75	0.913	9- تستطيع فرق العمل بالمؤسسة اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.v22

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 6: " يوجد لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري بلغ 0.600، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 6 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه يوجد لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 7: " يسود بين الموظفين في المؤسسة روح العمل الجماعي."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وانحراف معياري بلغ 0.790، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 7 أي يسود بين الموظفين في المؤسسة روح العمل الجماعي بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 9: " تستطيع فرق العمل بالمؤسسة اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري بلغ 0.913، حيث أن

قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 9 أي تستطيع فرق العمل بالمؤسسة اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 8: " تتسم الأجواء بين أعضاء فرق العمل المختلفة بالثقة." نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري بلغ 0.901، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 8 أي تتسم الأجواء بين أعضاء فرق العمل المختلفة بالثقة.

➤ من خلال تحليل نتائج البعد المتعلق ببناء فرق العمل نجد أن عبارات هذا البعد كانت ضمن مجال الموافقة المتوسطة و المرتفعة هذا ما يعني أن المؤسسة تسعى إلى استغلال فرص العمل الجماعي وذلك من أجل أن تنمية المهارات وروح الجماعة ضمن فريق واحد، والتعاون على حل المهام عن طريق تقسيمها بين فريق العمل و هو ما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى التمكين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد 03: القوة والتأثير
1	3.80	0.849	10- يتمتع الموظف بالقدرة الكافية لتنفيذ مهامه .
4	3.20	1.114	11- يتميز الموظف بقدرته على التأثير في مختلف المرؤوسين .
3	3.39	1.115	12- تمثل المهام التي يقوم بها الموظف مصدر الهام بالنسبة لباقي الأفراد
2	3.65	0.890	13- يسعى الموظف إلى المبادرة في حل المشاكل .

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.v22

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: " يتمتع الموظف بالقدرة الكافية لتنفيذ مهامه . "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري بلغ 0.849، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 10 أي أن يتمتع الموظف بالقدرة الكافية لتنفيذ مهامه بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 13: " يسعى الموظف إلى المبادرة في حل المشاكل . "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري بلغ 0.890، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 13 أي يسعى الموظف إلى المبادرة في حل المشاكل بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: " تمثل المهام التي يقوم بها الموظف مصدر الهام بالنسبة لباقي الأفراد "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وانحراف معياري بلغ 1.115، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 12 أي أن تمثل المهام التي يقوم بها الموظف مصدر الهام بالنسبة لباقي الأفراد بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: " يتميز الموظف بقدرته على التأثير في مختلف المسؤولين . "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وانحراف معياري بلغ 1.114، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 11 أي يتميز الموظف بقدرته على التأثير في مختلف المسؤولين . بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ من خلال نتائج البعد المتعلق بالقوة و التأثير نجد أن عبارات هذا البعد كانت ضمن مجال الموافقة المتوسطة هذا ما يعني أن عمال المؤسسة لا يمتلكون القدر الكافي من القوة والتأثير وهذا بحكم المركزية التي تتسم بها المؤسسة، وبالرغم من ذلك فهي تحاول أن تكون لها ثقافة قوية داخلها تسمح لها بالتأثير على سلوك الأفراد ويشعرهم بالانتماء و الفخر و الاعتزاز بها، و هو الشيء الإيجابي الذي يساهم في رفع مستوى التمكين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد 04: الاستقلالية وحرية التصرف
1	3.49	1.102	14- يوجد لدى الموظف رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة .
4	2.88	1.143	15- يمتلك الموظف صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
2	3.35	1.214	16- يقدم الموظف الاقتراحات والاستفسارات بحرية إلى الجهات العليا
3	2.94	1.103	17- يمتلك الفرد القدرة الكافية لاتخاذ قرارات بشكل فردي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج

spss.v22

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: "يوجد لدى الموظف رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.49 وانحراف معياري بلغ 1.102، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 14 يوجد لدى الموظف رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: " يقدم الموظف الاقتراحات والاستفسارات بحرية إلى الجهات العليا "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.35 وانحراف معياري بلغ 1.214، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي يقدم الموظف الاقتراحات والاستفسارات بحرية إلى الجهات العليا بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: " يمتلك الفرد القدرة الكافية لاتخاذ قرارات بشكل فردي "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.94 وانحراف معياري بلغ 1.103، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 17 أي يمتلك الفرد القدرة الكافية لاتخاذ قرارات بشكل فردي بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: " يمتلك الموظف صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.88 وانحراف معياري بلغ 1.143، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 15 أي يمتلك الموظف صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر. بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ من خلال تحليل نتائج البعد المتعلق بالاستقلالية و حرية التصرف نجد أن عبارات هذا البعد كانت ضمن مجال الموافقة المتوسطة هذا يدل على أن المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة لا يتمتعون بقدر عال من الاستقلالية و حرية التصرف وهذا ما يجودل دون تجسيد فعلي لمفهوم التمكين ويمكن إرجاع سبب ذلك - كما تمت الإشارة له سابقا- أن طبيعة تسيير المؤسسة و عملية اتخاذ القرارات فيها راجع إلى الإدارة العليا بما يجد من مشاركة الأفراد، ورغم ذلك فإن المؤسسة تسعى من خلال إجابات المسير على أسئلة المقابلة إلى منح أفرادها استقلالية و

حرية في تصرفاتهم و طريقة أدائهم لعملهم مما يخلق نوع من الراحة و الإتقان في ممارسة النشاطات وطبعاً يكون له تأثير إيجابي في تسهيل عملية التمكين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد 05: تحفيز العاملين
3	3.47	0.987	18- يحقق نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة العدالة للجميع
2	3.59	1.134	19- المبادرات الشخصية تلقى تشجيع ودعم من طرف الإدارة العليا
5	3.20	1.429	20- يحصل الموظفون على مكافآت مادية عندما يؤدون أعمال إبداعية
4	3.33	1.275	21- يحصل الموظفون على مكافآت معنوية عندما يؤدون أعمال إبداعية.
1	3.65	1.036	22- يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع خبراته في العمل.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 22: " يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع خبراته في العمل."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري بلغ 1.036، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 22 أي يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع خبراته في العمل بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 19: " المبادرات الشخصية تلقى تشجيع ودعم من طرف الإدارة العليا "، نلاحظ أنها احتلت الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.59 وانحراف معياري بلغ 1.134، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 19 أي أن المبادرات الشخصية تلقى تشجيع ودعم من طرف الإدارة العليا بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 18: " يحقق نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة العدالة للجميع "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.47 وانحراف معياري بلغ 0.987، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 18 أي يحقق نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة العدالة للجميع بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 21: " يحصل الموظفون على مكافآت معنوية عندما يؤدون أعمال إبداعية. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.33 وانحراف معياري بلغ 1.275، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 21 أي يحصل الموظفون على مكافآت معنوية عندما يؤدون أعمال إبداعية بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20: " يحصل الموظفون على مكافآت مادية عندما يؤدون أعمال إبداعية "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وانحراف معياري بلغ 1.429، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 20 أي يحصل الموظفون على مكافآت مادية عندما يؤدون أعمال إبداعية بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم

➤ فمن خلال تحليل نتائج البعد المتعلق بتحفيز العاملين نجد أن عبارات هذا البعد كانت ضمن مجال الموافقة المرتفعة هذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى المحافظة على نظام الحوافز و تطويره داخلها. بما يسمح بخلق فرص منافسة تدفع بالمؤسسة إلى التجديد المستمر في هذا النظام و هذا ما يعود إيجابا من رفع مستوى التمكين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

2-تحليل فقرات محور المنظمة المتعلمة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كلا ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور المنظمة المتعلمة قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور فكانت النتائج في الجدول التالي:

✓ يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كالاتجابات أفراد العينة حول

محور المنظمة المتعلمة الجدول رقم (22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحور 2: المنظمة المتعلمة
14	3.57	0.855	23- يتم تبادل المعارف و الخبرات بين الأفراد داخل المؤسسة بشكل مستمر .
8	3.71	0.901	24- يسعى الأفراد لتطوير مهاراتهم الشخصية .
1	3.98	0.860	25- يوجد نظام اتصال داخل المؤسسة يسهل تبادل المعلومات بين كل المستويات الإدارية.
4	3.82	0.817	26- تركز المؤسسة على ضرورة التطوير المستمر لقدرات ومهارات الموظفين.
11	3.65	0.844	27- يعرف جميع الأفراد داخل المؤسسة الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
16	3.51	1.120	28- تبذل المؤسسة جهدها للحفاظ على الموظفين ذوي

			الخبرات العالية.
7	3.73	1.060	29- تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث و التطور.
12	3.61	1.078	30- يعمل المدراء على دعم أنظمة التعلم داخل المؤسسة.
9	3.67	1.052	31- يعمل المدراء على دعم أنظمة التعلم داخل المؤسسة .
13	3.59	1.062	32- تدعم المؤسسة أعضائها من أجل بناء رؤية مشتركة.
15	3.55	1.026	33- يعمل المدراء على تشجيع الأفراد لتغيير أساليب حل المشكلات الصعبة.
5	3.80	0.872	34- تطور المؤسسة قدرات أعضائها من أجل تمكينهم لتنفيذ مهامهم بشكل جيد
6	3.75	0.845	35- تقوم المنظمة بتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية.
10	3.65	0.868	36- يركز أسلوب العمل في المؤسسة على فرق العمل المدارة ذاتيا.
3	3.88	0.683	37- تعمل الإدارة العليا على تسهيل عملية التعلم داخل فرق العمل.
2	3.92	0.796	38- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة دعم التعلم.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج

sps.v22

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إيجابتهم على العبارة رقم 25: يوجد نظام اتصال داخل المؤسسة يسهل تبادل المعلومات بين كل المستويات الإدارية"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري 0.860، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إيجابتهم على العبارة رقم 25 أي يوجد نظام اتصال داخل المؤسسة

يسهل تبادل المعلومات بين كل المستويات الإدارية. بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 38: " تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة دعم التعلم"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.796، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 38 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة دعم التعلم بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 37: "تعمل الإدارة العليا على تسهيل عملية التعلم داخل فرق العمل"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.683، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 37 أي أنه تعمل الإدارة العليا على تسهيل عملية التعلم داخل فرق العمل. بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 26: " تركز المؤسسة على ضرورة التطوير المستمر لقدرات ومهارات الموظفين."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري بلغ 0.817، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 26 أي تركز المؤسسة على ضرورة التطوير المستمر لقدرات ومهارات الموظفين بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 34: " تطور المؤسسة قدرات أعضائها من أجل تمكينهم لتنفيذ مهامهم بشكل جيد"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري بلغ 0.872، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة

- مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 34 أي تطور المؤسسة قدرات أعضائها من أجل تمكينهم لتنفيذ مهامهم بشكل جيد بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم
- ✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 35: " تقوم المنظمة بتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية " حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري بلغ 0.845، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 35 أي تقوم المنظمة بتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- ✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 29: " تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث و التطور"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري بلغ 1.060، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 29 أي تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث و التطور. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- ✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 24: " يسعى الأفراد لتطوير مهاراتهم الشخصية . ."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري بلغ 0.901، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 24 أي يسعى الأفراد لتطوير مهاراتهم الشخصية. بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- ✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 31: " يعمل المدراء على دعم أنظمة التعلم داخل المؤسسة ."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري بلغ 1.052، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على

العبارة رقم 31 أي يعمل المدراء على دعم أنظمة التعلم داخل المؤسسة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إيجابتهم على العبارة رقم 36: "يرتكز أسلوب العمل في المؤسسة على فرق العمل المدارة ذاتيا.." نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري بلغ 0.868، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إيجابتهم على العبارة رقم 36 أي يركز أسلوب العمل في المؤسسة على فرق العمل المدارة ذاتيا وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إيجابتهم على العبارة رقم 27: "يعرف جميع الأفراد داخل المؤسسة الأهداف التي تسعى لتحقيقها.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري بلغ 0.844، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إيجابتهم على العبارة رقم 27 أي يعرف جميع الأفراد داخل المؤسسة الأهداف التي تسعى لتحقيقها. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إيجابتهم على العبارة رقم 30: "يعمل المدراء على دعم أنظمة التعلم داخل المؤسسة.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري بلغ 1.078، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إيجابتهم على العبارة رقم 30 أي يعمل المدراء على دعم أنظمة التعلم داخل المؤسسة. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إيجابتهم على العبارة رقم 32: "تدعم المؤسسة أعضائها من أجل بناء رؤية مشتركة.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.59 وانحراف معياري بلغ 1.062، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إيجابتهم

على العبارة رقم 32 أي تدعم المؤسسة أعضائها من أجل بناء رؤية مشتركة. بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إيجابتهم على العبارة رقم 23: " يتم تبادل المعارف و الخبرات بين الأفراد داخل المؤسسة بشكل مستمر. "، نلاحظ أنها احتلت الرابعة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وانحراف معياري بلغ 0.855، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إيجابتهم على العبارة رقم 23 أي يتم تبادل المعارف و الخبرات بين الأفراد داخل المؤسسة بشكل مستمر. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إيجابتهم على العبارة رقم 33: " يعمل المدراء على تشجيع الأفراد لتغيير أساليب حل المشكلات الصعبة "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وانحراف معياري بلغ 1.026، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إيجابتهم على العبارة رقم 33 أي يعمل المدراء على تشجيع الأفراد لتغيير أساليب حل المشكلات الصعبة. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إيجابتهم على العبارة رقم 28: "تبذل المؤسسة جهدها للحفاظ على الموظفين ذوي الخبرات العالية"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وانحراف معياري بلغ 1.120، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إيجابتهم على العبارة رقم 28 تبذل المؤسسة جهدها للحفاظ على الموظفين ذوي الخبرات العالية، بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ من خلال تحليل نتائج المحور المتعلق بالمنظمة المتعلمة نجد أن عبارات هذا المحور كانت ضمن مجال الموافقة المرتفعة هذا ما يعني أن المؤسسة تسعى إلى تحسين مستوى التعلم والاهتمام به و ذلك من خلال تسهيل تبادل المعلومات و الخبرات وأخذها بعين الاعتبار ثقافة دعم التعلم من خلال تكوين فرق عمل تساعد على التعلم والتطوير المستمر لقدرات ومهارات الموظفين

لتغيير أساليبهم و اكتسابهم خبرات عالية تساعد المؤسسة في رفع كفاءتها وفعاليتها هذا ما ينعكس عليها إيجابا و يجعلها محور تميز و ارتقاء ليسهل على مؤسسة اتصالات الجزائر تبني نموذج المنظمة المتعلمة.

المطلب الثالث: اختبار وجود أبعاد الدراسة مع عرضها و تحليلها ومناقشتها لدى مؤسسة اتصالات الجزائر

يتم اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، إذ تبين لنا وجود وتحقق أبعاد التمكين (بعد الاتصال و مشاركة المعلومات - بعد فرق العمل - بعد القوة التأثير - بعد الاستقلالية و حرية التصرف- بعد تحفيز العاملين) في المؤسسة، ولاختبار الفرضيات اعتمدنا على معامل الانحدار البسيط عن طريق برنامج spss حيث سنستخدم معامل الانحدار البسيط في إثبات أو نفي الفرضيات. حيث سيتم تحليل نتائج اختبار الفرضيات من خلال تطبيق اختبار (one sampel T test) (للعينة الواحدة

الفرع الأول: عرض الفرضية الأولى و تحليلها و مناقشتها:

1- اختبار وجود البعد الأول

الجدول رقم (23): يمثل اختبار وجود البعد الأول من خلال تطبيق اختبار

(onesampel T test)

البعد 1: الاتصال ومشاركة المعلومات						
	خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة	
	0.090	0.646	3.93	51	القيمة	
	3 = قيمة المتوسط الفرضي					
	درجة الثقة 95%		فرق المتوسط	مستوى	درجة الحرية	T
	مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض	sig المعنوية	الحرية	القيمة	
	1.11	0.75	0.933	.000	50	10.321

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.v22

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الأول المتعلق بـ:الاتصال ومشاركة المعلومات بلغ (3.93) بانحراف معياري بلغ (0.646) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($u=3$) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال و مشاركة المعلومات في بناء منظمة متعلمة. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (10.577) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 50 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نستنتج وجود بعد الاتصال ومشاركة المعلومات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل $H1$ واستبعاد الفرض الصفري $H0$ وهو ما يدل على أنالمعلومات و الإجراءات في المؤسسة تتميز بالوضوح كما مشاركة كافة الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها بسرعة وذلك لتوفر نظام اتصالات عالي المستوى بالإضافة لخضوع الموظفين بالمؤسسة لبرامج تدريبية في مجال نظم الاتصالات مما يجعل الاتصالات مرنة بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية

2. اختبار الفرضية الأولى

$H0$: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال و مشاركة المعلومات في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

$H1$: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال و مشاركة المعلومات في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (24): يبين مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية رقم (01)

النتيجة	مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
دال إحصائياً	0.000	48.573	0.498	0.706	مساهمة بعد الاتصال ومشاركة المعلومات في بناء المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.v22

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ **0.706** وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب **0.498** وهذا جيد، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط **48.573** وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أقل من **0.05** وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل. بمعنى آخر هناك مساهمة لبعده الاتصال ومشاركة المعلومات في بناء المنظمة المتعلمة، وهذه النتيجة منطقية بناءً إلى ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة إذ وجدنا أن الاتصال و مشاركة المعلومات تؤثر على المنظمة المتعلمة بشكل إيجابي و هذا راجع إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على قدرتها التي تمكنها من البحث باستمرار عن معلومات جديدة و مشاركتها للاستفادة منها، باعتبارها مؤسسة تكنولوجية تقنية، من أجل الوصول إليها، كون أن الاتصال شيء جوهري و حيوي، و هذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مشاركة وتجديد المعلومات و المعارف كل ما يساهم به من زيادة في درجات بناء المنظمة المتعلمة للمؤسسة و هذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

الفرع الثاني: عرض الفرضية الثانية وتحليلها ومناقشتها

1- اختبار وجود البعد الثاني

الجدول رقم (25): يمثل اختبار وجود البعد الثاني من خلال تطبيق اختبار (onesampel T test)

البعد 2: بناء فرق العمل					
خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة	
0.086	0.617	3.80	51		
3 = قيمة المتوسط الفرضي					
درجة الثقة 95%		فرق المتوسط	مستوى	درجة	t
مستوى	مستوى	مستوى	الحرية	الحرية	
		المعنوية sig			

					انخفاض	ارتفاع
القيمة	9.304	50	.000	0.804	0.63	0.98

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج

spss.v22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثاني المتعلق بـ :بناء فرق العمل بلغ (3.80) بانحراف معياري بلغ (0.617) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($u=3$) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل في بناء منظمة متعلمة . ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (9.304) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 50 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نستنتج وجود بعد بناء فرق العمل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل $H1$ واستبعاد الفرض الصفري $H0$ وهو ما يدل على أن المؤسسة لديها فرق عمل متخصصة لإنجاز مهامها اليومية وهذه الفرق تتميز بالثقة المتبادلة بين الأعضاء، مما يساعدهم على العمل الجماعي و على سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة في عملهم.

2- اختبار الفرضية الثانية

- $H0$ لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- $H1$ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (26): يبين مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية

رقم (02)

النتيجة	مستوى sig الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
---------	----------------------	--------	---------------	----------------	--

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

مساهمة بعد فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة	0.751	0.563	63.215	0.000	دال إحصائيا
--	-------	-------	--------	-------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.v22

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ **0.751** وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب **0.563** وهذا جيد، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط **63.215** وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أقل من **0.05** وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل. بمعنى آخر هناك مساهمة لفرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة، وهذه النتيجة تعتبر منطقية بناءً إلى ما تطرقنا إليه في الجانب النظري للدراسة إذ وجدنا أن فرق العمل تؤثر على بناء المنظمة المتعلمة بشكل إيجابي و هذا راجع إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر فرق العمل هي أساس التعلم بها وذلك من خلال العمل الجماعي الذي يتيح فرص المناقشة و الحوار و التقليل من خسائر وأخطاء العمل الفردي و هذا ما يساهم في نقل الخبرات الإضافية وهذه الخبرات المتزايدة تجعل من الفريق شيئاً ذو قيمة عظيمة للمنظمة وتزيد من فاعلية الأمر الذي يساعد في التحول إلى منظمة متعلمة وهذه النتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

الفرع الثالث: عرض الفرضية الثالثة وتحليلها و مناقشتها

1- اختبار وجود البعد الثالث

الجدول رقم (27): يمثل اختبار وجود البعد الثالث من خلال تطبيق اختبار

(onesampel T test)

البعد 3: القوة والتأثير				
خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة
0.115	0.825	3.51	51	
3 = قيمة المتوسط الفرضي				
درجة الثقة 95%	فرق المتوسط	مستوى	درجة	t

مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض	0.510	المنوية sig	الحرية	4.415	القيمة
0.74	0.28		.000	50		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.v22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثالث المتعلق بـ : القوة والتأثير بلغ (3.51) بإنحراف معياري بلغ (0.825) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد القوة التأثير في بناء منظمة متعلمة. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (4.415) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 50 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نستنتج وجود بعد القوة والتأثير لدى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل H1 واستبعاد الفرض الصفري H0

وهو ما يدل على أن الموظف يتمتع بالقدرة الكافية لتنفيذ مهامه ، كما يتميز الموظفون بقدرتهم على التأثير في المرؤوسين وذلك راجع لقوة الثقافة التي يتمتعون بها وهذا ما يساعدهم في حل المشاكل الموجودة في العمل بأنفسهم و بكل أريحية.

2- اختبار الفرضية الثالثة

- H0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد القوة و التأثير في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

- H1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد القوة و التأثير في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (28): يبين مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية رقم (03)

معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة sig	النتيجة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

مساهمة بعد القوة التأثير في بناء المنظمة المتعلمة	0.677	0.458	41.377	0.000	دال إحصائيا
--	-------	-------	--------	-------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.v22

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ **0.677** وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب **0.458** وهذا جيد، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط **41.377** وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أقل من **0.05** وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل. بمعنى آخر هناك مساهمة لبعدا القوة التأثير في بناء المنظمة المتعلمة، وهذه النتيجة تعتبر منطقية بناءً إلى ما تطرقنا إليه في الجانب النظري للدراسة إذ وجدنا أن القوة و التأثير تساهم في بناء منظمة متعلمة وهذا راجع إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على قوة ثقافتها لما لها دور في فاعليتها و التأثير في السلوك التنظيمي للعاملين بها، كما أن الثقافة القوية تكسب للمنظمة ميزة تجذب الأنظار إليها لأنها تعتبر منظمة ناجحة تطمح دائما إلى التعلم المستمر، كل هذا يساهم في زيادة درجات بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة و هذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

الفرع الرابع: عرض الفرضية الرابعة و تحليلها و مناقشتها

1- اختبار وجود البعد الرابع

الجدول رقم (29): يمثل اختبار البعد الرابع من خلال تطبيق اختبار

(onesampel T test)

البعد 4: الاستقلالية وحرية التصرف					
خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة	
0.122	0.873	3.17	51		
3 = قيمة المتوسط الفرضي					
درجة الثقة 95%		فرق المتوسط	مستوى الحرية	درجة الحرية	T
					مستوى

ارتفاع	انخفاض	0.179	.000	50	1.364	القيمة
0.41	-0.08					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج

spss.v22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الرابع المتعلق بـ: الاستقلالية وحرية التصرف بلغ (3.17) بانحراف معياري بلغ (0.873) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية وحرية التصرف في بناء منظمة متعلمة. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (1.364) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 50 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نستنتج وجود بعد الاستقلالية وحرية التصرف لدى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل H1 واستبعاد الفرض الصفري H0 وهو ما يدل على أن للموظف رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة، مما تمنحه صلاحية تصحيح الأخطاء واتخاذ القرارات بشكل فردي مع تقديم الاقتراحات والاستفسارات بكل حرية إلى الجهات العليا.

2- اختبار الفرضية الرابعة

- H0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية وحرية التصرف في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- H1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية وحرية التصرف في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (30): بين مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية رقم

(04)

معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى	النتيجة
----------------	---------------	--------	-------	---------

	الدلالة sig				
دال إحصائيا	0.000	29.000	0.372	0.610	مساهمة بعد الاستقلالية و حرية التصرف في بناء المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج **spss.v22** من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ **0.610** وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب **0.3720** وهذا جيد، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط **29.000** وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أقل من **0.05** وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل. بمعنى آخر هناك مساهمة لبعدها الاستقلالية و حرية التصرف في بناء المنظمة المتعلمة، وهذه النتيجة تعتبر منطقية بناءً إلى ما تطرقنا إليه في الجانب النظري للدراسة إذ وجدنا أن الاستقلالية و حرية التصرف تساهم في بناء منظمة متعلمة وهذا راجع إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمنح للعاملين حرية التصرف و الاستقلالية في ممارسة نشاطاتهم، فإن ذلك يعني بأنهم سيشاركون في صنع و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مثل اختيار الطرق الأفضل لممارسة مهامهم، و تغيير أسلوب أداء الأعمال بما يتناسب مع إمكانياتهم عند رغبتهم في ذلك، هذا ما يؤدي إلى العديد من النتائج الإيجابية سواء للعاملين أو المنظمة، فهي تقود إلى رفع مستوى ثقة العاملين بإمكانياتهم و تقديرهم لذاتهم، و دفعهم إلى الإبداع و المبادرة، و زيادة المرونة بالمنظمة من أجل جعلها منظمة متعلمة، كل هذا يساعد في زيادة درجات بناء المنظمة المتعلمة للمؤسسة و هذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

الفرع الخامس: عرض الفرضية الخامسة و تحليلها و مناقشتها

1- اختبار وجود البعد الخامس

الجدول رقم (31): يمثل اختبار وجود البعد الخامس من خلال تطبيق اختبار
(onesampel T test)

البعد 5: تحفيز العاملين						
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري		
القيمة	51	3.45	1.036	0.145		
	3 = قيمة المتوسط الفرضي					
	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	درجة الثقة 95%	
					مستوى انخفاض	مستوى ارتفاع
القيمة	3.082	50	.003	0.447	0.16	0.74

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج

spss.v22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الخامس المتعلق بـ : تحفيز العاملين بلغ (3.45) بانحراف معياري بلغ (1.036) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تحفيز العاملين بناء منظمة متعلمة. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (3.082) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 50 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نستنتج وجود بعد تحفيز العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل H1 واستبعاد الفرض الصفري H0

وهو ما يدل على أن نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة يحقق العدالة للجميع وذلك لتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع خبراته في العمل، بالإضافة إلى دعم و تشجيع الإدارة العليا

وحصولهم على مكافآت مادية ومعنوية جراء المبادرات الشخصية والأعمال الإبداعية التي يقومون بها.

2- اختبار الفرضية الخامسة

- H_0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تحفيز العاملين في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

- H_1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تحفيز العاملين في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (32): بين مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية رقم

(05)

النتيجة	مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
دال إحصائيا	0.000	132.976	0.731	0.855	مساهمة بعد تحفيز العاملين في بناء المنظمة المتعلمة

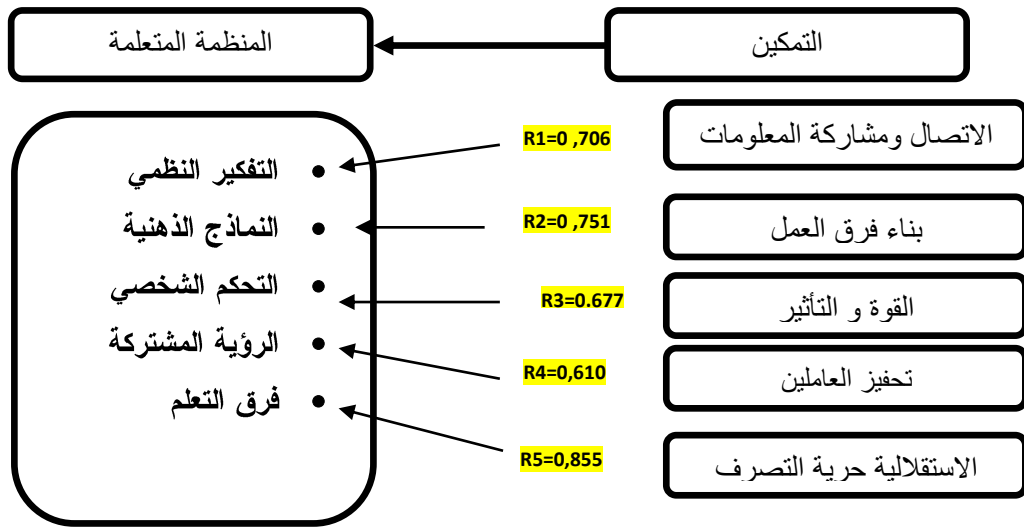
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج

spss.v22

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.855 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.731 وهذا جيد، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 132.976 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أقل من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل. بمعنى آخر هناك مساهمة لبعث تحفيز العاملين في بناء المنظمة المتعلمة، وهذه النتيجة تعتبر منطقية بناءً إلى ما تطرقنا إليه في الجانب النظري للدراسة إذ وجدنا أن تحفيز العاملين يساهم في بناء منظمة متعلمة وهذا راجع إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على دفع و تحفيز العاملين من خلال دعم ابتكاراتهم و تبنيها و تشجيعهم على المبادرة و المخاطرة و

النظر إلى الأخطاء التي تحدث على أنها نتيجة الاجتهاد، هذا ما يساعد على تمكينهم و تعلمهم المستمر إن تحفيز العاملين يعمل على توجيه سلوك الأفراد وتغييره، هذا ما يؤدي إلى بناء منظمة متعلمة، تتطلب تجسيد عملية التعلم الفردي و الجماعي لتغيير في أنماط التفكير والأسلوب القيادي، كل هذا يساهم في زيادة درجات بناء المنظمة المتعلمة للمؤسسة وهذه النتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

الشكل رقم(05): نموذج ملخص الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبان

خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل التطبيقي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات و تفسير النتائج و من خلال دراستنا الميدانية، حيث اعتدنا على أداة الاستمارة في استطلاع آراء المستجوبين بالمؤسسة، و تضمنت الاستمارة محورين مهمين هما التمكين و المنظمة المتعلمة و عند استرجاع الاستمارات تم تفرغها و تحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج **SPSS**، و من خلال تحليل إجابات أفراد العينة و تفسيرها توصلنا إلى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في بناء منظمة متعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الخاتمة:

من خلال دراستنا لهذا البحث تبين لنا أن التمكين أصبح سمة من سمات المنظمات الرائدة، حيث أضحى المورد البشري محل اهتمام من قبل المنظمات باعتباره ثروة حقيقية تتميز بها، يلعب التمكين دورا هاما في جعل المنظمة تتبنى وتجسد مفهوم المنظمة المتعلمة وذلك عن طريق أفراد ممكنين يتواصلون فيما بينهم بسهولة ويتصرفون بحرية و مرونة في ممارستهم لنشاطاتهم وتكيفهم مع الظروف الخارجية، وهذا يخلق جو من الإبداع و السير نحو التعلم و تجديد المعارف و مشاركتها لمواكبة كل ما هو جديد والسعي نحو تحقيق النجاح و الاستمرار لبناء منظمة متعلمة. تم التوصل إلى عدة نتائج ساعدتنا في حل إشكالية الدراسة و أجابت عن تساؤلات و فرضيات الدراسة و فيما يلي أهم هذه النتائج:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- يتلخص مفهوم التمكين في إعطاء العاملين حريق التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار مع تفويض السلطة للمرؤوسين و إعطائهم حرية أكثر في أداء مهامهم.
- يعتبر التمكين عاملا أساسيا في نجاح المنظمات و استمرارها.
- تعدد و تختلف أبعاد التمكين لاختلاف وجهات نظر الباحثين و نجد أغلبهم ركزوا على الأبعاد التالية: الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، القوة و التأثير، الاستقلالية و حرية التصرف.
- يحتل التمكين أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة و المدراء و العاملين، فهو يعزز الالتزام و الانتماء التنظيمي و يشجع على التعلم و يدعم القدرات الإبتكارية المبدعة .
- للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة خاصة من جانب رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها فهذا يجعل منها محور تميز وارتقاء.
- يعتبر التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمة المتعلمة فهو نشاط هادف للتعلم المستمر، يسعى للتجديد و تنشيط ذاكرة المنظمة.

- المنظمة المتعلمة هي منظمة مبدعة تحل مشاكلها بطريقة منهجية وتمكن عاملها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل الذي يعتمد على المعلومات المفتوحة في طلب و اكتساب المعرفة و إنشائها و تجديدها.
- توجد العديد من العوامل التي تدفع المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات متعلمة، نجد من أهمها مشاركة المعلومات، الانتقال من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية المفلطحة و من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين.
- إن الاهتمام بفرق العمل هي أساس عملية التعلم وذلك من خلال تفاعل الفريق مع بعضه البعض.
- إن امتلاك المنظمة رؤية مشتركة تمكنها من تحقيق أهدافها بسهولة و تكسيها قيمة على كافة المستويات.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى النتائج التالية:
- تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بما أبعاد التمكين المدروسة و المتمثلة في الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، القوة و التأثير، الاستقلالية و حرية التصرف، حيث جاء كل من الاتصال ومشاركة المعلومات و التحفيز و فرق العمل بنسبة مرتفعة، أما بالنسبة للقوة و التأثير والاستقلالية و حرية التصرف فجاءت بمستوى متوسط.
 - إن مؤسسة اتصالات الجزائر منظمة متعلمة بدرجة مرتفعة.
 - بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر إيجابي للتمكين في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
 - بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود أثر إيجابي للاتصال و مشاركة المعلومات في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
 - بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود أثر إيجابي لفرق العمل في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

- بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر إيجابي للقوة و التأثير في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الرابعة التي تنص على وجود أثر إيجابي للاستقلالية و حرية التصرف في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الخامسة التي تنص على وجود أثر إيجابي لتحفيز العاملين في بناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- تأخذ المؤسسة ثقافة دعم التعلم و تشجيع أعضائها على العمل الفرقي الذي يساهم و يحفز على تبادل المعارف و المهارات.

الاقتراحات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- ضرورة اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالكوادر العاملة ذات الخبرة و الكفاءة.
- أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة تعلم داعمة.
- على المؤسسة دعم كافة أعضائها لبناء ثقة و رؤية مشتركة.
- ضرورة تبني ثقافة تنظيمية قوية تهدف إلى التميز و التعلم المستمر.
- يجب على المؤسسة العمل على تبادل المعارف و الخبرات فيما بينها بشكل مستمر.

افاق الدراسة:

انحصر موضوع الدراسة الحالية في دراسة أثر التمكين في بناء المنظمات المتعلمة، وبالرغم من أن هذه الإشكالية عاجلت موضوعا واسعا و ومتشعبا باعتبارنا حاولنا الإحاطة بمفاهيم أساسية: التمكين المنظمة المتعلمة، إلا أن العلاقة بين هذه المفاهيم تحتاج إلى كثير من التدقيق و التفصيل من طرف الباحثين.

إن أثناء أدائنا لهذا البحث، صادفتنا إشكاليات جديدة رأينا أنها جديرة لكي تفتح أبواب واسعة

لدراستنا مثل:

- دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابتكار.
- التمكين كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي.
- التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات المتعلمة.
- دور التمكين في خلق الانتماء التنظيمي.

المراجع :

الكتب

- إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سابق ، ص 147 148
- إحسان دهش جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الإندماج ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، 2012 .
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2011.
- حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان -الأردن ، 2013، ص 36.
- حوحو مصطفى ، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة ، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة آبي بكر بلقايد تلمسان -الجزائر .
- زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، الأردن
- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة(دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2015-2016.
- عبد الحميد البلداوي : "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (spss)" دار الشروق، 2007م.
- عبد المعطي محمود البحيصي ، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي ،دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة-فلسطين.
- عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام برنامج SPSS دار الشروق 2007 .

- عماد علي المهيرات ،أثر التمكين على فاعلية المنظمة ،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،الأردن -عمان ،2010
- عيشوش خيرة،التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،تخصص مالية دولية جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر ،2010.
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ،2003.
- مصطفى حوحو، عبد الحق العشعاشي ، المنظمات المتعلمة النشأة ، الأهداف و التطور ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن - عمان 2017 .
- معتوق فريديريك، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998.
- نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية ،عمان ،2008.

المجلات :

- التاج محمد محمد علي حامد ،حسام الدين عبد العزيز، أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين ،المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال ،العدد3،جوان ،2019.
- أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي(دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة)، مجلة مجاميع المعرفة، العدد5، 2017
- أحمد قهوجي ،دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية MIN-SRIATE) في مدينة دمشق ،مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية،العدد 2014،6.
- بعلي نسيمة ، المنظمات المتعلمة : توظيف للذكاء والمعارف ،مجلة الدراسات الاقتصادية ،العدد2014،1.

- جحيق عبد المالك ،عبيدات سارة،تأثيرات التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي،مطاحن مجمع عمر بن عمر ، قالمة ، مجلة المؤسسة ، العدد13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار ،عنابة،2014.
- حسن مروان عفانة ،التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، العدد1 ،قطاع غزة ،يناير 2015 .
- حميد سالم الكعبي ،دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي ، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة المثني، المجلد6،العدد1،2016
- خليدة محمد بلكبير، واقع تمكين العاملين لدى مسيري المؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد8، 2013.
- خيرة عيشوش، علاوي نصيرة ، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع ،ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة 13-14ديسمبر2011.
- دايرة عبد الحفيظ، كيسري مسعود، تمكين العاملين و أثره على تنمية الإبداع في المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكميوية في الجزائر)، مجلة رؤى لاقتصادية ، العدد11، الجزائر، 2016.
- شنافي نوال ،أهمية إستراتيجية التمكين الإداري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي ،مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال ،العدد2،بسكرة،2019.
- عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة و جاهزيتها للتغيير (دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص ببغداد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد10، 2008.

- عبد العلي دبله ،وفاء العمري ،آلية التمكين في الفكر التنظيمي الحديث ،مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، العدد18،بسكرة -الجزائر ،مارس 2016.
- عمر محمد درة ،محمد مصطفى الخرشوم ،دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الإنتماء التنظيمي بالتطبيق على العاملين الإداريين في قطاع المستشفيات بمحافظة حلب ،مجلة بحوث جامعة حلب ،سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد ،2010.
- غسان عيسى إبراهيم العمري ،دور الروافد الفكرية و الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ،مجلة أبحاث ،العدد السادس ،جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2009.
- كامل محمد الحواجرة ، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي ،المؤتمر السابع للاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الزرقاء ، الأردن .
- لعمور رملية ، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية) ،المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال ،العدد3،الأردن ،جوان 2019 .
- مكيد علي ،يحيوي فاطمة ،أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتيكال-المدينة) ،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية،العدد14 ،المدينة ،2015.

الاطروحات

- أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير(دراسة حالة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بأم البواقي ccls)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أم البواقي، 2016-2017.

- بعارسية صباح، بن فرج سارة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019.
- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دفعة 2015/2014.
- بن سهيل مريم، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة.
- بوسعيد رقية، دور فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015.
- توفيق كرمية، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- حوحو مصطفى، متطلبات الانتقال المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة، (دراسة حالة المديرية الإقليمية للاتصالات بتلمسان DATT-TLEMEN) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر، 2011.
- رمايل نسيم، دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة (دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة - بسكرة-)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، شعبة علم النفس، تخصص العمل و التنظيم، جامعة بسكرة، 2015-2014.

- طلي لبنى،متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ما ستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي 2017/2016.
- عزيزة عمورة، حياة مزنز، أثر التمكين على المنظمة المتعلمة(دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن جيجل)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2018-2019،
- محمد الرقب : "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة (فلسطين)، 2011.مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جمعة ورقلة، 2013-2014.
- ممدوح سويدي،منوخالظفيري،أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين(دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة).
- زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين و علاقتها بأنماط القيادة الإدارية (دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي)كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، د ن .

ملحق (01) : أسماء المحكمين للإستبيان

الوظيفة	الأستاذ المحكم
أستاذ محاضر - أ قسم التسيير تخصص إدارة أعمال	براهيمي نادية
أستاذ محاضر - أ قسم التسيير تخصص إدارة أعمال	بركاتي حسين
أستاذ محاضر - ب قسم التسيير تخصص إدارة أعمال	بتغة صونيا
أستاذ محاضر - أ قسم التسيير تخصص إدارة أعمال	زواوي حميدة



استبيان حول

القيام بدراسة ميدانية حول "أثر التمكين في بناء المنظمات المتعلمة" في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟ وذلك للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال.

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان، مقدرين مجهودكم وتشجيعكم للبحث العلمي، مع العلم أن هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام...

التمكين: إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات حول كل ما يخدم المؤسسة.

التعلم التنظيمي: عملية تسعى من خلالها المؤسسة إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها.

المنظمة المتعلمة: منظمة تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة المشاكل والبحث عن حلول وتجريب قدراتهم ومهاراتهم لإحداث تغيير أو تحسين من أجل تحقيق أهدافهم.

المحور الأول: معلومات عامة

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

من 30-20 من 40-31 من 50-41 من 50 فما فوق

الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 10-05 سنوات من 15-11 سنوات أكثر من 15

المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا أخرى

المنصب الوظيفي:

عامل مكاف رئيس رئيس مصلحة مدير فرعي

التقييم

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
------------	-------	-------	-----------	-----------------

المحور الثاني: أبعاد التمكين

الاتصال ومشاركة المعلومات

01 تتميز المعلومات و الإجراءات في المؤسسة

					بالوضوح .
					02 يتم مشاركة كافة الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها بسرعة .
					03 يوجد لدى المؤسسة نظام اتصالات عالي المستوى .
					04 يخضع الموظفون بالمؤسسة لبرامج تدريبية في مجال نظم الاتصالات .
					05 تتم الاتصالات بشكل مرن بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية
بناء فرق العمل					
					06 يوجد لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة لانجاز المهمات اليومية .
					07 يسود بين الموظفين في المؤسسة روح العمل الجماعي .
					08 تتسم الأجواء بين أعضاء فرق العمل المختلفة بالثقة .
					09 تستطيع فرق العمل بالمؤسسة اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم .
القوة و التأثير					
					10 يتمتع الموظف بالقدرة الكافية لتنفيذ مهامه .
					11 يتميز الموظف بقدرته على التأثير في مختلف المرؤوسين .
					12 تمثل المهام التي يقوم بها الموظف مصدر الهام

					بالنسبة لباقي الأفراد
					يسعى الموظف إلى المبادرة في حل المشاكل .
الاستقلالية وحرية التصرف					
					14 يوجد لدى الموظف رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة .
					15 يمتلك الموظف صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
					16 يقدم الموظف الاقتراحات والاستفسارات بحرية إلى الجهات العليا .
					17 يمتلك الفرد القدرة الكافية لاتخاذ قرارات بشكل فردي.
تحفيز العاملين					
					18 يحقق نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة العدالة للجميع .
					19 المبادرات الشخصية تلقى تشجيع ودعم من طرف الإدارة العليا .
					20 يحصل الموظفون على مكافآت مادية عندما يؤديون أعمال إبداعية.
					21 يحصل الموظفون على مكافآت معنوية عندما يؤديون أعمال إبداعية.
					22 يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع خبراته في العمل.
المحور الثالث: المنظمة المتعلمة					

					23	يتم تبادل المعارف و الخبرات بين الأفراد داخل المؤسسة بشكل مستمر .
					24	يسعى الأفراد لتطوير مهاراتهم الشخصية .
					25	يوجد نظام اتصال داخل المؤسسة يسهل تبادل المعلومات بين كل المستويات الإدارية.
					26	ترتكز المؤسسة على ضرورة التطوير المستمر لقدرات ومهارات الموظفين.
					27	يعرف جميع الأفراد داخل المؤسسة الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
					28	تبذل المؤسسة جهداً للحفاظ على الموظفين ذوي الخبرات العالية.
					29	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث و التطور.
					30	يعمل المدراء على دعم أنظمة التعلم داخل المؤسسة.
					31	تدعم المؤسسة أعضائها من أجل بناء رؤية مشتركة.
					32	يعمل المدراء على تشجيع الأفراد لتغيير أساليب حل المشكلات الصعبة.
					33	تطور المؤسسة قدرات أعضائها من أجل تمكينهم لتنفيذ مهامهم بشكل جيد
					34	تقوم المنظمة بتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية.

					يرتكز أسلوب العمل في المؤسسة على فرق العمل المدارة ذاتيا.	35
					تعمل الإدارة العليا على تسهيل عملية التعلم داخل فرق العمل.	36
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة دعم التعلم.	37

الملحق 3 : تصريح شرفي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): مناش أعلام المولود(ة) بتاريخ: 1999/05/18 بـ: مسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 100208511 الصادرة بتاريخ: 2020/06/04 عن: مسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: الإدارة خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: آش السمين في بناء جهات صالحة

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/07

التوقيع و البصمة

الملحق 04 : تصريح شرفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:



بامعة محمد بوضياف بالمسيلة
لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
اسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة):

المولود(ة) بتاريخ: 01/01/2000 ب:

العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 10028159 الصادرة بتاريخ: 11/06/2018 عن:

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية:

تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2021/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

أني التمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/16

التوقيع والبصمة

.....

الملحق 5 : طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : التسيير



المسيلة في: 2020/01/01

رقم:/.....

إلى السيد: محمد بن عبد السلام

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: إدارة علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإيماء
01	عشاشي حلام	171735083894	200208511	<u>Handwritten signature</u>
02	صالح محمد رامي	1717353897	10028159	<u>Handwritten signature</u>
عنوان المذكرة: <u>أ. ب. س. ا. التسيير من المذكرات المتكاملة</u>				
المشرف (الاسم و اللقب و الإيماء)		هيئة التريض (الإيماء والختم)		رئيس القسم (الإيماء والختم)
<u>Handwritten signature</u>		<u>Handwritten signature</u> OK par le g/c de 06/03/2020 Chef de Département Ressources Humaines BEQSSA Abdelouahab		<u>Handwritten signature</u> رئيس قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ملحق (06) : المقابلة

<p>توفر مؤسسة اتصالات الجزائر خط هاتف أو شريحة لكل مسؤول، زد على ذلك كل عامل لديه بريد الكتروني مهني خاص به مؤمن لا يمكن اختراقه، توفر أيضا نظاما خاصا بالاجتماعات الدورية و الاتصالات عن بعد، تقدم أيضا خدمات إضافية كالتعليمات الإدارية أو الاطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة أو تقديم التظاهرات مثل التقديم على إجازة أو شكوى ...</p>	<p>1-هل يوجد في المؤسسة نظام قادر على تحقيق الاتصال بسهولة</p>
<p>تم الإجابة على جزء من هذا السؤال في الجواب الأول و تقريبا كل المعلومات تكون واضحة و سهلة ومباشرة بين العاملين و عند وجود أي إشكال التوجه إلى المدير، أيضا توجد بوابة الكترونية تحتوي على كل المعلومات الحديثة ، مجلة المؤسسة، صفقات، إعلانات، إجراءات، ترقية</p>	<p>2-هل يوجد في المؤسسة صفحة الكترونية ، بريد الكتروني لتسهيل إيصال المعلومة في الوقت المناسب له</p>
<p>توجد مشاريع تكنولوجية كالمخططات الخماسية ومشروع الألياف البصرية Fibre كلها مشاريع موجه للجمهور تتم برمجتها على مستوى المديرية لإضافة تحسينات مستمرة باعتبار الاتصالات أكثر قطاع نمو في العالم توجد فيه استثمارات كبيرة على المدى البعيد</p>	<p>3-هل يوجد استقرار لدى الكادر العامل في المؤسسة</p>
<p>بتأكيد نعم لكن لا يوجد نظام لقياس الخبرات و تقيمتها للأسف لدى اتصالات الجزائر و لهذا تعاني من التهميش و عدم المحافظة عليها</p>	<p>4-هل يوجد في المؤسسة موظفون على خبرة عالية و بعدد مناسب</p>
<p>لا يوجد استقرار لدى كوادر اتصالات الجزائر، المؤسسة تعرف تغيرات كبيرة على مستوى هيكلها التنظيمي وذلك لحساسية القطاع و للتغيرات الكبيرة الموجودة فيه من حيث التكنولوجيات و الاتصالات فتقريبا كل سنتين يتغير المدير العام لذلك لا وجود لاستقرار عند الكوادر العاملة</p>	<p>5-كم هي الميزانية المخصصة لتكنولوجيا</p>
<p>نعم تعيد المؤسسة مراجعة نظامها الداخلي و ذلك لتغيرات الكبيرة في الإجراءات و لإضافة التحسينات المستمرة و ذلك لسرعة تغير التكنولوجيا المتبعة</p>	<p>6-هل تعيد المؤسسة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر</p>
<p>المؤسسة حقيقة تمنح لك فرصة التعبير عن رأيك بسهولة و توجد مرونة لدى المسؤولين و لكن التطبيق يعرف تأخرا نوعا ما</p>	<p>7-هل تمنح المؤسسة الحرية الكاملة في التعبير عن الصعوبات و العراقيل التي تواجهك أثناء العمل إن وجدت</p>

أجريت المقابلة مع السيد نذير حسام الدين، المنصب مدير في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر
بالمسيلة، بتاريخ 2022/03/08، على الساعة 10:30 صباحا

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين بأبعاده: الاتصال و مشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، القوة و التأثير، الاستقلالية و حرية التصرف، تحفيز العاملين في بناء المنظمة المتعلمة، وهذا بفعل الأهمية المتزايدة للتمكين والتي تسمح للمنظمات برفع قدراتها على التعلم التنظيمي.

ولتحقيق هذا الهدف، تم القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. وهذا بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (60) عامل، ومن خلال الاستطلاع الميداني و التحليل باستخدام برنامج SPSS توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتمكين لأبعاد التمكين في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة.

Summary in English:

This study aimed to know the impact of empowerment in its dimensions: communication and information sharing, team building, strength and influence, independence and freedom of action, motivating workers in building the learning organization, and this is due to the increasing importance of empowerment, which allows organizations to raise their capabilities for organizational learning.

To achieve this goal, a field study was carried out at Algeria Telecom in M'sila. This is based on the questionnaire as a main tool for collecting primary data, which was distributed to a random sample of (60) workers, and through field survey and analysis using the SPSS program, this study concluded that there is an impact Positive empowerment for the dimensions of empowerment in building the learning organization at Algeria Telecom in M'sila.

.**Keywords:** empowerment, organizational learning, learning organization