

أثر التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
_ فرع بسكرة _

أ/ صباح بن سهلة

د/ عيسى خليفي

جامعة بسكرة

Abstract :

This study aims to Testing effused Managerial Empowerment in organizations learning the head applied at the case study institution Algeria Telecom mobile phone Mobliss branch of Biskra,,and identifies research hypothesis main conclusion that there are significant effect of a dimensions of Managerial Empowerment in organizations learning, and data was collected through a form questionnaire, which consists of two parts , the first part concerns the Managerial Empowerment, and the second part singled out organizations learning, has been to rely on statistical program spss to analyze the results as the results show the health of the hypothesis and sub-formulated set of conclusions and recommendations

Keywords : Managerial Empowerment, organization learning.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار اثر التمكين الإداري في المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس فرع بسكرة، وتحدد البحث بفرضية رئيسية مفادها بان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في المنظمات المتعلمة، وجمعت البيانات عن طريق استمارة تتكون من جزأين ، الجزء الأول يخص بالتمكين الإداري والجزء الثاني يخص المنظمة المتعلمة.

وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss في تحليل النتائج إذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية والفرعية و صيغت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: تمكين ، تمكين إداري، منظمة متعلمة.

مقدمة:

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، لذا تولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماما بالغا للتنمية وتطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام بمواردها البشرية لأنها أصبحت إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمات وهذا عن طريق تبنيها التمكين الإداري إذ يعد التمكين الإداري من أهم ملامح الإدارة الحديثة والذي يهتم بشكل رئيسي بتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير التدريب المناسب والعمل كفريق وتوفير وسائل اتصال فعالة، وفي هذا السياق تستدعي الحاجة إلى توفير بيئة إدارية تضمن التمكين الإداري وتشجع على التعلم، فالمنظمة اليوم تسعى إلى دفع أفرادها إلى التعلم لكي تصبح منظمة متعلمة، حيث يحظى موضوع المنظمة المتعلمة في الوقت الحالي باهتمام متزايد لدى الكثير من الباحثين، فقد أصبح من أكثر المواضيع حيوية في الفكر الإداري المعاصر، فالتعلم هو مصدر للميزة التنافسية المستدامة.

المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولا: إشكالية الدراسة.

المنظمات اليوم رغم امتلاكها للكم الهائل من المعلومات والمعارف إلا أن ذلك لم يعد كاف لتحقيق المنافسة لذلك دعت الضرورة للبحث عن طرق جديدة للمنافسة كمتطلب أساسي يضمن لها الاستقرار والتطور ولعل التمكين الإداري كافي لمواجهة تلك التطورات والتغيرات وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة؟ ولدراسة الإشكالية والإجابة عليها قمنا بالتطرق إلى ثلاث نقاط أساسية: قمنا أولا باستعراض الإطار المنهجي للدراسة ثم التمكين الإداري، المنظمة المتعلمة ثم أثر التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة وهذا من خلال أبعاده (تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، التدريب، فرق العمل والاتصال الفعال) وبعدها قمنا بمناقشة النتائج المتوصل إليها وتقديم مجموعة من التوصيات.

ثانيا: فرضيات الدراسة: وللإجابة على الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

1.1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 لأبعاد التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين إجابات المبحوثين نحو أثر التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة بالمؤسسة

محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية ، المستوى

التعليمي، مدة الخدمة).

ثالثا: أهمية الدراسة: أهمية الدراسة تكمن في:

- تبرز أهمية الدراسة بأنها تركز على متغيرين إداريين حديثين وهما التمكين

الإداري والمنظمة المتعلمة.

- تكمن الأهمية في كون أن التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة من المفاهيم

الإدارية الواسعة الانتشار والبحث في الوقت الحالي.

- تكتسب الدراسة أهميتها كونها تبحث في اثر التمكين الإداري في المنظمة

المتعلمة.

رابعا: أهداف الدراسة: الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة.

- التعرف على مستوى تطبيق المنظمة محل الدراسة لمتغيرات الدراسة.

- التعرف على اثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة.

- محاولة التوصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

خامسا: نموذج الدراسة: في ضوء إشكالية الدراسة تطلب بناء نموذج شمولي مقترح لبيان

العلاقة بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل

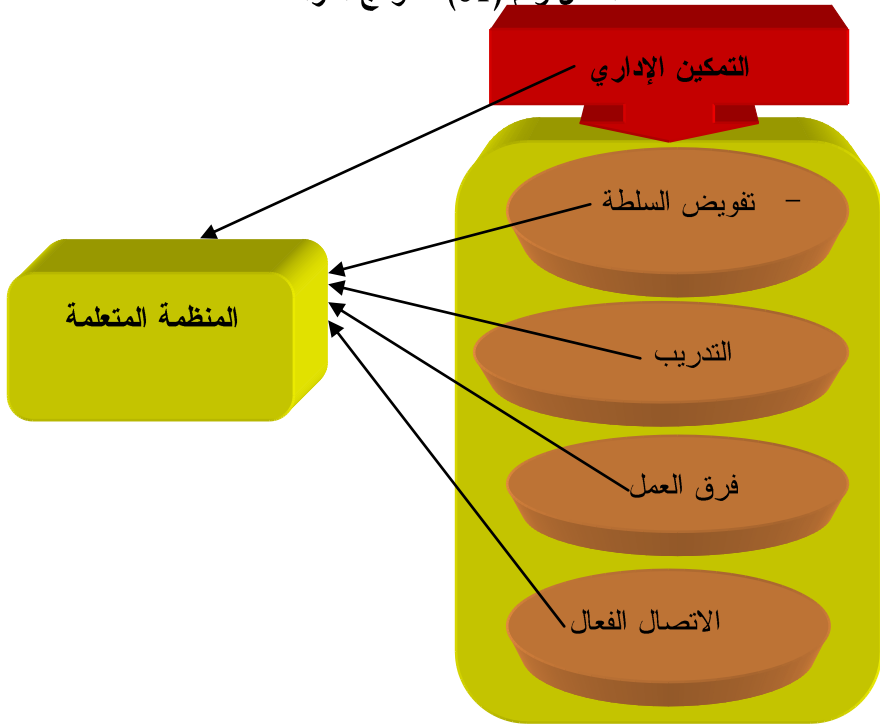
على نوعين من المتغيرات هما

1. المتغير المستقل: والمتمثل في التمكين الإداري والذي تضمن الأبعاد الفرعية

التالية: تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال.

2. المتغير التابع: والمتمثل في المنظمة المتعلمة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

سادسا: **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع دراستنا من (60) عامل يتوزعون على مختلف الإدارات والتخصصات، وتم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بنسبة 50% وبذلك يكون حجم العينة (30) فرداً، وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة.

سابعا: **المنهج المتبع:** للتحكم في الموضوع ارتأينا تبني المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى وصف متغيرات الدراسة ومنهج دراسة الحالة، أما بالنسبة لنوع الأسلوب المستخدم في البحث فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

ثامنا: **الوسائل الإحصائية المستخدمة:** جرى تحليل الدراسة باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS, v19) حيث استخدم اختبار ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات، تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

تاسعا: أداه الدراسة: اعتمدنا على الاستمارة والتي تكونت من جزئين: الجزء الأول يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

أما الجزء الثاني ضم 28 فقرة موزعة على سلم ليكارت الخماسي للخيارات المتعددة، وقد توزعت الفقرات لتشمل 18 فقرة خاصة بالمتغير المستقل التمكين الإداري و10 فقرات للمتغير التابع المنظمة المتعلمة.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة.

أولاً: التمكين الإداري. يعتبر التمكين الإداري من أحدث المداخل الرئيسية التي تردت في تطوير الفكر الإداري، فهو أداة مهمة من أدوات إحداث التغيير في المنظمة بغية التخلص من الأسلوب التقليدي في العمل الإداري، فهو مرتبط بالموارد البشري وكيفية تفعيل طاقاته ومهاراته داخل المنظمة، كما أن تطبيقه يزيد من تحفيز العاملين ويزيد من ثقتهم بأنفسهم.

1. تعريف التمكين الإداري: التمكين Empowerment مفهوم مشتق من كلمة power والتي تعني "القوة أو السلطة" (William A.Ninacs,2008)، وهو مفهوم ظهر الاهتمام به في أواخر القرن الماضي بسبب تحول المنظمات من منظمات الأوامر إلى منظمات متمكنة ومتعلمة، ولقد تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم تمكين الإداري تبعا لتعدد آراء الباحثين فقد عرفه البعض على أنه: "تحويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف" (أيمن عودة المعاني، 2009، ص239)، ويعرف التمكين الإداري على أنه: "عملية إعطاء العاملين سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات (عطية حسين أفندي، 2003، ص10). وبهذا يعد التمكين الإداري المفهوم الذي يعمق مفهوم منح المرؤوسين حرية أكبر في أداء العمل وتزويد من طاقاتهم وقدراتهم حتى يستطيعوا القيام بهذه المهام وبوعي أكبر وثقة أعلى.

ويختلف التمكين الإداري عن تفويض السلطة (Delegation of Authority) حيث يسود لدى الكثير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة هو: "تحويل أو تخلي الرئيس عن جزء من سلطاته لصالح أي من مرؤوسيه،

بحيث يتمكن الرؤوس من اتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقا لقوانين، ويتم التفويض عندما يمنح الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي سلطات محددة لأي من أتباعه المرؤوسين بغية ممارسة مسؤوليات أو مهمات أو نشاطات محددة" (نائل عبد الحافظ العوالمه، 1994، ص 130). والتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فإن الأفراد مسئولون عن النتيجة النهائية (احمد سيد مصطفى، 2005، ص 130).

2. **أبعاد التمكين الإداري:** وهي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق التمكين الإداري، ويمكن تحديد أبرز العناصر الأساسية للتمكين الإداري وأكثرها استخداما من طرف العديد من الباحثين والمتمثلة في الآتي: تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال.

فوائد التمكين الإداري بالنسبة للفرد والمنظمة: لقد حدد Frey و Brown و Lawler وغيرهم مزايا عديدة للتمكين تتضمن (عطية حسين أفندي، ص 10، 11):

- شعور العاملين برضا أكبر، حيث يمارسون عمل له مسؤولية كبيرة .
- يساهم في تطوير مهارات العاملين .
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكبر .
- الخدمة الجيدة وتبني ولاء الزبون .

ثانيا: المنظمة المتعلمة:

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ سبعينات القرن العشرين، ويعود مصطلح المنظمة المتعلمة إلى **Senge Peter** في عام 1990 حول مسؤولية المنظمة على التكيف مع التطورات المتسارعة وان تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحويل المنظمات من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة، وعرفت المنظمة المتعلمة على: "أنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لان جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل" (نجم عبود نجم، 2005، ص 260)، وتبحث منظمات التعلم وتشارك وتتصرف بشكل مستمر من خلال تعلم الأفراد والجماعات فيها، وتسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات والاتجاهات عملية التعلم المستمر (Knutson, K. A., Miranda, A. O. and Washell C, 2005). كما عرفها بيبتر سينج بأنها: "المنظمة التي يميز العاملون فيها قدراتهم بصورة مستمرة لتحقيق

النتائج التي يرغبون فيها ويتم فيها تشجيع أفكار جديدة ومنفتحة ويطلق فيها العنان لتحقيق الأهداف الجماعية ويحدد الأفراد كيفية تعلمهم جماعياً" (فاضل جميل طاهر، بدون سنة نشر، ص128).

وقدم بيتر سينج مجموعة من الأسباب الدافعة إلى بناء منظمة متعلمة وهي (-36p Seng Peter, 1996, 38):

- الحصول على الأداء المتميز على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ككل.
- تحسين جودة السلع المنتجة، والخدمات المقدمة عن طريق الإبداع والبحث والتطوير.
- كسب الزبائن والمحافظة عليهم، من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم ومقابلة توقعاتهم.
- حاجة العصر الحديث للمنظمة المتعلمة.

1. خصائص المنظمة المتعلمة: تمتاز المنظمة المتعلمة بمجموعة من الخصائص منها (أسماء سالم نصور، 2010، ص20):

- توفير فرص مستمرة للتعلم.
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- استخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة بسرعة وسهولة.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية بأقصى طاقة ممكنة.
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جوانب المنظمة.

المحور الثالث: إطار الميداني للدراسة.

أولاً: صدق وثبات أداة القياس:

1. **صدق أداة الدراسة:** تم تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية وتم عرضها على مجموعة من المحكمين وتم الاستفادة من ملاحظاتهم، وتبين أن معظم العبارات جيدة وتحمل صدقاً واضحاً.
2. **ثبات أداة الدراسة:** تقدم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستمارة الكلية 72% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60% والجدول التالي يوضح نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (01): معامل ثبات وصدق الاستمارة ككل

معامل الصدق	ألفا كرونباخ الثبات	عدد العبارات
0,84	0,722	28

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

ثانيا: تحليل البيانات.

1. خصائص عينة دراسة المبحوثين.

جدول رقم(02): خصائص عينة الدراسة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	15	50,0
	أنثى	15	50,0
السن	من 20-29 سنة	16	0,453
	من 30-39 سنة	8	26,66
	من 40 سنة فأكثر	6	20
	متوسط فأقل	4	13,33
المستوى التعليمي	ثانوي	5	16,66
	جامعي	21	70
	أقل من 5 سنوات	11	36,66
مدة الخدمة	من 5-9 سنة	12	40
	من 10-14 سنة	7	23,33
	15 سنة فأكثر	0	0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم(02) أن نسبة الذكور قد بلغت 50% من مجموع المبحوثين، في حين بلغت نسبة الإناث 50% أما متغير السن فقد شكلت الفئة العمرية (20-29) سنة غالبية المبحوثين، وهذا يدل أن معظم المبحوثين من فئة الشباب. أما بخصوص متغير المستوى التعليمي فقد شكلت فئة حملة الشهادة الجامعية بنسبة 70% أعلى نسبة، وهذا يعني أن غالبية المبحوثين هم ممن يحملون الشهادة الجامعية. أما فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فقد شكلت فئة 5 سنوات فأقل وفئة 5 إلى 9 سنوات معظم المبحوثين.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

تم إجراء ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة عن طريق إجراء تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، فقد تم إجراء تحليل التباين للانحدار وتبين من المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(06) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات (الرئيسية والفرعية)، استناداً إلى قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 وارتفاعها عن القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 والبالغة (4,18) وبناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم(06): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

فرضيات الدراسة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1	0,063	0,063	5,420	0,00
الخطأ	28	0,0326	0,012		
المجموع	29				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

1.1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 للتمكين الإداري على المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول (07): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات التمكين الإداري بموضوع الدراسة في

المنظمة المتعلمة الذي يشعر به المبحوثين.

مصدر التباين	B	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
تفويض السلطة وتحمل المسؤولية	4,840	0,313	20,475	0,00	0,402	0,162
التدريب	4,674	0,156	15,87	0,00	0,562	0,316
فرق العمل	4,749	0,168	13,348	0,00	0,573	0,329
الاتصال الفعال	4,705	0,237	21,912	0,00	0,603	0,364
التمكين الإداري	5,461	0,403	12,307	0,00	0,675	0,456

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (29) = 1,699

تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في جدول رقم (07) مايلي:

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمتغير المستقل التمكين الإداري كوحدة واحدة على المنظمة المتعلمة الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة إذ بلغت قيمة T (12,307) بمستوى دلالة (0,00) وتشير قيمة معامل الارتباط (0,675) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (0,456) .

-عند بحث أثر كل مجال من مجالات التمكين الإداري موضوع الدراسة بشكل مستقل على المنظمة المتعلمة تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمجالات التالية : تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، وتدريب العاملين، فرق العمل والاتصال الفعال، حيث بلغت قيمة T بالنسبة لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري على التوالي 20,475، 15,87، 13,348، 21,912.

-ولبيان أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري وأثره على المتغير التابع المنظمة المتعلمة استخدم معامل الارتباط الذي يفسر وجود علاقة موجبة بين كل بعد والمنظمة المتعلمة وهذه القيم هي على التوالي (0,402، 0,562، 0,573، 0,603)، و تفسر القيم التالية (0,162، 0,316، 0,329، 0,364) من التباين في المنظمة المتعلمة وذلك بالاعتماد على معامل التحديد.

2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

2.1. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين نحو أثر التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية ، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

2.2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين نحو أثر التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في أثر

التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة حسب متغير الجنس

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2	0,005	0,005	13,5	0,00
الخطأ	27	1,104	0,039		
المجموع	29	1,109			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (29) = 4,18

النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (13,5) والدلالة الإحصائية (0,00) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس على أثر التمكين الإداري بالمنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي قبول هذه الفرضية بصيغتها العديمة.

2. 3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين نحو أثر التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير السن.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في أثر

التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة حسب متغير السن

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2	0,066	0,033	8,55	0,00
الخطأ	27	1,043	0,039		
المجموع	29	1,109			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (29) = 4,18
النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (8,55) والدلالة الإحصائية (0,00) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن على أثر التمكين الإداري بالمنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي قبول هذه الفرضية بصيغتها العديمة.

2.4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين نحو أثر التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في أثر التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2	0,054	0,027	6,89	0,00
الخطأ	27	1,055	0,039		
المجموع	29	1,109			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (29) = 4,18
النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6,89) والدلالة الإحصائية (0,00) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي على أثر التمكين الإداري بالمنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي قبول هذه الفرضية بصيغتها العديمة.

2.5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين نحو أثر التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة

تعزى إلى متغير مدة الخدمة.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في أثر التمكين الإداري على المنظمة المتعلمة حسب متغير مدة الخدمة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2	1,100	,050	13,32	0,00
الخطأ	27	1,010	,037		
المجموع	29	1,109			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (29) = 4,18

النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (13,32) والدلالة الإحصائية (0,00) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مدة الخدمة على أثر التمكين الإداري بالمنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي قبول هذه الفرضية بصيغتها العدمية.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات.

1. الاستنتاجات: في ضوء نتائج الدراسة يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة.
- أظهرت نتائج الدراسة بأنه يتم إعطاء عاملها كامل حرية التصرف للقيام بمهامهم.
- توفير التدريب المناسب للعاملين وهذا لتطوير ذاتهم.
- المنظمة محل الدراسة تدعم تشكيل فرق العمل.
- توفر المنظمة لعاملها وسائل اتصال حديثة تسهل تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

2. التوصيات: إلى جانب نتائج الدراسة نقدم التوصيات الآتية:

- ضرورة إيمان المنظمة بأن التمكين الإداري أصبح من المفاهيم الإدارية المعاصرة لأنه يواجه مختلف التحديات والمواقف.

- على المنظمة أن تقدم كل التسهيلات والموارد التي من شأنها أن تعمل على توليد واكتساب المعرفة الجديدة.
- أن تركز أكثر المنظمة على طرق بناء المنظمة لكي تصبح منظمة متعلمة.
- منح العاملين فرص لإثبات وجودهم أكثر ويكون لهم دور في بناء منظمة متعلمة.

الهوامش:

المراجع العربية:

- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية (الاتصال-التفاوض- التفويض- الشخصية وضغوط العمل- الذكاء العاطفي وفرق العمل) القاهرة، 2005.
- أسماء سالم النصور، اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2010.
- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، - بحوث ودراسات-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
- فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة : دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية"، جامعة بغداد.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين- من وجهة نظر موظف مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نابغ للعلوم الأمنية، الرياض -السعودية، 2008 .
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، 2005.
- نائل عبد الحافظ العوالمه، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة ، الأردن، 1994.

المراجع الأجنبية:

- Knutson, K. A., Miranda, A. O. and Washell C, **The connection between school culture and leadership social interest in learning organizations**. The Journal of Individual Psychology, 61 (1): 25-36, 2005.
- Senge, Peter M. 1996. **Leading Learning Organizations**. Training & Development, 50 (12).
- William A. Ninacs , **Empowerment et intervention** , presses de l'université ,Laval, 2008.