



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-



**UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-**

**كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**

الرقم التسلسلي:.....السنة الجامعية: 2020/2019

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور تمكين الموارد البشرية  
في بناء المنظمة المتعلمة

تخصص: إدارة إستراتيجية

- تحت إشراف:

د. شوابي سارة

من إعداد الطالبة:  
شاوي صابرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات الجزائرية، وكذلك التعرف على أبعاد تمكين الموارد البشرية وهل لهذه الأبعاد علاقة في بناء المنظمة المتعلمة من خلال اختبار نموذج افتراضي.

ومع صعوبة هذه الفترة التي مرت بها الجزائر جراء فيروس كورونا، لم نستطيع القيام بدراسة تطبيقية تدعم هذا البحث، فاعتمدنا على الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع الدراسة أو مشابه له ولقد خلصنا إليمايلي:

### أهم نتائج الدراسة:

- تمكين الموارد البشرية هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، والذي يعتبر عاملا أساسيا لنجاح المنظمات واستمرارها.
- تتمثل أبعاد تمكين الموارد البشرية في ( المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل).
- التعلم التنظيمي هو العملية التي يمكن من خلالها لأفراد المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها، من خلال تغيير نظريات ونماذج التصرف والعمل لديهم.
- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معا.
- تعتبر أهمية تمكين الموارد البشرية اعتمادا على مدخل إدارة المعرفة، كأحد أهم المداخل لإدارية، وذلك بتشجيع العاملين و منحهم سلطة لاتخاذ القرار فيما يخص عملهم، لتجنب هدر الوقت والمصالح التي تمس بالمنظمة.

- الكلمات المفتاحية: تمكين الموارد البشرية- التعلم التنظيمي- المنظمة المتعلمة.

## Résumé

Cette étude visait à identifier l'étendue de la contribution de l'autonomisation des ressources humaines à la construction de l'organisation apprenante dans les institutions algériennes, ainsi qu'à identifier les dimensions de l'autonomisation des ressources humaines et si ces dimensions ont une relation dans la construction de l'organisation apprenante en testant un modèle hypothétique.

Compte tenu de la difficulté de cette période que l'Algérie a traversée à cause du virus Corona, nous n'avons pas pu faire d'étude appliquée pour soutenir cette recherche, nous nous sommes donc appuyés sur des études antérieures portant sur le même sujet d'étude ou sur un sujet similaire, et nous avons conclu de l'analyse de cette étude que:

### **Les résultats les plus important de l'étude:**

- Renforcer les ressources humaines, c'est donner aux travailleurs le pouvoir, le fer de lance et les informations nécessaires pour prendre des décisions et participer au processus de prise de décision, ce qui est considéré comme un facteur essentiel pour le succès et la continuité des organisations.
- Les dimensions de l'autonomisation des ressources humaines sont représentées dans (partage d'informations, liberté et indépendance, équipes de travail).
- L'apprentissage organisationnel est le processus par lequel les membres de l'organisation peuvent détecter et corriger les erreurs, en changeant les théories et les modèles de comportement et en travaillant pour eux.
- Une organisation apprenante est une organisation dans laquelle les individus travaillent continuellement pour accroître leurs perceptions quant à l'obtention des résultats qu'ils désirent en adoptant des modèles de pensée et d'ambition collectives, et chacun apprend constamment à apprendre ensemble.
- L'importance de l'autonomisation des ressources humaines basée sur l'approche de gestion des connaissances est considérée comme l'une des entrées administratives les plus importantes, en encourageant les travailleurs et en leur donnant le pouvoir de prendre des décisions concernant leur travail, afin d'éviter de perdre du temps et des intérêts qui affectent l'organisation.

- **Mots clefs:** Renforcer les ressources humaines -L'apprentissage organisationnel- Organisation éduquée.

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلي...

الوردة المتربعة على بستان قلبي، من ضحت بنفسها  
وسعادتها وبثت فيا الإرادة، وحب العلم، أمي الغالية.  
إلي أبي حفظه الله.

إلى فرحتي وبهجة قلبي أختي العزيزة: ياسمين.  
زوجي العزيز "إسماعيل" سندي في الحياة وأروع ما رزقني  
الله.

إلي كل الأحباب والأصدقاء.  
لكل من لم تسعه مذكرتي لكن وسعه قلبي أهدي عملي  
المتواضع.

## شكر و عرفان

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة  
والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى

نبح العون، إلى من وجهني دون وهن، إلى من زودني بكل

شحن، إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة شوابي سارة المشرفة على

المذكرة، لكي مني الشكر الجزيل وخالص الاحترام والتقدير

ودمت الشعاع المنير جزاك الله مني كل خير.

وأقدم باسمي الشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة على

قبولهم مناقشة هذه المذكرة وصرفهم جزء من وقتهم لأجل

قراءتها فشكرا كثيرا وتقديرا أكبر للجميع.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(21)	الأساليب الكلاسيكية في الإدارة	شكل رقم 01
(27)	الأساليب السلوكية في الإدارة	شكل رقم 02

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	- ملخص
(ii)	<b>Résumé -</b>
(iv)	- إهداء
(v)	- شكر و عرفان.
(vi)	- قائمة الأشكال
(ix)	- - فهرس المحتويات
(أ- و)	- المقدمة
(1-39)	الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين الموارد البشرية
(2)	تمهيد
(3)	المبحث الأول: عموميات حول تمكين الموارد البشرية
(3-6)	المطلب الأول: مفهوم وخصائص تمكين الموارد البشرية
(5)	1- مفهوم تمكين الموارد البشرية
(6)	2- خصائص تمكين الموارد البشرية
(6-8)	المطلب الثاني: الفرق بين تمكين الموارد البشرية والمصطلحات المتشابهة
(9-10)	المطلب الثالث: أهداف وأهمية تمكين الموارد البشرية
(09)	1- أهداف تمكين الموارد البشرية
(10)	2- أهمية تمكين الموارد البشرية
(11-14)	المطلب الرابع: أبعاد تمكين الموارد البشرية
(14-30)	المبحث الثاني: المنطلقات الرئيسية لتمكين الموارد البشرية
(14)	المطلب الأول: النظريات المفسرة لتمكين الموارد البشرية
(15-20)	1- النظريات الكلاسيكية وعلاقتها بالتمكين
(21-27)	2- النظرية السلوكية وعلاقتها بالتمكين
(28-30)	3- النظريات الحديثة في الإدارة وعلاقتها بالتمكين
(30-34)	المطلب الثاني: خطوات تنفيذ عملية تمكين الموارد البشرية وفقا لمختلف النماذج
(30)	1- نموذج (Gandz 1990)
(31)	2- نموذج كونغروكاونغو (Conger and Kaunngo 1998)
(32)	3- نموذج توماس و فيلتهاوس (Thomas and Velthouse 1990)
(33)	4- نموذج فورد و فوتلر (Ford and Fotter 1995)

(36-34)	المطلب الثالث: متطلبات عملية تمكين الموارد البشرية
(38-36)	المطلب الرابع: معيقات عملية تمكين الموارد البشرية
(39)	خلاصة الفصل
(62-40)	الفصل الثاني: الإطار النظري لمفهوم المنظمة المتعلمة
(41)	تمهيد
(42)	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي
(42)	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التعلم التنظيمي
(43-42)	1- مفهوم التعلم التنظيمي
(44-43)	2- خصائص التعلم التنظيمي
(46-45)	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التعلم التنظيمي
(45)	1- أهمية التعلم التنظيمي
(46)	2- أهداف التعلم التنظيمي
(47)	المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي
(49-48)	المطلب الرابع: أساليب التعلم التنظيمي
(50)	المبحث الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة.
(50)	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
(50)	1- مفهوم المنظمة المتعلمة
(51)	2- خصائص المنظمة المتعلمة
(53-52)	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المنظمة المتعلمة.
(52)	1- أهمية المنظمة المتعلمة
(53)	2- أهداف المنظمة المتعلمة
(54)	المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات المنظمة المتعلمة.
(54)	1- نماذج المنظمة المتعلمة
(55)	نموذج بيتر سينج
(56)	نموذج مارسك واتكنز
(57)	نموذج Redding
(57)	نموذج مايلونين
(57)	نموذج العتيبي
(58)	نموذج Addresson
(59-58)	2- استراتيجيات المنظمة المتعلمة
(61-60)	المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في تعزيز التمكين لدى الموارد البشرية بالمنظمة المتعلمة

(62)	خلاصة الفصل
(86-63)	الفصل الثالث: تحليل الدراسات السابقة
(84-64)	1- تحليل الدراسات السابقة
(86-85)	2- اختبار صحة الفرضيات بناءً على الدراسات السابقة
(90-87)	- خاتمة
(101-91)	- قائمة المراجع

# المقدمة

## مقدمة:

نتيجة التحول في الفكر الإداري الحديث الذي أصبح يولي اهتمام كبير بالموارد البشري، حيث أصبحت قوة المنظمات تقاس بقوة مواردها البشرية، لأنها أصبحت إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمات، وهذا عن طريق تبني التمكين الإداري.

ويعتبر تمكين الموارد البشرية توجهها حديثا وإستراتيجية قائمة بذاتها تندرج ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تقوم على مشاركة كل من القادة والعاملين على حد سواء في المعلومات واتخاذ القرارات، وتكوين الثقة بين الإدارة والأفراد التي تتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل.

وبناء على ذلك جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النماذج التقليدية إذ يعد تمكين الموارد البشرية من أهم مظاهر الإدارة الحديثة و الذي يهتم بشكل كبير بتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والعمل كفريق وتوفير وسائل اتصال فعالة .

وفي هذا السياق تستدعي الحاجة إلى توفير بيئة إدارية تضمن المكين الإداري وتشجيع التعلم، فالمنظمة اليوم تسعى إلى دفع أفرادها إلى التعلم لكي تصبح منظمة متعلمة، حيث يحظى موضوع المنظمة المتعلمة في الوقت الحاضر باهتمام متزايد لدى الكثير من الباحثين. لكن لا يمكن للمنظمة المتعلمة أن تستمر وتنمو ما لم يتم الاهتمام بالعنصر البشري، وذلك من خلال إشراكه في التسيير والمشاركة في وضع الأهداف، وكذلك تحريرهم من القيود وتشجيعهم على الإبداع، ويظهر مصطلح تمكين الموارد البشرية كمفهوم جديد نحو تغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر تطورا و ذلك من خلال زيادة مستوى التعلم التنظيمي وتشاركه بين مختلف مستويات المنظمة.

وفي ضوء ماتقدم ذكره تظهر إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلي أي مدى يساهم تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات الاقتصادية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ماذا يقصد بتمكين الموارد البشرية؟

✓ ماذا يقصد بالمنظمة المتعلمة؟

✓ مامدى توافر عناصر بناء المنظمة المتعلمة؟

✓ فيا يتمثل دور تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة ؟

## فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يمكن التعبير عن تمكين الموارد البشرية من خلال أبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل).
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة بين تمكين الموارد البشرية بأبعاده والمنظمة المتعلمة في المؤسسات الاقتصادية. ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية:
  - الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط بين المشاركة بالمعلومات والمنظمة المتعلمة.
  - الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط بين الحرية والاستقلالية والمنظمة المتعلمة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط بين فرق العمل والمنظمة المتعلمة.

## أهداف الدراسة:

- يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي تسعى لتحقيقها وهي كمايلي:
- التعرف على مصطلح تمكين الموارد البشرية بمختلف أبعاده والمنظمة المتعلمة، وكذلك التعلم التنظيمي.
- إعداد إطار نظري من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص ابرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية.
- تهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى نتائج مثبتة تساعد القائمين على تسيير المؤسسات في معرفة مصطلح تمكين العاملين وكيفية بناء منظمة متعلمة وهل هناك علاقة ارتباطيه بين تمكين العاملين والمنظمة المتعلمة.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في المجال العملي والتطبيقي، والخروج بتوصيات تساعد المنظمات لتحقيق التوجه نحو المنظمة المتعلمة

## أهمية الدراسة:

- التنبيه إلى أهمية تمكين العاملين في المساهمة في بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات الاقتصادية صناعية كانت أو خدمية في زيادة شعورهم بالانتماء إلى مؤسساتهم وبالتالي تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم.
- التأثير الحيوي للتمكين في تحقيق التطوير التنظيمي وذلك من خلال جعل العاملين يمتلكون مهارات وقابلية عالية نحو تحمل المسؤولية في العمل.
- تناول موضوع المنظمة المتعلمة باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي بدأ الباحثون في البيئة العربية مناقشته والبحث فيه، حيث أن المنظمة المتعلمة تعد من الأساليب التقنية التي تمكن المنظمات من التكيف والتفاعل مع البيئة المتغيرة وتحقيق أهدافها.
- زيادة قدرة المنظمات المتعلمة في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة وفي مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
- أهمية نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية على الجوانب الأقوى ارتباطاً والأضعف ارتباطاً، بما يعطي صورة واضحة على الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية وربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر لتطوير أداء المؤسسات الاقتصادية بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.
- إن تمكين الموارد البشرية من المواضيع الإدارية الحديثة ويمكن اعتباره أساساً للتقدم والرقى والنجاح وأنه واقع يمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال.

## منهج الدراسة

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة وتوضيح أبعادها ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

**المنهج الوصفي:** هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا بوصفها وبيان خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

**المنهج التحليلي:** وهو منهج يقوم على دراسة الإشكالات العلمية المختلفة: تفكيكا أو تركيبا أو تقويما، فإن كان الإشكال تركيبية منغلقة، قام المنهج التحليلي بتفكيكها وإرجاع العناصر إلى أصولها. أما إذا كان الإشكال عناصر مشتتة؛ فإن المنهج يقوم بدراسة طبيعتها ووظائفها ليركب منها نظرية ما، أو قواعد معينة<sup>1</sup>.

**المنهج الوصفي التحليلي** هو منهج من مناهج البحث العلمي والذي يتم استخدامه به بشكل كبير والسبب في ذلك يرجع إلى قيامه بدراسة الظواهر المطروحة أمامه ومن ثم رصدها كما في الواقع مع التطرق لجميع العوامل والأسباب التي قد أسهمت في حدوث تلك الظاهرة لكي يصبح من الممكن التوصل إلى حلها، ويقوم الباحث بمحاولة تحليل الظاهرة ومقارنتها مع غيرها من الظواهر المتعلقة بها لاستنتاج الحلول التي يمكن طرحها لها بطريقة منهجية ومدروسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup><https://alawg50.wordpress.com>, Le15/10/2020, , a19:16

<sup>2</sup><https://eduschool40.blog/>, Le15/10/2020, , a19:16

### أسباب اختيار الموضوع:

- موضوع الدراسة له علاقة بالتخصص المدروس.
- لأي باحث في أي مجال أسباب تدفعه وراء اختيار موضوع معين دون غيره من المواضيع فمنها:
- معرفة تطبيق تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الاهتمام بها.
- توضيح مدى مساهمة تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة وتوضيح العلاقة الارتباطية بينهما.
- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تجسيد المنظمة المتعلمة محل الدراسة.

### صعوبات البحث:

- فيروس كورونا والحجر الصحي.
- صعوبة التنقل من مكان لآخر.
- المؤسسات لا تسمح لنا بالدخول وإجراء التبرص.
- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.
- غلق الجامعات والمكتبات.

## النموذج الافتراضي للدراسة:

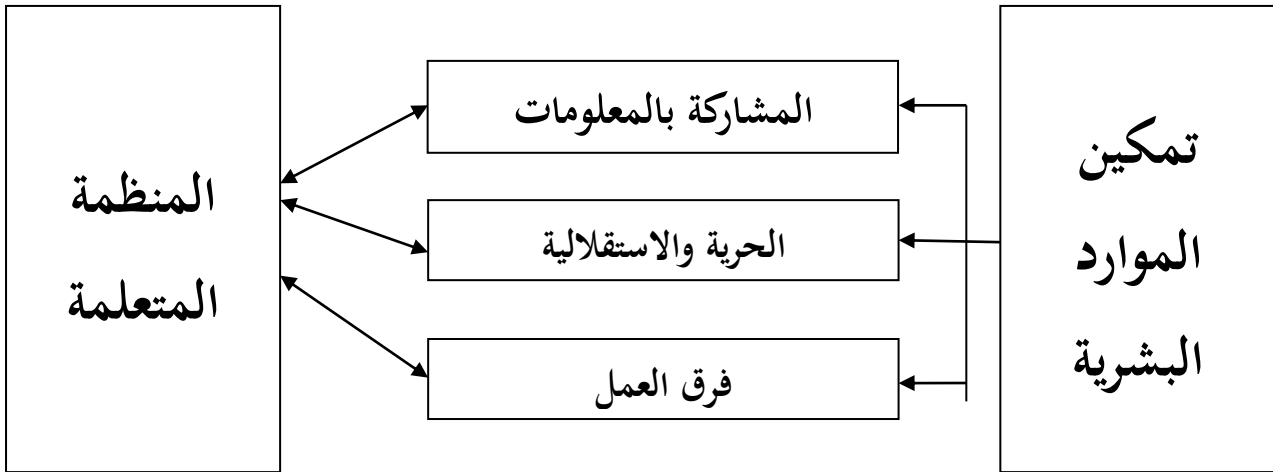
في ضوء إشكالية الدراسة تطلب بناء نموذج شمولي مقترح لبيان العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

- المتغير المستقل: والمتمثل في التمكين الإداري تضمن الإبعاد الفرعية التالية: (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل).

المتغير التابع: والمتمثل في المنظمة المتعلمة.

## نموذج الدراسة

المتغير المستقل      المتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري

لتمكين الموارد البشرية

### تمهيد:

يعتبر تمكين الموارد البشرية من أحدث المدخل الرئيسية التي ترددت في تطوير الفكر الإداري، فهو أداة مهمة من أدوات إحداث التغيير في المنظمة ، فهو مرتبط بالموارد البشري وكيفية تفعيل طاقاته ومهاراته داخل المنظمة. فالتمكين هو منح العاملين الحرية التامة والاستقلالية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى الإدارة العليا، حيث أصبح هذا المفهوم موضوع اهتمام واسع من طرف مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية، والاعتزاز لدى هؤلاء العاملين، وأجريت العديد من الدراسات التي تبرز أهمية التمكين كمنهج ضروري لمواكبة التطورات والتحديات الراهنة. وعليه سنحاول التطرق إلى الإطار النظري لتمكين الموارد البشرية.

### المبحث الأول: عموميات حول تمكين الموارد البشرية

يعتبر التمكين 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.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص تمكين الموارد البشرية

#### 1- مفهوم تمكين الموارد البشرية:

قبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العامل صلاحية، وحرية أكبر في مجال عملها، وفتح الأبواب أمامها، وتحفيزه أكثر من أجل تحسين دافعيته نحو العمل، وكسب ولائه وانتمائه لمنظمتهم..

- تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ و غير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه<sup>1</sup>.
- يعرف التمكين بأنه: عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة بأخرى على فعالية منظماتهم.<sup>2</sup>
- يعرف بويكر بوسالم " بعد التمكين على أنه : " ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، من أجل النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة،

<sup>1</sup> دارعة فاطمة وآخرون، تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد02، المركز الجامعي الونشريسي، الجزائر، سبتمبر 2017، ص60.

<sup>2</sup> بوقرة راجح وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رجع سابق،

مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار".<sup>1</sup>

- ولعل ما قدمه **Bowen and Lawler** يعد تعريفا شاملا بوصفهم التمكين على انه إطلاق حرية الموظف وانه حالة ذهنية داخلية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج، ما يوفر للفرد الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده على اتخاذ قرارات واختبار النتائج التي يريد الوصول إليها.<sup>2</sup>

- يعرف **تمكين الموارد البشرية** بأنه : " قيمة وعملية من خلاله يتم مشاركة ومنح العاملين مزيد من القوة والسلطة والمسؤولية وإعطاء العاملين الفرصة من أجل المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة ".<sup>3</sup>

- كما عرف مورلومرديث (**Murrel and Meredith, 2000**) التمكين بأنه : عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.<sup>4</sup> كما يعرفه (**Manuela & Bruce, 2003**) : " على أنه أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء والعاملون للتأثير في عملية اتخاذ القرار ".<sup>5</sup>

كما يعرفه (**Brown & Harvey, 2006**) : " التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقة الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على نتائج وتوافق حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة ".<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup>: صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2019، ص 77.

<sup>2</sup>: كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين، مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017، ص 262.

<sup>3</sup>: شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، مجلة الباحث، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 14، 2014، ص 322.

<sup>4</sup>: مؤيد أحمد صادق مسعود، درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012، ص 15.

<sup>5</sup>: رشام كهينة، جميل أحمد، واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر ديسمبر 2018، ص 248.

<sup>6</sup>: قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، العدد 18، 2017، ص 298.

تمكين الموارد البشرية : هو طريقة جديدة للتحفيز الوظيفي الداخلي، بقصد تحرير القوى الداخلية للعامل مع توفير بيئة ملائمة، بالإضافة إلى خلق الفرص لمواهب وقدرات وكفاءة الأفراد. فالتمكين يبدأ بعمل تغيير في معتقدات وأفكار ومواقف العاملين. بمعنى إيمانهم بأنهم يمتلكون المهارة والكفاءة اللازمة لأداء واجباتهم بنجاح مع شعورهم بالحرية والاستقلالية في تنفيذهم أنشطتهم، والشعور بأنهم قادرون على التأثير والتحكم في نتائج عملهم.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن التمكين هو عملية إعطاء العاملين سلطات أوسع وحرية أكبر في أداء العمل، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتهم.

### 2- خصائص التمكين:

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن تمكين الموارد البشرية له الخصائص التالية:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها.<sup>2</sup>
- مساءلة المرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.
- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم.
- توفير الرئيس للمرؤوسين فرصا للتطور واكتساب المهارات والمعارف.
- تشجيع المرؤوسين على التفكير والإبداع، وقبولهم لمبدأ المخاطرة بما يمكن أن ينتج بعد ذلك من وقوع في بعض الأخطاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رشيد مناصرية، مريم فيها خير، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد02، جامعة قاصدي مرباح1، ورقلة، 2016، ص 206.

<sup>2</sup> فرج شعبان وشيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية المحلية المستدامة، العدد04، جامعة المدية، جوان 2015، ص 96.

<sup>3</sup> محمد القريوتي، عوض العنزي، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت - دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد22، العدد01، جامعة الكويت 2006، ص287.

- إن انتهاج الشركات لسياسة تمكين العاملين، تحمل في طياتها جملة من التحسينات والمزايا التي تؤدي بها إلى الخروج عن المألوف، من حيث طبيعة العمل ومجرباته هو كيفية التعامل مع العملاء والعاملين، إلى تبني فلسفة إدارية شاملة، تنظر إلى تحسين هذه الشركات الإدارية بما يعود عليها بالنفع، وزيادة المنافسة، والبقاء المستمر في السوق.
- كما أن التمكين الإداري يفيد الشركة من خلال تحقيق المزايا الخاصة بارتفاع إنتاجيتها، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحقيق مكانة متميزة بين مثيلاتها، من خلال التعاون على حل لمشكلات، وارتفاع القدرات الابتكارية. أما فيما يتعلق بالفرد فإن سياسة التمكين تفيد في إشباع حاجات الفرد، من تقدير وإثبات للذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وارتفاع الدافعية الذاتية له، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وربط المصالح الفردية مع مصالح الشركة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الفرق بين تمكين الموارد البشرية والمصطلحات المتشابهة

حظي مفهوم التمكين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد قائما حول التمكين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل تفويض السلطة، والإثراء الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار.

#### 1- التمكين وتفويض السلطة:

يسود لدى الكثير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع يختلف عنه لان تفويض السلطة هو: "تحويل أو تخلي الرئيس عن جزء من سلطاته لصالح أي من رؤوسيه، بحيث يتمكن المرؤوس من اتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقا للقوانين، ويتم التفويض عندما يمنح الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي سلطات محددة لاي من أتباعه المرؤوسين بغية ممارسة مسؤوليات أو مهمات أو نشاطات محددة".

<sup>1</sup> :أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/ 2013، ص 16.

والتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فان الأفراد مسؤولون عن النتيجة النهائية.<sup>1</sup>

- يختلف التمكين عن التفويض فيما يلي:
- يعتبر التمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض، فهو أكثر من مجرد تفويض، فهو أساس وجوه الابتكار والدافعية والذاتية.
- التفويض وسيلة لتحقيق التمكين داخل المنظمة.
- التمكين يرتبط بمشاعر العاملين كما أنه ليس عملية مؤقتة وإنما هو إدراك دائم لمجموعة من الأبعاد التي تسعى المنظمة بشكل مستمر لتحقيقها.<sup>2</sup>

### 2- التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار:

إن تمكين العاملين لا يعني الإدارة بالمشاركة لان هذه الأخيرة هي فقط طلب المدير مساعدة الأشخاص له بتقديم أفكار أو مقترحات حول مسألة ما أو موضوع معين، يرغب في اتخاذ قرار بشأنه ويحتاج إلي بعض المعلومات أو المناقشات مع المرؤوسين قبل اتخاذ القرار.

أم التمكين فلا يعني فقط مشاركة السلطة مع المرؤوسين ولكن توزيع السلطة أيضا، حيث يمنح للعاملين سلطة أو تمكنا بشأن بعض أو كل نواحي المهمة بدءا من وضع جدول زمني للأعمال إلي اتخاذ القرارات، ثم تنفيذها وهو بذلك يمثل قيمة تدخل العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإحساسهم بالملكية والتحكم في الوظائف.<sup>3</sup>

إن إشراك الموظفين يعني الحصول على معيائهم، دون إعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها. بينما يعطي الموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن البضائع والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال.

<sup>1</sup>: صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص7.

<sup>2</sup> :عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2016، ص 17.

<sup>3</sup> : بوزيان أم كلثوم، دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص161، 160.

فالشعور بالملكية يخلق إحساسا ملحا بضرورة التحسين المستمر للعمل وتطوير العمليات والمنتجات، والخدمات، والحفاظ على رضا المستهلك لان هذا العمل "يحمل توقيعي وأفكاري"، لذا فان الموظف المتمكن سوف يهتم بجودة عمله أكثر من المشرف عليه أو حتى اهتمام المدير العام للمنظمة. ويتضح للباحث مما سبق ووفقا لتعريف التمكين، أن عملية المشاركة تعتبر جزءا من عملية التمكين وهي من العوامل المهمة التي تساعد على تطبيق مفهوم التمكين وأن العلاقة بينهما علاقة طردية.<sup>1</sup>

### 3- التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي: بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلال والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، واتصاله المباشر بمستخدم نتاج أعماله، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث ليتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.<sup>2</sup> وبذلك يتضح أن الإثراء الوظيفي عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية والقدرة على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

ورغم ما سبق يمكن القول إلا أن التمكين ليس مرادفا للإثراء الوظيفي، فالتمكين يركز على منح الفرد حرية أكبر في التصرف والشعور بالاستقلالية، بالإضافة إلى المهارات والموارد اللازمة لأداء الوظيفة، في حين يقدم الإثراء الوظيفي للعاملين مزيدا من التحديات والتحفيز عن طريق تغيير محتوى الوظيفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العالمين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص14.

<sup>2</sup>: نبيل خليلو، تمكين العاملين كإستراتيجية إدارية معاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2015، ص562.

<sup>3</sup>: نزار خليل عابدين خليل، تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013، ص57.

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية تمكين الموارد البشرية

#### 1. أهداف تمكين الموارد البشرية:

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، وان الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الايجابية على الأداء الوظيفي، وتتمثل هذه الأهداف في:<sup>1</sup>

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها،
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور والمتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة.

#### 2. أهمية تمكين الموارد البشرية:

لقد أصبح تمكين العاملين من المواضيع الأكثر أهمية في المؤسسات الاقتصادية، وتبرز هذه الأهمية في مجموعة نقاط نبرزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي،

<sup>1</sup>: كرمية توفيق، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة علمية محكمة، العدد18، جامعة البويرة، جوان2018، ص248،249 .

<sup>2</sup>: عادل بوجمان ومحمد قريشي، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد03، الجزء02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص253،254.

- ممارسة لتوسيع دائرة الوفاء بالالتزامات والأدوار، أين يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة،
- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: أين يقترن التمكين إلزاما بدعم العاملين سلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها،
- بالإضافة إلى ذلك فهو يرفع فرص الإبداع والابتكار للمسييرين والعاملين على حد سواء، ففي حال ممارسة التمكين ينمي المسير طريقة تفكيره ويطور من قدراته الإبداعية، كما يتاح له وقت أكبر للتركيز في الشؤون الإستراتيجية.
- يعتبر استجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين، وإعدادهم لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلا.<sup>1</sup>
- يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة بالنفس لديهم، وذلك من خلال رفع مستوى مهاراتهم وكفاءتهم، وتحسين نوعية وجودة العمل، ومنح الموظف استقلالية أكبر ليتمكن من تحديد المهام والواجبات والمسئوليات والسلطات بدقة، وبالتالي تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة، وبصفة عامة يمكننا أن نستنتج مما سبق أن التمكين جاء ليحقق ثلاثة أطراف وهي:
  - **بالنسبة للموظف** فتمكنه يضمن له حقوقه وفرصة لتنمية قدراته ويزيد من احتمال تحقيقه لأهدافه الخاصة ضمن الأهداف العامة للمنظمة.
  - **بالنسبة للزبون:** فان تمكين الموظف يزيد من مستوى الخدمة المقدمة له، ويرفع من قدرة المنتجات التي تقدمها المنظمة على إشباع حاجاته ومقابلة توقعاته إلى حد عال.
  - **بالنسبة للمنظمة:** فان تمكين الموظف يضمن تحصيلها لميزة تنافسية وهي الموارد البشرية الممكنة، وكسب رضا العميل وولائه وبالتالي ترتفع أرباحها، وترتفع قدرتها على التنافس والبقاء في السوق.

<sup>1</sup> : مرزوق سارة و بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 03، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، ديسمبر، 2017، ص 165.

## المطلب الرابع: أبعاد تمكين الموارد البشرية

تتمثل أبعاد التمكين في مايلي:

### 1- المشاركة بالمعلومات:

إن المشاركة بالمعلومات تلعب الدور المركزي في تمكين الأفراد العاملين أي أنها العنصر الرئيسي في التمكين حيث أن هذه المعلومات تعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

- بناء الثقة: سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.
- تعزيز المسؤولية : إن المشاركة بالمعلومات تضع الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقة عليهم تحملها.
- قنوات الاتصال: لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة.<sup>1</sup>
- كما أشار (Blanchard ,et ..al 1999) إلى أن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد مدى إتاحة المعلومات وعن طريق كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها. فضلا عن مواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية، وهناك مجموعة من المؤشرات التي تعد فوائد لمشاركة العاملين بالمعلومات وهي:<sup>2</sup>
- تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.
- تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن لتلبية لاحتياجاتهم.
- يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية (الفاعلية والكفاءة) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.

<sup>1</sup> :أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> :أماني حسام قديح، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014 ، ص33.

- تستفيد المنظمة من مهارة أفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة. كما أشار (Griseri2000) إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم، وان أشرك إدارة المنظمة أفرادها بالمعلومات رسالة مهمة لكل فرد.

حيث ذلك يؤكد أن تلك الإدارة تثق بهم وترغب في أن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها خدمة لغاية المنظمة وأفرادها. حيث وبصدد إتاحة المعلومات، فقد جرى عرض موضوع الثقة التنظيمية، وتعزيز الالتزام وتحديد المسؤوليات، ونظم الاتصالات في المنظمة، وهذا ما يؤكد أن عرض البعد يلامس هذه الموضوعات بوصفها مكونات فرعية تسهم في إتاحة المعلومات لا يمكن أن تكون دون هذه المكونات الفرعية، وهذه العلاقة التبادلية قد يشير البعض إليها بوصفها أبعاداً أخرى لإستراتيجية التمكين ولكنها وردت على حد وصف (Blanchard) وزملائه تحت مفهوم المشاركة بالمعلومات.<sup>1</sup>

### 2- الحرية والاستقلالية:

تعد حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في عملية التمكين لأنها تتضمن منح الأفراد إمكانية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها . فقد تكون هذه الحرية روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموع خيارات متاحة، وقد تكون خلاقة عندما يعتمد الشخص على قدراته الإبداعية لاختيار البديل المناسب، أما الاستقلالية ضمن عملية التمكين فتعكس إحساس الفرد بالحرية تجاه طريقة أداء لعمله، وكذلك درجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة بما يتوافق واحتياجات العمل، بحيث تتضمن الاستقلالية حرية الاختيار والمسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية. حسب وليكنسون (Wilkinson) فإن الاستقلالية تعني إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة تسمح لهم باتخاذ الإجراءات التي تتعلق بمهامهم كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعه بينهم، وتحديد مسارات تدفق المنتج واستحداث مجاميع عمل شبه متنقلة والتي يشار إليها بفرق العمل.

<sup>1</sup> :أماني حسام قديح، مرجع سابق، ص 34.

في إطار ترسيخ قيم التمكين وتجسيدها لمفهوم الاستقلالية تعمل إدارة المؤسسة على تصميم نظم العمل التي تتيح للعاملين الحرية الكاملة للتصرف وتضمن لهم القدر المناسب من السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع محاسبتهم على النتائج المحققة ومن أهم صور الممارسة العملية لهذا المفهوم نجد ما يلي:

- إتاحة المجال لممارسة الحرية في اختيار أو ابتكار أسلوب العمل المناسب.
- إتاحة المجال لممارسة الحرية في تغيير طرق أداء العمل متاحة، أو تجريب طرق عمل جديدة.
- إتاحة المجال لممارسة الحرية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل.
- إتاحة المجال لممارسة الحرية في تحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع مشكلات العمل.

ويتضمن بعد الحرية والاستقلالية الأبعاد الفرعية التالية:

- **وضوح الرؤية:** معرفة العاملين كافة لرسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها.
- **وضوح الأطر الإرشادية:** ويعني ضمان التصرف وفق ما هو مخطط له في إطار رؤية المؤسسة.
- **نظم الرقابة:** أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين، وما يستلزم من نظم رقابية أخرى.

إن عدم قيام الإدارة بتوضيح الحدود في المرحلة الأولى من تحرك العاملين سيجتنب عنه صعوبات عديدة، فإما يقعون في الالتباس لدى ممارسة الحرية لاعتقادهم إن كل شيء أصبح في متنا ولهم دونما حدود، وإذا اتجهت الأمور وبهذا الوصف فإن ذلك سيؤدي إلى إجهاض التمكين، لذلك فإن الحرية التي يعمل في ظلها العاملون لا يمكن أن تتحقق دون استقلالية، وهذه الاستقلالية لا يمكن أن تمارس إلا من خلال الحدود.<sup>1</sup>

### 3- فرق العمل: في المنظمات التي تتبنى فلسفة التمكين، يصبح الفريق الركيزة الأساسية للهيكل

التنظيمي، فيشارك أعضاء الفريق جميعاً في تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها.

ويعرف فريق العمل على أنه: "مجموعة من الأفراد يعملون معنا تحكمهم درجة من الاعتماد المتبادل لإنجاز المهام المحددة في إطار إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية".

<sup>1</sup> هوارى فاطمة ، ضيف أحمد، نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تمكين العاملين بالمنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، 2018، ص 205، 204.

ويؤكد French and Bell أن الفرق وجماعات العمل أحد أساسيات ووحدات التطوير التنظيمي، كما أنها الرافعة الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي للمنظمة والذي يركز على أن الأفراد الذين هم الذين يراقبون ذاتيا كيفية أدائهم وكيف يكون أدائهم مرضيا، وهذا ما يطلق على تمكين العاملين لان فرق العمل تدير عملياتها وعلاقاتها بطريقة فعالة، فهم بمثابة جماعة تكون قادرة على حل مشكلاتها وتعتمد على الثقة والاتصالات التبادلية وهذا ما يوصف بالقدرة المالية على احتضان مختلف الآراء وتحسين تكاملها الذاتي كفريق العمل لإيجاد السلوك الملائم يكون أكثر قدرة على أداء مهام العمل من خلال تعاون الأعضاء معا وبناء علاقات قوية، لان الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من الاستقلالية للأفراد<sup>1</sup>.

تعد فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما 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 الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: المنطلقات الرئيسية لتمكين الموارد البشرية.

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمهم المختلفة بشكل عام ، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

<sup>1</sup> :بوجان عادل، موسى عبد الناصر، الإداري وأثره على أداء المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، جامعة بسكرة، جوان 2015، ص 303، 304.

<sup>2</sup> : حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص 15.

وسوف نتطرق في هذا المبحث لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا، وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة لتمكين الموارد البشرية.

#### 1. النظريات الكلاسيكية وعلاقتها بالتمكين .

لقد ساهم عدد ليس بالقليل من المفكرين في هذه المدرسة وهم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الأوائل و سنعرض أفكار أهمهم وهم: فردريك تايلور، وماكس فيبر.

#### أولا-نظرية الإدارة العلمية:

إن نظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وخلال قيامه بعمله لاحظ أن العمال يكلفون بأعمال لا قدرة لهم عليها و لارغبة لهم فيها مما أدى إلى قيام النزاع المستمر بين الإدارة والعمال، لهذا قام بالعديد من الدراسات التي تهدف إلى تحسين هذه العلاقة<sup>1</sup>.

#### أ- تايلور والإدارة العلمية:

يعتبر تايلور هو أب الإدارة العلمية، حيث تعتبر هذه الأخيرة حركة إدارية من حيث وضعها لمبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق هدف زيادة الإنتاجية وهي تحليل الأعمال ودراسة العناصر المكونة لها على أسس علمية، والاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح لهم والإشراف الفعال على أعمالهم، وتعاون الإدارة مع العمال وترغيبهم في العمل وفقا للطرق العلمية عن طريق تشجيعهم بالمكافآت النقدية، وفصل مهام التخطيط والإشراف والرقابة عن مهمة التنفيذ وتفويض المهام الأولى إلى الإدارة ومهمة التنفيذ إلى العمال.

وكان ينظر إلى العنصر لبشري أنه مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الآلة فالعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائبا، وتسييره لا يتعدى عملية تطوع هذه اليد العاملة بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقا من طرف الآخرين، فالجمال الإنتاجي ليس مجال اكتساب الخبرة والمعارف، بل فضاء لبيع قوة العمل وكان تسيير العنصر البشري بسيط بساطة النظر إليه وهذا يتجلى في العناصر التالية:  
-استقطاب العمالة بقدر الحاجيات الكمية.

<sup>1</sup> : كرمية توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص3.

-السهر على احترام تطبيق القوانين.

-الرقابة المباشرة لمدى قيام العنصر البشري بدوره.

### ب- التمكين في نظرية الإدارة العلمية:

إن التمكين ونظرية الإدارة العلمية هو على طريقي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت وما ورثه لفريدريك تايلور من الثورة الصناعية، من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، النظرة التي كانت سائدة اتجاه العامل أن آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجهم فقط، ومن زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

وعلى الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر، على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له لفريدريك تايلور، بسبب المغالاة في مبدأ في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها والتي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يجيد عنها، فضلا عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة، وما تزال هناك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العلمية إلى وقتنا الحاضر، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا.

### ثانيا: هنري فايول :

تعتبر النظرية في المدرسة الكلاسيكية التي جاء بها هنري فايول في سنة 1814 م، تخرج كمهندس تعدين ثم عمل في شركة لمناجم الفحم، وفي سنة 1888 وصل إلى مركز مدير الشركة وهي على وشك الإفلاس . ثم تولى فيها إدارة الشركة، تقاعد وهي في أعلى درجات النجاح وخلال الفترة التي عمل فيها مديرًا كان يبحث في المبادئ العلمية البسيطة التي يمكن استخدامها لتوضيح مهام المدير.

### أ- هنري فايول والإدارة الإدارية

في الوقت الذي كان فردريك تايلور ينادي بالإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة الإدارية في فرنسا، ويعتقد الكثير من كتاب الإدارة أن رجل الصناعة الفرنسي فايول هو الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة ولقد ظهرت أفكاره في كتابه المشهور "الإدارة العمومية والصناعة عام 1916".

ولقد توصل فايول إلي أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية، يمكن تقسيمها إلي ستة مجموعات هي<sup>1</sup>:

- أوجه نشاط فنية-الإنتاج -
- أوجه نشاط تجارية - الشراء، البيع والمبادلة -.
- أوجه نشاط مالية - الحصول على رأس المال و الاستخدام المثالي له -.
- أوجه نشاط تأمينية - حماية الأفراد والممتلكات -
- أوجه نشاط محاسبية - بما في ذلك الإحصاء -
- أوجه نشاط إدارية - التخطيط، التنظيم، وإصدارا لأوامر، التنسيق، والرقابة -

وقد أوضح فايول أن هذه المجموعات الست توجد في المشروعات من أي حجم وخصص معظم كتابه لمناقشة أوجه الأنشطة الإدارية.

ورأى فايول أن الصفات المطلوبة في الأفراد الذين يعملون في مختلف المشروعات هي طبيعية (الصحة، الحيوية والشخصية) أو ذهنية (القدرة على الفهم والتعلم، الحكم وحضور الذهن والتكيف) و معنوية (النشاط والحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، المبادرة، والإخلاص، الولاء والدبلوماسية والكرامة) و ثقافة عامة (معلومات عامة لا تتصل مباشرة بالوظيفة المعنية) والخبرة (المعرفة المستمدة من المزاولة الصحيحة للعمل).

كما قسم فايول قدرات الأفراد للمجموعات الست السابق ذكرها فقال أن هناك قدرات إدارية وفنية وتجارية ومالية وتأمينية ومحاسبية، وقد أوضح فايول أنه بينما تعتبر القدرة الفنية من أهم مل يطلب من العامل فان الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تزداد كلما تقدم الفرد في سلسلة التدرج الإداري من

<sup>1</sup> : كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص5.

الأسفل إلى الأعلى، وتصبح أكثر القدرات أهمية بالنسبة للأفراد الذين يحتلون مراكز في الإدارة العليا للمشروع.<sup>1</sup>

### ب- التمكين في الإدارة الإدارية:

قدم الفرنسي هنري فايول نظرية المبادئ الإدارية في نفس فترة نظرية الإدارة العلمية تقريبا، وقد تميز بأنه كان من بين المفكرين الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة صالحة لكل المنظمات وفي كل مكان وزمان مازالت مفيدة حتى هذا الوقت، وقد أدرك فايول ضرورة تعلم الإدارة على مختلف المستويات وحاول أن يطور نظاما فكريا إداريا شاملا، يشرح من خلاله ماذا يفعل المدراء في المنظمة وكيف يفعلون ذلك، كما تستند النظرية إلى الخبرة في مجال العمل الإداري لفهم المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة، والتي يمكن أن تكون أساسا تشق منه المبادئ الرئيسية لفهم وتحسين التطبيق الإداري وتطوير نظرية الإدارة، والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف، فقد أمن فايول بفكرة أن كل العمل وفي أي مؤسسة يشاركون بدرجة كبيرة أو قليلة في الوظائف التقنية للمنظمة، وهذا ما يؤكد على عدم الاهتمام الكبير بتمكين العاملين والاهتمام فقط بالتقسيمات الفنية والإدارية والتشريح الوظيفي للمنظمة.<sup>2</sup>

### ت- ماري باركر فوليت (Mary parker Follett)

لقد كان صوت **Follett** الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات وإذا كان **Taylor** يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن **Follett** كانت كما يصفها **Peter Drucker** أم الإدارة. فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر. فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى. وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل

<sup>1</sup> : كريمة توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 6

<sup>2</sup>: راضية عروف، التمكين كإستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص مناهجت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2017، ص 5،4.

الخلاف في العمل. ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن **Follett** تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة واليوم وبعد ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" **Employee Ownership** و "المشاركة في الربح" و "المشاركة في المكاسب". وهذا يؤكد اهتمام هذه العاملة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان. على أي حال، كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.<sup>1</sup>

### ثالثا: النظرية البيروقراطية: **Bureaucratic Management**

إن هذه النظرية تنسب إلي عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (1864-1920) والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة.

#### أ- خصائص النظرية البيروقراطية:

ويمكن تلخيص خصائص البيروقراطية فيما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص.
  - العلاقة بين العمال تأخذ الطابع الرسمي ولا دور للعلاقات الشخصية.
  - هيكلية هرمية تحدد السلطة والاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.
  - الالتحاق بالوظيفة على أساس المعرفة العلمية والقدرات التفسيرية.
  - مجموعة من القواعد واللوائح التي توضح محتوى كل عملية إدارية.
  - مجموعة الضوابط المحددة للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة من الهرم التنظيمي.
- إن هذه المبادئ حسب ماكس ويبر تعطي للمدرية البيروقراطية ميزة أساسية لزيادة الفعالية حيث أن البيروقراطية تستطيع وحدها أن تمزج تقسيم العمل إلي ما لا نهاية والكفاءة القصوى

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 2، المجلد 1، القاهرة، مصر، 2009، ص 27.

لكل شخص في وظيفته حيث تطور التقنيات ينمي الحاجة للكفاءة وإمكانية تقسيم العمل يقوي الميزة التنافسية للمنظمة.

وكان هدف ويبر هو تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين، فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية(السلطة) قانونية اكتسبها على أساس الاختبار أو الترقية التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء<sup>1</sup>.

### ب- التمكين في النظرية البيروقراطية:

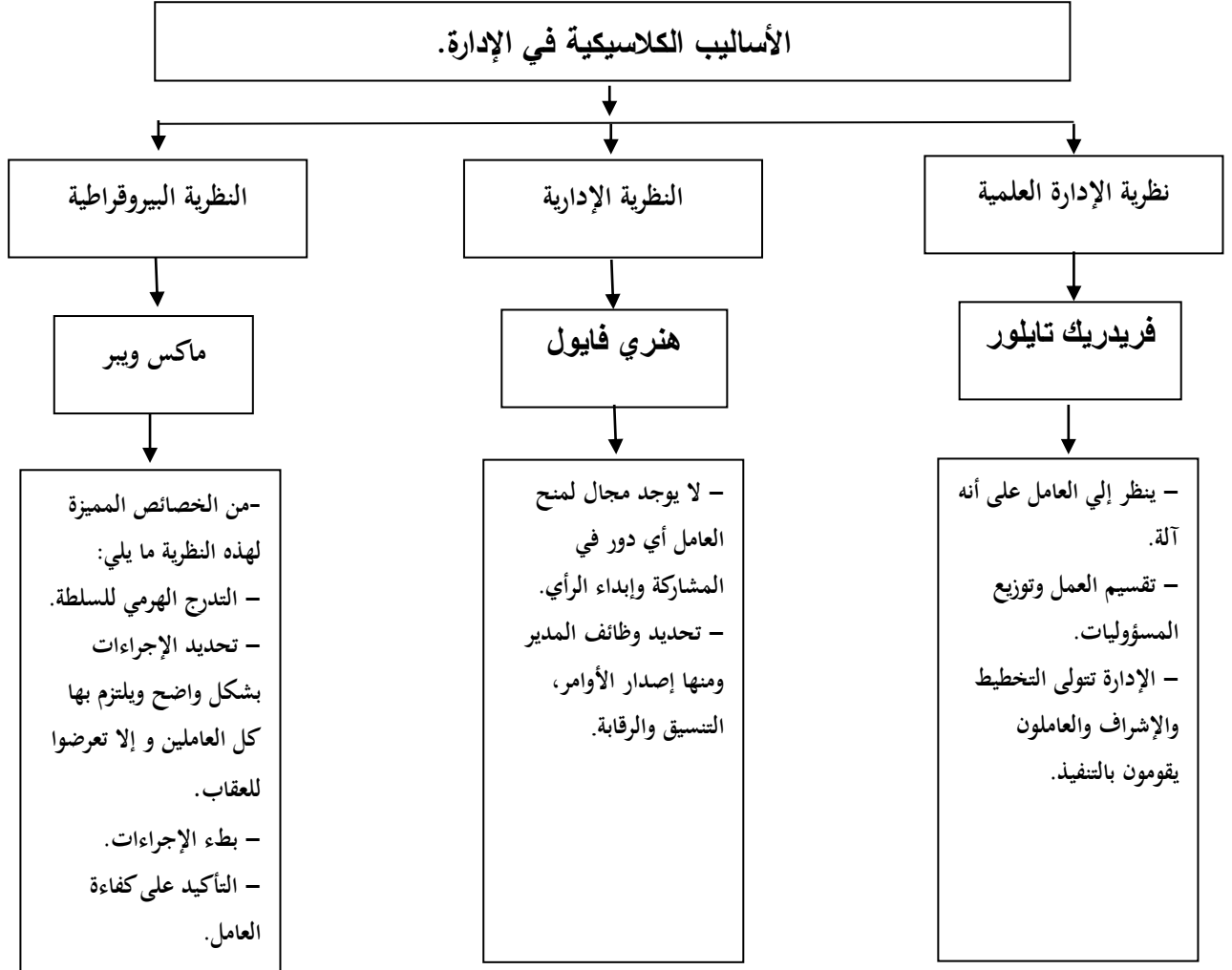
النظرية البيروقراطية للمفكر الألمان ماكس ويبر (Max Weber) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط و الدقة في العمل ووضوح القوانين التشريعات، والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى، ما حدث مع تيلور من ردة فعل تجاه التسبب فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين، وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة، وهذه الغايات مهمة جدا في حياة المنظمات، وهناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظرية البيروقراطية وتستفيد منها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: كرمية توفيق، مرجع سابق، ص10

<sup>2</sup>: عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2013، 2/2014، ص32.

يمكن اختصار مميزات هذه النظريات في الشكل التالي

شكل رقم (01) : الأساليب الكلاسيكية في الإدارة.



المصدر: صباح بن سهلة، مرجع سبق ذكره، ص32.

## 2. النظرية السلوكية وعلاقتها بالتمكين :

تعرف أيضا باسم مدرسة العلاقات الإنسانية (Ecole des relations humains) من أهم روادها التون مايو (1927) قامت على فلسفة حركة العلاقات الإنسانية، حيث ركزت على الجوانب الإنسانية في العمل كما تنبعت إلي وجود التنظيم غير الرسمي من خلال تأثير التنظيم وجماعات بمنطق العاطفة وأوقات الراحة والجو الاجتماعي في العمل، وإشراك العاملين والتقليل من

الرقابة، والجمع بين العوامل النفسية والاجتماعية والجسمية والتقنية، ومن مبادئها اعتبارها التنظيم علاقة بين مجموعات مترابطة وليس أفراد منعزلين، ويتحدد السلوك التنظيمي بناء على سلوك الأفراد. -وتعرف على أنها طريقة للتسيير تهتم بالعامل الإنساني وتهدف إلى إعطاء نظرة مغايرة لعلاقات العمل من خلال اندماج العمال وتكاملهم مع القيادة التنظيمية ومساعدتهم على إنجاز المهام وتحفيزهم على المبادرة والمشاركة بأفكارهم لزيادة فعالية الأداء، وذلك من خلال الاهتمام بظروف العمل وبيئة العمل المادية والاجتماعية، والاهتمام بخصائص الأشخاص الجسمية والنفسية مثل التعب والملل والعلاقات الاجتماعية في العمل، إن التركيز على تنمية العلاقات الإنسانية إنما هي عوامل تدفع إلى التعاون العفوي والتلقائي في عملية التسيير نظرا لإلغاء الحاجز ذات العلاقة بالضغط والتسلط والتهديد بالعقوبات وعدم الثقة والرقابة الدقيقة المستمرة ولا تكون عملية التعاون بذلك إجبارية بل لوحظ بان الضغط يولد التوتر لدى العاملين ، وهي مقدمات هامة لإثارة الصراع في محيط العمل ، لا يمكن أن تتحقق الفعالية في الأداء إلا بإزالة هذه العوائق في عملية التسيير.

وقد حاولت هذه المدرسة الجمع بين الجوانب التقنية والإنسانية خاصة العوامل النفسية للعاملين نظرا لأهميتها في نجاح مشروع الإدارة العلمية ذلك أن العالم الداخلي للفرد يتأثر بالبيئة الخارجية باستجابات متنوعة ومتناقضة أحيانا ، كما أن نفس الأفراد لا يستجيبون بنفس الاستجابة أمام نفس المواقف ، وبذلك يكون للعوامل النفسية أثرها في عملية الصراع والتوجه نحو التعاون، خاصة إذا لاحظنا بان الإنسان إذا كان يمثل جملة من المشاعر فانه أيضا يتبنى طموحات شخصية ، وحاجات يريد إشباعها ولا يمكن فهمها إلا بالتقرب منه والحوار معه كما لا يمكن الوقوف ضد إشباع حاجاته هذه لان ذلك يفتح مجالاً للصراع التنظيمي وتوجه العاملين نحو سلوك تؤثر سلبا في فعالية التنظيم.

- وكل ماسبق يعتبر ذو علاقة مباشرة او غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر ولكن بالتأكيد فان مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب ، فيمكن القول أن التمكين المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

- من أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>: سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 69.

- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية.

- نظرية ماسلو.

أ- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية :

التي دعت إلى الادارة التشاركية واهتمام أكبر بالعاملين والاحتياجات الاجتماعية والتدريب للمشرفين في المهارات الشخصية. وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وقد مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي. وكذلك دراسة **Carl Rogres** الذي حاول من خلالها إيضاح أن الأفراد داخل أنفسهم القدرة على تحمل مسؤولية تصرفاتهم وصحتهم النفسية، كما ركز على فاعلية الاتصالات وأهميتها لعلاقات الرؤساء والمرؤوسين.

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة ومساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية، في قضايا الإبداع والابتكار، والتفوق والتحدي، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومنح الموظف حريات أكبر في العمل . ومن أهم هذه النظريات نظرية أبراهام ماسلو للحاجات والتي حثت المسيرين على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل، لكي ينعكس ايجابيا على الأداء والإنتاجية<sup>1</sup>.

يمكن إرجاع الجذور الأولى لنظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تتبناها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور، وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، ومن أهم رواد هذه النظرية التون مايو وماري باركر فوليت، وقد دعت هذه المدرسة إلى الاعتراف بالإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين عن العمال وان يشعروهم هم شركاء في العمل وليسوا أجراء، كما أوضحت هذه النظرية أن العاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تمهمهم، ومن خلال ما سبق يمكن الاستدلال على

<sup>1</sup>: بربي لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خير، ب سكرة، 2015، ص 21.

أن مدخل التمكين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية للعمال ومشاركتهم في صنع القرارات ماهو إلي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية في ما عرف بمشاركة العاملين أو الإدارة التشاركية

1.

### ب- نظرية الحاجات

في سنة 1943 قدم أبراهم ماسلو نظرية حول تدرج الحاجات والتي طورها لاحقا سنة 1954 وتعتبر هذه النظرية بحق من أهم النظريات التي تعالج موضوع الدافعية في العمل، وأيضا، موضوع الرضا الوظيفي.

- فماسلو يرى أن الإنسان مجموعة حاجات، وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي، وهو يعتقد أن إنجاز وأداء الفرد لعمله إنما يتحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية، وهذه الدوافع لا يمكن فرضها على الفرد.

- فالفرد كما يرى ماسلو يندفع في البداية نحو العمل لتلبية احتياجاته الأساسية الفسيولوجية وعندما تلبى هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى التي تم إشباعها حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات<sup>2</sup>.

### ت- نظرية X and Y لصاحبها Douglas McGregor (خطوة هامة تجاه التمكين).

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار Maslow ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع"

(The Human Side of Enterprise) ، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y. ولكل من X و

Y افتراضات:

- ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية.

- فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

<sup>1</sup>:راضية عروف، التمكين كإستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 07.

<sup>2</sup>: عاشور لعور، لتمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية، مرجع سابق، ص 34.

ما يميز نظرية ماكريقر أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين (Self-Fulfilling Prophecy) أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم.

- فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرءوسيههم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم.

- أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيههم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديرهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيههم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.<sup>1</sup>

### ث- الشخصية البالغة لدى كرس أرفريس (خطوة هامة اتجاه التمكين):

إن الدعوة إلي تمكين الفرد لم تكن دائماً تحتاج إلي استخدام مصطلح التمكين بشكل حرفي ومحدد، قام كرس أرفريس بجهود في نقد النظريات التقليدية، تعبيراً من عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتاب " المؤسسة والشخصية" Personality and Organization ، مؤكداً أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الرادارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل، ويرى أرفريس بان الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لان كل شيء محدد مسبقاً لا مجال فيه لاي اجتهاد من قبل الفرد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتيادي وسلي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة ومركزية الإدارة، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول فيؤكد بان هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلي القصور الذاتي لدى

<sup>1</sup> : يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص32.

العاملين، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف، لذا لا يرى أرقريس أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة.

أما وجهة نظر كرس أرقريس أن الحل في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص مساهمات النظريات السلوكية في الإدارة وعلاقتها بالتمكين حسب الشكل التالي:

<sup>1</sup> : سعود أمال، مرجع سابق، ص 72.

شكل رقم ( 02 ) : الأساليب السلوكية في الإدارة



المصدر: كرمية توفيق، ص22.

### 3. النظريات الحديثة في الإدارة:

أتت هذه النظرية مكملة للنظريات السابقة، والبارز حول هذه النظريات تركيزها على نظم المؤسسات، وكيفية تصرف المديرين مع المواقف الافتراضية المتعددة. وتتمثل هذه النظريات في:<sup>1</sup>

#### أ- نظرية النظم:

النظام هو عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها، وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة.

وقد ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة، من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية الشمولية، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح يهتم بالأهداف العامة للمنظمة، من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، مما يتطلب تكريس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المؤهل والقادر على المساهمة الفعالة، والمتميز بالمبادرة والإبداع والتطور. إذ أن أهم مقومات أعضاء الفريق المتحانس، أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية، وإلا فسيكون هذا العنصر عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

وعلى ذكر الفريق فقد ساهمت نظرية النظم في كيفية تشكيل فرق العمل ذاتية التوجيه ناجحة، ويظهر ذلك من خلال معهد تافيستيك للعلاقات الإنسانية، وقد ساهم هذا الأخير في تطوير نظرية النظم، من خلال مساهمات **Irbec&Bamforth** اللذان أدخلوا مفهوم "الأنظمة الاجتماعية" وقد تناولت دراستهما، تأثيرات التكنولوجيا على تعدين الفحم في إنجلترا. بمعنى آخر تأثير إدخال الآلة لاستخراج الفحم على العمل والعاملين في المنجم. ومن خلال هذه الدراسة، اقترح الباحثون أن تعمل المؤسسات كنظم مفتوحة، تشتمل على جزأين يعتمد الواحد منها على الآخر:

- النظام الاجتماعي والمتمثل في المهارات والعلاقات الإنسانية .
  - النظام التكنولوجي والمتمثل في أدوات وعمليات الإنتاج.
- يلاحظ أن نظرية النظم نادت بعدة دعائم ركز عليها التمكين، منها ضرورة تسليح فريق العمل بالمعرفة والمبادرة والتطور، كما أوجب تكريس مبادئ التعاون المشترك، إضافة إلى متطلب آخر لا يقل أهمية وهي الاستقلالية في العمل.

<sup>1</sup> :رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 44، 43.

إذا كانت نظرية النظم لها متطلبات ومرتكزات مشتركة مع عملية التمكين، فإن النظرية الموقفية، ترى أنه لا يمكن أن تقتدي كل المنظمات بمتطلبات أو مبادئ معينة، وان تعتمد كل منظمة على مبادئ ودعائم تتوافق وظروفها ومواقفها.

### ب- التمكين والنظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعد تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يتناسب مؤسسة أو ظروف من الظروف، قد لا يتناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، قد لا يتناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة التسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة مجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.<sup>1</sup>

### ت- النظرية Z

هي نظرية يابانية قدمها **Richard Tanner & William Ouchi** وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعمال وهي التي تعني أن يتقن العمال الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (**Career Planning**) والتنمية المهنية (**Career Development**) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق والتركيز على مشاركة العمال وانخراطهم في المنظمة والفلسفة التي قامت عليها هذه النظرية مفادها ضرورة إحداث نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة من خلال نقل وتطبيق القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية إلى داخل المنظمة اليابانية والتي

<sup>1</sup>: راضية عروف، مرجع سبق ذكره، ص 11.

تتصف بخاصية الاستقرار والأيمان بأهمية العمل والجهد الجماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان اجتماعي منسجم مع نفسه.

- مما تقدم نرى بان مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العمال وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.
- فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فان الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر، فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العمال، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خطوات تنفيذ عملية تمكين الموارد البشرية وفقا لمختلف النماذج

لفهم التمكين وبلوغه يجب على كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وهناك نماذج تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين مايلي :

#### 1. نموذج Gandz (1990):

- من أهم مبادئه:
- التمكين مركب اتصالي يدل ضمنيا على تفويض السلطة.
- التمكين مركب نفسي يدل ضمنيا على أكثر من الشراكة في السلطة.
- التمكين مفهوم نفسي للفاعلية الذاتية، ويمر بخمسة مراحل<sup>2</sup>:
- تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة لوضع إستراتيجية لأزالتها.

<sup>1</sup> :عاشور لعور، مرجع سبق ذكره، ص38.

<sup>2</sup> : فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص48.

- استخدام أساليب إدارية حديثة مثل: (الإدارة بالمشاركة، الإثراء الوظيفي، ربط المكافآت بالأداء)

- تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم والتغييرات التي تحققت فعلا.

- نتيجة استقبال المعلومات والشعور بالتمكين وارتفاع الاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

- التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لإنجاز الأهداف.

### 2. نموذج كونغر و كانونغو 1998 (Conger and Kauungo):

عرف Conger and Kauungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبني الكاتبان تعريف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح أن يكون التمكين ماثلا لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

الزاوية الأولى: يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا على تفويض السلطة (الاتجاه الاتصالي).

الزاوية الثانية: يمكن النظر للتمكين أيضا كمصطلح يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة (الاتجاه التحفيزي).

#### وحدد الكاتبان خمسة مراحل لعملية التمكين الإداري وهي:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى:** العمل على إزالة العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان السلطة، كضعف الاتصالات ومحدوديته بين الرؤساء، ضعف التحفيز، وغياب الإبداع، عدم توفير التدريب، الروتين داخل العمل يؤدي إلى شعور العاملين بالعجز والضعف، لذلك على الإدارة أن تعمل على اكتشاف الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور والعمل على إزالتها وهذا يكون عن طريق تبني التمكين.

**المرحلة الثانية:** استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء، لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز.

**المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وهذا عن طريق التجارب والاستشارة.

<sup>1</sup> : أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العالمين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، ص140.

المرحلة الرابعة: نتيجة تقديم معلومات للمرؤوسين سيشعرون بالتمكين وهذا سيؤدي إلى الزيادة في الجهد المبذول وتحسين الأداء.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة ومنه يرى الكاتبان أن التمكين هو العملية التي يعتقد الفرد من خلالها إن فاعليته الذاتية في تحسن.

### 3. نموذج توماس و فيلتهوس (Thomas and Velthouse) 1990:

لقد قام **Thomas and Velthouse** بإكمال العمل الذي أنجزه **Conger and Kauungo** وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي **Cognitive Empowerment Model**، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي "تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"، وأشارا أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، حيث يتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبروا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي:

- **التأثير الحسي أو الإدراكي ( Sense of impact )**: ويقصد بالتأثير الحسي "الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيها يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد"، ويقوم التأثير بالاعتقاد بان الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات.<sup>1</sup>
- **المهارات (Competence)**: فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يعرفون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهدا، والشعور بالمهارات يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.
- **إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness)**: ويهتم بقيمة الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بان الفرد يؤدي رسالة ذات قيمة.

<sup>1</sup> :إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015، ص24.

- الاختيار (Choice): ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والاختيار هو أن يشعر الفرد باختيار المهام ذات المعنى وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي من خلال تفهم للمهمة التي يقوم بها.<sup>1</sup>

#### 4. نموذج فورد وفوتلر 1995 (Ford and Fotter):

يقترح مجموعة من الخطوات لتنفيذ التمكين:

- تحديد أسباب الحاجة إلي التغيير:

هنا يجب معرفة لماذا نريد تبني عملية التمكين، لتحسين خدمة العملاء؟ أم رفع مستوا لجودة؟ أم زيادة الإنتاجية أم لتخفيف عبء العمل على المدير؟ إن معرفة العمال بذلك يساعد في الحد من درجة الغموض لديهم وتوقع ماهو منتظر من الإدارة، كما يجب أن يفهم الموظفون بدقة المسؤوليات التي يضطلعون بها من جراء التمكين.<sup>2</sup>

- التغيير في سلوكيات تمكين المديرين:

إن التزام المدراء بالتخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ عملية التمكين، لذلك هناك حاجة ماسة للحصول على التزامهم بذلك.

- تحديد القرارات التي يشارك فيها المدراء:

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يشارك فيها الموظفون، كما يفضل أن تقيم بشكل يومي حتى يتسنى للمؤسسة تحديد نوعية القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين مستقبلا وبشكل مباشر.

- تكوين فرق العمل:

إن الأفراد الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد العامل بمفرده، وفرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين، فإن المنظمة لا بد أن تعيد تصميم العمل بشكل يبرز فرق العمل.

<sup>1</sup> صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص26.

<sup>2</sup> بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، قسم العموم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص107، 106.

### • المشاركة في المعلومات:

لابد أن يتوفر الأفراد فرصة أكبر للوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الأزرمة، وتوضح لهم كيفية القيام بمهامهم بما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

### • اختيار الأفراد المناسبين:

لابد من اختيار أفراد يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختبار الأفراد المتقدمين للعمل.

### • توفير التدريب اللازم:

وهو أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين، فعلى المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كالاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

### • توضيح التوقعات والأهداف المتوقعة من التمكين:

لابد من شرح المقصود بالتمكين للعمال، من حيث واجبات ومتطلبات وظائفهم، وتحديد الأطر الزمنية لتحقيق أهداف هذه العملية وذلك باستخدام خطة عمل الإدارة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

### • وضع برامج للمكافآت والتقدير:

حتى تنجح عملية التمكين يجب أن يتم ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بتحقيق أهداف المنظمة، وتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة. هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، والتمكين المطلق أحد الأمثلة على ذلك، ويكون عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة، ويمكن القول هنا أن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات عملية تمكين الموارد البشرية.

وكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لابد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة، وبالنسبة للموظف فلا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز.

<sup>1</sup> : بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مرجع سابق، ص 107.

وقد سمي علماء النفس والاجتماع هذا الشق من التمكين، بالتمكين النفسي، الذي يشكل طرفا وجزءا مهما من المعادلة الإجمالية للتمكين، وبالتالي تقتضي الضرورة توفر عوامل التمكين النفسي إضافة إلى جملة من أهم متطلبات التمكين يمكن أن نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تبني المنظمة لتمكين العاملين.
- إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة، لكي يتسنى للعاملين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم عللا صنع القرار وتحمل المسؤولية.
- بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم.
- تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال.
- نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين.
- استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر.
- توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم.

● وكذلك أشار **Dess** من جانبه إلى بناء إستراتيجية التمكين يعتمد بدوره على:

- البدء من الأسفل (القاعدة) لفهم حاجات العاملين.
  - وضوح الرسالة، الرؤية، والقيم التنظيمية.
  - التحديد بشكل واضح للمهام، الأدوار ومكافأة الأفراد العاملين.
  - تفويض السلطة، وتحمي الأفراد مسؤولية النتائج.
- ومن خلال كل هذه النقاط نجد أن بناء إستراتيجية التمكين يرتكز بالأساس على كل ما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بكافة المعلومات وتفويضهم للسلطة، نقل المزيد من السلطة والمسؤولية إليهم في اتخاذ القرارات والمشاركة فيها، والنظر إليهم بمنظور الثقة والتقدير وتحسيسهم بالانتماء.

كما نجد أيضا من متطلبات عملية التمكين مايلي:

<sup>1</sup> :عروف راضية، زرقين عبود، إستراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، جوان، 2016ص161.

- وجود أهداف واضحة: حيث إذا لم يكن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة والموظفين أو أن أهدافهم ليست واضحة فانه من المعتقد أن الموظفين لن يعملوا بكامل قواهم وإمكاناتهم.
- النمذجة: على القادة استغلال الفرص وتدريب موظفيهم على يد موظفين ناجحين لديهم لنمذجة العمل.
- تفويض السلطة: بعض الباحثين يرون أن التمكين هو تفويض للسلطة ولاتخاذ القرار، في حين هناك من ينظم إلى المؤسسات من أجل السلطة، والتفويض واحد من الأدوات التي تجعل الفرد يشعر بالسلطة والقوة.
- نظام المكافآت: وفقاً (Kanungo and Conger 1988) عندما لا تمنح المؤسسة مكافآت أو بشكل لا يتناسب مع كفاءات الفرد فإن الإحساس بالإحباط يرتفع عند الموظفين .
- إدارة تشاركية: إن الحكمة تقول إن تضافر جهود الأفراد والجماعات يؤدي إلى كسب مزيد من الدعم مما يخلق أفضلية الزيادة synergy.
- بناء فريق: يمكن للحالات الاجتماعية والسياقية contextual، وخصائص الأفراد في حال التفاعل فيما بينها أن تؤثر على عملية التمكين .
- هيكل العمل: في المؤسسات التي تعتمد على التمكين كأسلوب، يتم تصميم هيكل للعمل بحيث يسمح للعامل أن يؤدي متطلبات وظيفته بالشكل المطلوب ويصل إلى النتائج المرغوبة.
- التقييم وإبداء الملاحظات هو عامل مهم في تمكين الموظفين.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية

يقف أمام عملية التمكين الإداري للعاملين في أي مؤسسة أو منظمة معوقات وعوائق وتحديات، والتي إذا لم يتم مواجهتها مستقبلاً لإدارة، وخاصة الإدارة العليا تؤدي إلى فشل كبير في عملية تطبيق التمكين، وفيما يلي بعض معوقات تطبيق التمكين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> :ربيع المسعود، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خير، بسكرة، 2013/2014، ص 142.

<sup>2</sup> :قاسمي كمال، ضيف دنيا، مرجع سابق، ص 299.

1. بالنسبة للموظفين:

- المقاومة من قبل الموظفين: إن مقاومة التغيير عي شيء طبيعي ، حتى لو كان ذلك التغيير ايجابيا، فانه لن يكون مريحا بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها.
- عدم الاستعداد والرغبة والكفاءة للموظفين: العديد من الموظفين يخافون من تحمل المسؤولية المضافة، فهم يخشون عبء العمل أو الضغوط الإضافية. وأكثر من ذلك أنهم يخشون التعرض للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها.
- غياب الاضطرارية للعمل: قد يحدث أن بعض الموظفين يقبلون الوظيفة ليس لأنهم بحاجة لها وللحفاظ على سبل العيش، فهم يقبلونها من أجل المشاركة أو لتمرير الوقت، فهم إذن لا يشعرون بالحاجة الملحة للعمل. في مثل هذه الحالة فالموظف لا ينوي تقبل أي عبء إضافي أو أي مسؤولية فهم يريدون الحفاظ على الوضع الراهن في أنشطة عملهم.

2. بالنسبة للمؤسسة:

- الثقافة التنظيمية: فان لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فان جهود تمكين الموارد البشرية سيحكم عليها بالفشل حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم والوصول بشكل أكبر للموارد ( وقت، مال، أفراد، تكنولوجيا...) وتملكهم لصلاحيات اختبار أسلوب القيام بالعمل، مع ضرورة توفير بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة .
- مركز القوة عند المدراء ( خوف المدراء من فقدان السلطة) : يتطلب تمكين العاملين منح المدراء جزء من القوة والرقابة للعاملين، هذا ما يولد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل العاملين، كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي تقلل من قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة.
- الهيكل التنظيمي الهرمي: الإدارة التقليدية كانت تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي، الذي يتميز بتمركز القوة وسلطة اتخاذ القرار في أعلى الهرم التنظيمي، حيث يتم إصدار الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
- انعدام الثقة الإدارية: انعدام الثقة هو عدو التمكين، هي ناتجة عن خوف الإدارة من عواقب اتخاذ القرارات هذا الخوف وعدم الثقة في الموظفين يمكن أن يؤدي إلي الرغبة في السيطرة، بل هوس السيطرة

- اقتراحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين:<sup>1</sup>
  - الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
  - بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي، والسماح بتداول المعلومات.
  - التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم إلى نظام قائم على المشاركة الفعالة.
  - إعادة النظر في نظام المكافآت والترقيات.
  - العمل على توفير التدريب المناسب للعاملين وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما يزيد من فرصة تطبيق التمكين في المنظمات.
  - توفير الموارد والمعلومات للعاملين لضمان نجاح مستمر في التمكين.
  - العمل على تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.
  - زيادة العمل على تعزيز عملة تفويض السلطات وإعطاء العاملين بعض الصلاحيات في تنفيذ المهام الموكلة لهم.

<sup>1</sup>:شيرين زهير البيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 43.

### خلاصة الفصل:

إن بقاء المنظمة واستمرارها يتوقف على مدى مساهمتها للتطور، ومدى اهتمامها بالموارد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المنظمات، حيث أوليت له الكثير من الاهتمام والدارسات من عدة جوانب من أجل إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة للمورد البشري واستغلال قدراته في العمل.

إن تمكين الموارد البشرية أسلوب إداري حديث يتمحور حول إعطاء العاملين سلطة أوسع وتحملهم المسؤولية، فهو يزيد من درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

وأخيرا يمكن القول أن تمكين الموارد البشرية أصبح عاملا مؤثرا، وفعالا في الإدارة، وأحد الخصائص المميزة للإدارة الديمقراطية والتي تؤمن بان تمكين الموارد البشرية هو أحد العوامل الهامة والفعالة لتحقيق أهداف المنظمة، كما يجب على الإدارة الابتعاد عن كل السلوكيات الإدارية التي تعيق نمو وتطور قدرات العاملين.

الفصل الثاني: الإطار النظري

لمفهوم المنظمة المتعلمة

### تمهيد:

تعرف المنظمة بأنها نظام مفتوح على البيئة الخارجية تتأثر وتؤثر فيها، وتختلف درجة الاستجابة حسب التحديات والرهانات التي تواجهها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

حيث تعتبر المنظمة المتعلمة نمط إداري جديد انتشر مؤخرا ليحل محل المنظمات التقليدية في إدارة المنظمات، فهي تقوم على النظرة المفتوحة للعامل وقدراته في الإسهام في تطوير المنظمة، والتي تدعو إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي والاهتمام برأس المال البشري الذي يؤثر بشكل مباشر في نجاح المنظمات، ولأن تحقيق الأهداف يعتمد على مدى فعالية وأداء العاملين فيها، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم ما جاء حول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة .

## المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي الحجر الأساسي في المنظمات الحديثة والمعاصرة، وهذا نظرا للاهتمام الكبير من قبل المنظمات والباحثين خاصة، باعتباره مدخل إداري تستطيع المنظمات من خلاله مواكبة التغييرات المختلفة والمعقدة داخل وخارج محيطها البيئي.

فاليوم أصبح التعلم التنظيمي تحديا تمارسه المنظمات لمواجهة تلك الضغوط ومعالجة المشكلات، والتكيف معظروفها، ومنه فبقاء المنظمات واستمرارها مرهونا بقدرتها على الاستجابة للتغيرات، فالمنظمة المتعلمة هي الوحيدة القادرة على التنبؤ بتلك التغييرات والاستجابة إليها.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص التعلم التنظيمي

احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين، حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974، من قبل (Argyris&Schon) في كتابهما "Organizational Learning".

### 1. تعريف التعلم التنظيمي:

- يعرف أرغريس (Argyris 1977) التعلم التنظيمي : "على انه عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء." Ion and **correction of errors**The process of detect ، أو أنها العملية التي نسعى فيها إلى تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن طريق العلاقات التي تربط السلوك والتصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات.<sup>1</sup>

- وعرف علي السلمي التعلم التنظيمي على أنه "تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم، وذلك بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما قد يتم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطينها في المؤسسة".<sup>2</sup>

- تعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD): "كيفية استعمال منظمة لقدراتها الجماعية وتوجيهها وفق المتطلبات، وتشتمل على التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة الخارجية، أو التجربة لخلق معلومة أو معرفة، دمج المعلومة أو المعرفة ربط وجمع وترجمة جميع المعلومات المتاحة واستخدامها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : بلقاسم جوادي، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup>: يوسف عبايدة ، ليلي قطاف، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 29 ، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الخلفة، ص 114.

<sup>3</sup> : محمد البا، التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 02، العدد 09، جامعة الوادي، ص 143، 144.

حسب سينج (1994 Singe): "التعلم التنظيمي هو الوسيلة التي يكتشف من خلالها الأفراد في المنظمة كيفية تشكيل المحيط الذي يعملون فيه وكيفية تغييره"<sup>1</sup>.

كما عرف (1994 Gérard Koenig) التعلم التنظيمي على أنه : " ظاهرة جماعية لاكتساب وتنمية المعارف التي تكون أكثر واستمرارية، وذلك من أجل تغيير الأوضاع وتغيير الأفراد أنفسهم."<sup>2</sup>

كما أشار ( Argys1997): "التعلم التنظيمي هو عملية الإنتاج وتصحيح الأخطاء، أي أنه يساعد المنظمة على التكيف والتغيير ثم تجنب الوقوع في الأخطاء فهو يسمح للمنافسين بالفهم بصورة أفضل ويساعدهم على الاستجابة أسرع"<sup>3</sup>.

أما (Nicolas2004) يعرف التعلم التنظيمي على أنه: " العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من جميع أعضاء المنظمة."<sup>4</sup> ومنه نستخلص أن التعلم التنظيمي هو عملية تغيير مستمر لطرق التفكير، وأنماط السلوك، على مستوى الأفراد، والمنظمة، بهدف اكتساب المعرفة والقيم والخبرات، وتطوير طرق حل المشكلات، وتحسين أداء الأفراد في المنظمة.

### 2. خصائص التعلم التنظيمي:

يمثل التعلم التنظيمي الحجر الأساس في اكتساب المعلومات والمعارف، ولقد أجمع الباحثين على أنه يتميز بالخصائص التالية:

- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة، ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلي أعمالهم،
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدف ومستقبل المؤسسة عنصرا أساسيا في عملية التعلم،<sup>5</sup>
- التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة،
- رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول أهدافها ومستقبلها،

<sup>1</sup> :ساخي بوبكر وآخرون، البنية العاملية لمقياس التعلم التنظيمي،مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية،المجلد 06، العدد 01، جامعة وهران 02، جوان2020،ص 38.

<sup>2</sup> :عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، مداخلة ضمن ملتقى دولي، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة بشار، الجزائر، ص 06.

<sup>3</sup> :بيدي عيساوي صورية، مكاوي مكي، دور التعلم التنظيمي في بناء رأسمال الفكري في الجامعات، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد 05، العدد 01، جامعة معسكر، مارس 2018، ص239.

<sup>4</sup>:فطيمة الزهراء بريتيل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 08.

<sup>5</sup> :ترغيني صباح، دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد01، العدد02، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر2017، ص 227

- التعلم التنظيمي هو عملية اجتماعية ناتجة عن التفاعلات الفردية التي تهدف إلى إنتاج معارف تنظيمية جديدة<sup>1</sup>.
- ظاهرة جماعية: فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بمحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حلا لمشكلات.
- عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.
- إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدد 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 وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: سارة عبيدات ، عبد المالك جحيق ، قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون ، العدد 39، جامعة باجي مختار عنابة، سبتمبر 2014، ص73.

<sup>2</sup> : رزيقة رحون وآخرون، مرجع سابق، ص 522 .

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التعلم التنظيمي

1. أهمية التعلم التنظيمي:

تبرز أهمية التعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- دور التعلم التنظيمي في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على مستوى المؤسسة ككل كميدان للفعل الفردي والجماعي.
- التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحهم ورغباتهم، مما يستوجب على المؤسسات الرد بسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب على هذه الرغبات.
- زيادة المنافسة بين المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية العامة منها والخاصة، وانتقال المؤسسات من الحصة السوقية إلى فضاء الأعمال.
- رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية ،
- اكتساب الموارد البشرية معارف واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل،
- تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المنظمة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية،
- اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل،
- تدعيم القدرة على الإبداع والابتكار ،
- خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> :عمارة سلمى وبارك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مجلة الرياضة للأعمال الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد الشريف مساعدي،سوق أهراس، جانفي 2018،ص 150.

## 2. أهداف التعلم التنظيمي:

- يعد التعلم وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة، كما يعد التعلم بالنسبة للمؤسسة الأداة الفعالة لإدارة التغيير. ويعتبر أيضا المتغير الحرج فيقدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها. وعليه يمكن إيجازهم أهداف التعلم التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>
- إن المؤسسات بحاجة إلى التعلم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض، السبب الأول هو البقاء والثاني هو التميز.
  - يعد التعلم التنظيمي واحد من الوسائل الإستراتيجية التي تحقق النجاح طويل الأجل للمؤسسة.
  - كمل يهدف التعلم التنظيمي إلى تعديل السلوك، تحسين القدرة على الفهم، التنسيق بين الوظائف، الابتكار وحل المشكلات.
  - تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.
  - تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
  - تعظيم قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة.
  - يؤدي إلى حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.
  - توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي ابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.

<sup>1</sup> :مهني أشواق، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص 65، 66.

### المطلب الثالث : مستويات التعلم التنظيمي:

حدد Marquardt مستويات التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات هي : التعلم في المستوى الفردي والتعلم في المستوى الفرقي والتعلم في المستوى الجماعي.

**1- التعلم الفردي:** التعلم الفردي هو التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. وللتعلم مبادئ محددة، فلن يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرته على ذلك. والتعلم الفردي هو "طريق للوصول لهدف، حل مشكل أو الإجابة على طلب، وهو مرتبط بما لدينا من معرفة ألان وما يلزمنا من معرفة للإجابة على هذا الطلب.<sup>1</sup>

**2- التعلم الفرقي:** هو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وتوحيد وتطوير قدرات الفريق للوصول إلى النتائج التي يرغب أعضاؤه بالوصول إليها بالفعل.

و التي حدده Senge في نموده لبناء المنظمة المتعلمة مشيرا إلى أن الفرق هي الوحدات الأساسية في تعلم المنظمات المعاصرة وليس الأفراد. ويعتبر التعلم الفرقي المدخل إلى التعلم التنظيمي بمعنى انه المرحلة الانتقالية لتحول التعلم الفردي إلى معرفة تنظيمية .

وتتمحور ممارسات التعلم الفرقي حول الأنشطة الخاصة بتحسين عملية اكتساب معارف ومهارات واتجاهات مشتركة عبر عمل جماعي مشترك، وبذلك فان نظام التعلم الفرقي الناجح يجب أن قدرة الفرق في المنظمة على التفكير والتعلم كوحدة واحدة وكذلك القدرة على مشاركة التجارب والخبرات بين مختلف الفرق<sup>2</sup>

**3- التعلم المنظمي:** التعلم على المستوى المنظمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والإستراتيجية والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>:رزيقة رحون وآخرون، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 03، العدد 03، أكتوبر 2019، ص 522.

<sup>2</sup>:مصطفى الهدلة ، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية ، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013، ص 27.

<sup>3</sup>: أريج ميمون الكبسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013 ص 27.

### المطلب الرابع: أساليب التعلم التنظيمي:

إن التعلم عملية ديناميكية وضرورية يحتاج إليها الأفراد والمنظمات للبقاء والنمو والتطور، حيث أنها تمكن الأفراد والمنظمات من فهم التغيرات والتطورات التي تحدث حولها، وتمثل فيما يلي:

1. **التعلم أحادي الحلقة: ( loop LearningSingle )**: يحدث هذا النوع عندما تصحح المنظمة أخطائها أو تحل مشاكلها، فعندما تواجه المنظمة مشكلو معينة وتكتشف خطأ ما فإنها تلجأ إلى الحلول والإجراءات الموجودة والسابقة لتصحيحه زمن دون بذل جهد في البحث عن حلول جديدة، وبموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملون من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارساتهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات ايجابية يحرص العاملون من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارساتهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات ايجابية يحرص العاملون على تكرار نفس الأعمال التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون بذل جهد، وان كانوا غير راضين عن تلك النتائج أو المخرجات، عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك، فنتائج العمل ومخرجاته هي التي تزود العاملين بالمعرفة التي تضبط السلوك.

هذا الأسلوب من التعلم، يعلم المنظمات أيضا كيفية حل المشاكل المترتبة على أعمالها، ولكن هذا النوع من التعلم قد يقود المنظمة إلى الانغلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب، وعدم الاطلاع على تجارب وأعمال المنظمات الأخرى لتستفيد منها، ومهما توسعت المنظمة بهذا النوع من التعلم يبقى تعلمها محدود النطاق لان مصدره هو نتائج عمل المنظمة نفسها فقط، ولكنه ومع ذلك يبقى أسلوبا يعلم الأفراد على كيفية التفكير والاستفادة من التجارب الناجحة.<sup>1</sup>

2. **التعلم الثنائي أو مزدوج الحلقة: ( loop LearningDouble )**: وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها، فبدلا من أن يظل التعلم مرتبطا بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجته الانحرافات، فان البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها، هذا الأسلوب من التعلم يستلزم البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم مستقبلي استراتيجي أكثر.

<sup>1</sup> : سعدي عائشة، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 05، المركز الجامعي تيسمسيلت، جانفي، ص 92.

منه انعكاسات نتيجة أفعال، وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء أو تطوير المنتج، ويدخل هذا الأسلوب ضمن التعلم التنظيمي المعاصر.<sup>1</sup>

3. **التعلم ثلاثي الحلقة (Triple loop Learning):** يحدث هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم، فإدراك المنظمة أنها غير متعلمة يفتح لها آفاق التعلم والمعرفة وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب و الطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم وأحد هذه الأساليب أو الطرائق التي تفيده المنظمة في التعلم هو تقويم الأداء.

فمثلا عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك أنها بحاجة إلى التعلم والى خلق بيئة جديدة وعمليات جديدة تعمل على سد هذه الفجوة وبمعنى آخر أن هذا النمط من التعلم يمثل الاستعلام وطرح الأسئلة داخل النظام التعليمي بحيث تكشف المؤسسة الأخطاء التي وقعت بها وتعمل على تصحيحها.

ومنا هنا يتضح أن التعلم ثنائي الحلقة وثلاثي الحلقة يهتمان ب لماذا وكيف نغير الخطة إلى رحاب أوسع من الخطط والاستراتيجيات، في حين أن التعلم أحادي الحلقة يهتم بقبول التغيير من حيث استكشاف الأخطاء وتصحيح مسارها فقط بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: قميري حياة، اثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2017 ص 33 ، 34.

<sup>2</sup>: خريف نادية، مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، ديسمبر 2017، ص 537، 538.

### المبحث الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة

يتطلب تحقيق تقدم و تطور المنظمات بذل العديد من الجهود التي تهدف إلى تدعيم مفهوم المنظمات القابلة للتعلم والتي برزت بشكل واسع في منتصف عقد التسعينيات من القرن الماضي، منظمة التعلم هي واحدة من المنظمات التي تبحث لخلق مستقبلها وهذا يستوجب التعلم وبصورة مستمرة لأعضائها .

### المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

#### 1. مفهوم المنظمة المتعلمة:

- عرفها **Marsick & Watkins, 1999** على أنها: " المنظمة التي تتعلم وتحوّل نفسها باستمرار من خلال تبني إستراتيجية التعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر ".<sup>1</sup>
- وتعرف أيضاً على أنها: "المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتتلاءم مع المعارف والرؤى الجديدة ".<sup>2</sup>
- كما أشار **Marquardt 2001**: " أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعتمد على الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج ".<sup>3</sup>
- وعرفها **Peter Singe** في كتابه الشهير "البعد الخامس" (Fifth Discipline) على أنها: "المنظمة التي تعمل باستمرار على رفع قدرتها لتشكيل المستقبل المرغوب، وبالتالي إمكانية التنبؤ بالتغيير والاستعداد له، فهي تلك المنظمة التي تعمل على اكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد.
- بالإضافة إلى منح العاملين قدراً من المرونة في التفكير، مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل بشكل جماعي لابتكار نماذج و طرق جديدة للتفكير ".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: بن أحمد لخضر وآخرون، مرجع سابق ، ص162.

<sup>2</sup>: عروف راضية، عطية خديجة، تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 07، سبتمبر 2018، ص 362.

<sup>3</sup>: دغير فتحى، تبني إستراتيجية التمكين كمدخل للتحوّل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 30(2)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص272.

<sup>4</sup>: فاطمة الزهراء كراشرة، يوسف زادم، المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 13، جويلية، 2018، ص 321، 322.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي : المنظمة التي تركز على عملية التعلم تسعى جاهدة إلى اكتساب وتطوير وإنشاء المعرفة ونشرها، تمكين أفرادها من التعلم والتطور.

### 2. خصائص المنظمة المتعلمة:

تمتلك المنظمة المتعلمة العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات وعلى هذا يمكن توضيح خصائص المنظمة المتعلمة فيما يلي:

- توقع التغييرات البيئية المستقبلية وإمكانية التكيف معها.
- العمل على التحسين المستمر وتحفيز الجميع عليه.
- التركيز على استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وضمها إلى المنظمة.<sup>1</sup>
- خلق فرص التعلم المستمر بمعنى منح إمكانية التعلم المستمر للأفراد، حيث أن التعلم يتم إدماجه في إطار العمل من خلال أدائهم لمهامهم، وهو ما يسمح بخلق فرص متزايدة للتعلم وتطوير المهارات.
- تمكين الأفراد من أجل تحقيق رؤية جماعية حيث يشترك جميع الأفراد في مسؤولية اتخاذ القرارات، وذلك بهدف تحفيزهم على التعلم وحثهم على تنفيذ مهامهم بثقة<sup>2</sup>.
- ربط أنظمة المنظمة بمحيطها، فالمنظمة تعمل على مساعدة الأفراد من أجل رؤية نتائج أعمالهم على جميع مستويات المؤسسة، كما أن الأفراد يعتمدون على دراسة شاملة لمحيط عملهم واستخدام جميع الوسائل المتاحة من المعلومات وغيرها من أجل تنفيذ مهامهم على أحسن وجه وهو ما يعني أن المنظمة يجب أن تكون على ارتباط تام مع جميع الفاعلين فيها والمتعاملين معها،
- تشجيع التعاون وفتح التعلم، فالعمل مصمم من أجل استخدام الفرق للوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير، حيث أن الفرق تركز على التعلم والعمل بشكل جماعي، والتعاون يكون مدعوماً من خلال ثقافة الأفراد ومكافأتهم والاعتراف بقدراتهم،
- إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات، حيث تكون هناك أنظمة فعّالة من أجل تسهيل عملية إدماج التعلم في العمل وتوفير وسائل الوصول إلى تشارك الخبرات كما يجب المحافظة على هذه الأنظمة لضمان استمرارية التعلم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: مخلوفي عبد السلام، شريف مسعودة، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21، مجلة الحقيقة، العدد 32، جامعة طاهري محمد بشار، ص 79 .

<sup>2</sup> سليمان بلعور، نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، دراسة ميدانية، جامعة غرداية، ص 178.

### المطلب الثاني: أهمية و أهداف المنظمة المتعلمة:

#### 1. أهمية المنظمة المتعلمة:

إن الاهتمام بمنظمات التعلم يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفي ذلك يرى البعض أهمية منظمات التعلم في هذا الاتجاه من خلال:

- تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي،
- تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار،
- تمكن من فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية ،
- تعظيم قدرة وكفاءة العمال وتحفيزهم معنويا ،
- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي ،
- دعم الحرية والاستقلالية الفردية والتنظيمية
- تزيد درجة رضا العاملين في منظمات التعلم ،<sup>2</sup>
- تشجيع أعضائها على صقل مهارتهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم سواء أكانت ايجابية أم سلبية، كذلك تثن مهارات وقيم الجميع فتعامل كل الآراء على قدم المساواة و باحترام، مما يحفز على المزيد من الانجاز، وتشجيع التفكير الحر الذي يساعد على توليد حلول جديدة للمشكلات مما يزيد من الرضا الوظيفي.
- يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم، مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، ويمكنهم من أداء أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير تلك التي تقع ضمن اختصاصهم،
- يتوفر في المنظمة المتعلمة مجال لتجريب الأفكار الجديدة، دون الإصابة برهاب الخطأ، لأنه ينظر إلى أن كل خبرة جديدة أنها فرصة للتعلم.
- المنظمة المتعلمة تنمي التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الأشخاص، مما يوفر جوا من الانفتاح والثقة وتشاطر الأفكار.
- المنظمة المتعلمة تتكيف مع البيئة، وتلتقط إشارات التنبيه الوليدة التي تشير إلى الأنماط والاتجاهات المتغيرة أو في طريقها للتطور والتغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: عيشوش خيرة و بوشيجي عائشة، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03، 2016، ص 223.

<sup>2</sup>: صباح بن سهلة، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 70، 71.

### 2. أهداف المنظمة المتعلمة:

إن المنظمات بحاجة إلي التعلم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض، السبب الأول هو البقاء والثاني هو التميز، وسوف نوجز أهم أهداف التعلم التنظيمي فيما يلي:

- يعد التعلم التنظيمي واحد من الوسائل الإستراتيجية التي تحقق النجاح طويل الأجل للمنظمة،
- تعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها الفردية والجماعية والتنظيمية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمي.
- التعلم التنظيمي عبارة عن جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلي معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.
- يهدف التعلم التنظيمي إلي تعديل السلوك، تحسين القدرة على الفهم، التنسيق بين الوظائف، الابتكار وحل المشكلات.<sup>2</sup>
- مصادر التعلم: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المنظمة وخارجها ومن أي مكان وفي أي ظرف.
- تعزيز السلوك التكيفي: الذي يوفر إمكانية التكيف مع المواقف المختلفة و لتعامل معها حسب ما تقتضيها الحاجة.
- تحويل التعلم إلى قيمة: أن تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم رأس المال المنظمة.
- اقتناص فرص التعلم ونشره في المنظمة.
- تدعو العاملين على التشارك في الرؤية والعمل.
- التعلم من التجارب الذاتية والاستفادة من تجارب الآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> :علاء ياسر حمدي خضير، نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين، 2015، ص45،44.

<sup>2</sup> : سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018/2019، ص204.

<sup>3</sup> :علاء ياسر حمدي خضير، مرجع سابق 2015، ص46.

المطلب الثالث : نماذج استراتيجيات المنظمة المتعلمة:

### 1. نماذج المنظمة المتعلمة

ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة، بعد أن تأكدت حاجة المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات تعلم، فقد تنبعت المنظمات التقليدية إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، ومن خلال البحث تم العثور على مجموعة من النماذج والتي سنقوم بتوضيحها فيما يلي :

#### • نموذج بيتر سنج Peter senge model

جاء بيتر سنج عام 1990 بفكرة المنظمة المتعلمة لأول مرة، فكان نموذجه أول نموذج للمنظمات المتعلمة. وقد حاول بيتر سنج في هذا النموذج أن يترجم تصوره وأفكاره، ونتاج دراساته وأبحاثه حول المنظمة المتعلمة إلى نموذج يتكون من خمسة أسس يجب على المنظمات الراغبة في أن تكون متعلمة أن تلتزم بها. وتأتي هذه الأسس كما يلي :<sup>1</sup>

- التفكير النظامي **System Thinking** : وفقا لسينج يشير التفكير النظامي إلى إطار العمل الذي يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات المتبادلة التي تربط بين أجزاء النظام، والأعضاء في المنظمة يجب أن يفكروا في العمليات التنظيمية، الأنشطة، الوظائف والتفاعلات مع البيئة كجزء من النظام.
- البراعة الشخصية **PersonalMastery**: وهي توضيح الانضباط باستمرار وتعميق الرؤية الشخصية، والتركيز على الطاقة، وتطبيق الرؤية إلى الواقع ويكون هذا بموضوعية، هذا ينطبق على كل عضو من أعضاء المنظمة بأكملها.
- النماذج الذهنية **Mental Models**: هو الصورة الداخلية التي تؤثر في الأفراد وفهمهم لأسس التي تقوم عليها المنظمة ، وان الفرد الذي لديه النموذج الذهني الواضح يتم تحليله وتبادلته فيما بين العاملين بدون خوف من الانتقاد من طرف الآخرين بهدف تقديم ما هو جديد.
- الرؤية المشتركة **SharedVision**: ويقصد بالرؤية المشتركة بأنها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة و إحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.
- تعلم الفريق **Team Learning**: هو عملية مؤاممة وتطوير قدرات الفريق لإنشاء النتائج التي يرغبون فيها حقا، وأنها تنطوي على إتقان ممارسات الحوار والمناقشة، وتعلم الفريق يقوم بدوره بتحقيق الرؤية المشتركة للمنظمة .

<sup>1</sup> : مخلوفي عبد السلام، شريف مسعودة، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21، مجلة الحقيقة، العدد 32، جامعة طاهري محمد، بشار، ص 81، 82.

### • نموذج مارسك واتكنز Marsick & Watkins

قام مارسك واتكنز بتطوير نموذجهما للمنظمة المتعلمة، وتمت مراجعته وإخباره بواسطة العديد من الدراسات في مختلف الدول. وفي هذا النموذج يرى الباحثان أن المناخ والثقافة تبيان بواسطة القادة والناس المهيمن والذي يتعلمون من خبراتهم، ويجفزون تعلم الآخرين، لتي بيئة توقعات تشكل وتدعم النتائج المرجوة، والتي يتم قياسها وتعزيزها. وفي هذا النموذج قاما Marsick & Watkins بتطوير أداة لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وسميهاها استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة ، وتقيس هذه الأداة التحولات المهمة في جو المنظمة ، والثقافة، والأنظمة ، والهيكلة التي تدفع الأفراد للتعلم .

وفي هذا النموذج توجد سبعة مكونات رئيسية وهي:<sup>1</sup>.

- إيجاد فرص للتعلم المستمر: يكون التعليم في هذا البعد مصمما ليكون بداخل العمل ليستطيع العاملون التعلم وهم على رأس عملهم، ويتم توفير الفرص للتعليم والنمو المستمرين، ويجب أن يكون التعليم مضمنا في أنظمة و ممارسات وهيكلية مستمرة، لكي تتم مشاركته واستخدامه بشكل دوري لتطوير التغيرات في الأداء المعرفي عن قصد .
- تشجيع الاستفسار والحوار: في هذا البعد يحصل الناس على مهارات فعالة لتوضيح وجهات نظرهم ومقدرتهم على الاستماع والاستفسار في وجود نظر الآخرين، ويتم تغيير الثقافة لدعم السؤال والتغذية الراجعة والتجارب.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: وفي هذا البعد يتم تصميم العمل لاستخدام المجموعات للحصول على أنظمة تفكير مختلفة، ويتوقع من المجموعات أن تتعلم وتعمل بشكل جماعي، ويتم تعزيز التعاون وتشجيعه بواسطة ثقافة المنظمة.
- انتشار أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: يعني بهذا البعد بإيجاد أنظمة ذات تقنية عالية ومنخفضة لمشاركة التعلم، ويتم دمجها في العمل، ويتم صيانتها بشكل دوري وتكون متاحة لأفراد المؤسسة.
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة: في هذا البعد يكون الناس جزءا مهما في إعداد وتملك وتطبيق رؤية مترابطة، وتوزع المسؤولية جنبا إلى جنب مع صنع القرار لتشجيع الأفراد على التعلم .
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: هنا يتم مساعدة الأفراد لرؤية أثر عملهم على المجتمع ككل، وهم يستخدمون المعلومات لملائمة ممارسات العمل، ويتم الربط المنظمة بالمجتمعات التي حولها.

<sup>1</sup> صباح بن سهلة، مرجع سابق، ص 72.

- القيادة الإستراتيجية: يعبر هذا البعد عن مدى استخدام القيادة للتعلم بطريقة إستراتيجية لتحقيق نتائج العمل، فالقادة هم القدوة في التعلم، ويدعمون تعلم الأفراد في المنظمة.

### ● نموذج Redding Model:

تمكن نموذج ( Redding 1997 ) من بناء نموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة ويقترح النموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة مستندا إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي (Naperville) بولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية واستخدم في المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات على وفق دليل التقويم على النحو التالي:

- إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات ( الرؤية والإستراتيجية والقيادة والإدارة والثقافة والبناء والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية .
- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد المعرفة الجديدة وعلى إعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
- إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات عللا الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص ويتضمن النموذج لتقويم المنظمة المتعلمة بعدين رئيسيين هما : بعد مستوى التعلم، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية، ويتضمن النموذج الخطوات التالية:
- تحديد الهدف والفائدة.
- اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج.
- تطوير إستراتيجية المنظمة المتعلمة .
- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة .
- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2010، ص25.

### • نموذج مايلونين Moilanen:

اقترح مايلونين عام 2001 نموذجا للمنظمة المتعلمة أمساه ماسة المنظمة المتعلمة يتكون من خمسة عناصر رئيسية وهي<sup>1</sup> :

- **الدوافع المحركة Driving Forces**: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلي وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزليل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم .
- **تحديد الهدف Finding the Purpose**: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلي ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.
- **الاستطلاع والاستفهام Questioning**: يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
- **التمكين Empowering**: ويشير إلي مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
- **التقييم Evaluating**: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا .

### • نموذج العتيبي Al Otaibi Model:

قام العتيبي عام 2001 بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر على أفراد التنظيم ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي<sup>2</sup>:

- **نظام البناء التنظيمي**: ويتضمن ثمانية أبعاد هي ( هوية المنظمة، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، ونظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين).
- **نظام التعلم**: ويتضمن أربعة أبعاد هي ( التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوفرة بالمنظمة).

<sup>1</sup>: مؤيد أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 31، 30.

<sup>2</sup>: انتصار فتحى محمد أبو شعبان، تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2016، ص 18.

- **الثقافة الاجتماعية:** وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

### • نموذج Addressson

توصل Addressson سنة 1998 إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة حيث أطلق عليه البديهيات الأربعة **The Four Axioms** للمنظمة المتعلمة، وانطلق Addressson عبر نموده بعدد من المسلمات يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

- إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية.
- إن للمنظمة المتعلمة رؤية جديدة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرائق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات.
- إن الأفراد يستطيعون بعملهم معا أن ينجزوا من المهمات والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

### 2. استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة:

توجد عدة استراتيجيات يساعد تطبيقها على تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة، وفيما يلي تلك الاستراتيجيات:<sup>2</sup>

- **عقد مؤتمرات بحثية في المستقبل لتطوير الرؤية:** تغيير الرؤية التنظيمية يشبه تغيير إطار سيارة متحركة، إلا أن أول خطوة حاسمة، وللبداء في تلك الخطوة يجب إشراك القيادة، والشركاء، والموظفين، والزبائن، والموردين، والمساهمين في إعادة تشكيل المنظمة المتعلمة، والمؤتمرات البحثية المستقبلية أحد الأدوات والتخطيط الجيد للمؤتمرات البحثية المستقبلية أداة فعالة في تشكيل المنظمة المتعلمة، فالرؤية المشتركة الجديدة ستكون بلا شك مؤثرة في السياسة التنظيمية وممارستها، اصطفاً التعلم مع الأهداف التنظيمية، وتعظيم المعرفة لزيادة الإنتاج وجودة الخدم.
- **كسب دعم من أعلى مستوى في الإدارة:** كبار المدراء لا يجب عليهم توضيح الرؤية فقط وإنما ينبغي أن يكونوا من أوائل المشاركين نشاطاً في إدراكها، هؤلاء المدراء يمثلون محامون عن جهود التعلم في المنظمة وهم أكثر وسيلة قوية للإعلام والهام الآخرين في المنظمة.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، جامعة الانبار، العراق، 2012، ص181.

<sup>2</sup> : ميساء عز الدين الدويك، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أبعاد بيتر سينج، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص44.

- خلق مناخ التعلم المستمر في المنظمات: بيئة المنظمات التي تدعم وتكافئ التعلم، وتشجع الناس للمشاركة بحماس في مواجهة التحديات الصارمة التي تواجه المنظمة المتعلمة، والعوامل التالية مفيدة في تطوير هذا المناخ:
  - خلق ثقافة التحسين المستمر.
  - وجود قيمة التسامح في الأخطاء ونقص الأداء، فكلاهما بذل للجهد واكتساب التعلم.
  - المشاكل والأخطاء يجب أن تكون مشتركة و لا تخفي.
  - إبداء الاهتمام بتطوير كل شخص.
  - المساعدة في جعل التعلم عادة .
- إعادة هندسة السياسات والهياكل حول التعلم: منظمات التعلم تعمل بشكل أفضل عندما يتم تقليص الحدود، ذلك لان المعرفة والأفكار يمكن أن تتحرك بسرعة وكفاءة داخل المنظمة.
- مكافأة أفراد وفرق التعلم: إن مكافأة الانجاز واحدة من أقوى المبادئ الإدارية في العالم، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار على النقيض بأن الذي يذهب دون مكافئة قريبا سيرحل، لذلك من الأهمية للمنظمة تحديد عدة طرق ممكنة لمكافأة الأفراد والاهم فريق التعلم، تطبيق المكافأة بصورة مباشرة أو غير مباشرة تساهم في عملية التعلم التنظيمي مثل قبول المخاطرة، الالتزام بالتعلم وصقل الشخصية، فرق العمل، تشجيع خبرات وأفكار جديدة، تكوين مدرب أو معلم ونقل المعرفة المكتسبة للزملاء.
- دمج التعلم في جميع السياسات والإجراءات: من اجل تحويل المنظمة إلي منظمة تعلم بشكل منهجي من الضروري دمج التعلم بشكل تلقائي في كل العمليات في المنظمة.
- إنشاء مراكز التميز وعرض المشاريع: مراكز التميز إستراتيجية قيمة تستخدم من قبل العديد من منظمات التعلم، عن طريق ممارسة تدوير العمل المنتظم داخل وخارج المراكز.
- قياس المجالات المالية وغير المالية كنشاط للتعلم.
- توفير الوقت والمكان للتعلم.
- جعل التعلم المقصود في كل وقت وفي كل مكان.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : ميساء عز الدين الدويك، مرجع سابق، ص 45.

### المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في تعزيز التمكين لدى الموارد البشرية بالمنظمة المتعلمة:

- لقد كان للثورة المعرفية المميزة للاقتصاد المعرفي آثار هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن أن نبينها فيما يلي:<sup>1</sup>
- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة.
  - البحث عن المعرفة والحصول عليها من طرف المنظمة، فرض على إدارة الموارد البشرية، تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة، وكذلك تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة في المؤتمرات وورش العمل.
  - إدراك حقيقة هامة وهي أن المعرفة في تطور وأن لكل عصر معارفه، و ينبغي أن من ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فتعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتناسب ومعطيات العصر.
  - من خلال خصائص المعرفة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعدا جديدا يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال، وتسيير تدفقات المعلومة والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.
  - إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة المنظمة الواقعة على سلسلة القيم، إنما هو في الأساس أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة، وهي بدورها ركيزة لتكوين الميزة التنافسية، ومن هنا وجب على أي منظمة تكوين المورد البشري المؤهل والاحتفاظ به داخل المنظمة إذا ما أرادت تحقيق الميزة التنافسية.
  - من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية والتي تخلق تميز واضح للمنظمة عن منافسيها.
  - إن المصدر الأهم للميزة التنافسية للمنظمة هو المعرفة التي يصعب على المنافسين تقليدها والتي تتجلى في المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة.
  - إن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة بل الأهم هو خلق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الضمنية والصريحة في نسيج متكامل ومتميز، وذلك من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم.

<sup>1</sup> : عمر مرزوقي، انتصار عربوات، أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، جانفي 2018، جامعة باتنة 1، ص 233.

- مهمة إدارة الموارد البشرية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل العمل على تنشيط تبادل المعلومات والمعرفة بينهم.

● تؤثر إدارة المعرفة على عملية إدارة المورد البشري في المنظمة بطرق مختلفة:

- الأولى تستطيع إدارة المعرفة توصيل عمليات التعلم لبعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد إن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد.

- والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة.

وفي الوقت التي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:

- أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة.

- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي، بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم.

تعتبر أهمية تمكين الموارد البشرية كمطلب ملح لبلوغ منظمة متعلمة وفقا لمتطلبات المنظمة، وذلك اعتمادا على مدخل

إدارة المعرفة، كأحد أهم المدخل البديلة، للأساليب الإدارية التقليدية، التي أثبتت عجزها على الصعيد الممارساتي في

التكيف ومقتضيات عصر العولمة، بتحولاتها المستمرة، بما يؤكد ضرورة إتاحة الفرصة لكافة العاملين أكثر فأكثر،

وتشجيعهم ودعمهم وبث روح الحماسة فيهم سواء بتعزيز فكرة إبداء الرأي أو من خلال الاستشارة الفعالة، أو من

خلال إتاحة الفرصة للعاملين في حق الاعتراض المبرر والبناء، بل الأكثر من ذلك منحهم سلطة لاتخاذ القرار فيما يخص

عملهم، لتجنب هدر الوقت والمصالح التي تمس بالمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> :عمر مرزوقي، وانتصار عريوات، مرجع سابق، ص 234،235.

### خلاصة الفصل:

إن إشاعة وتعميم منهجية التعلم التنظيمي في المنظمات يؤدي إلى الانفتاح وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، وإلغاء الحواجز القديمة المتعارف عليها، وتسعى لتطوير العاملين وتمكينهم وهذا يدل على أهمية التحول لهذا النوع من المنظمات التي أثبتت نجاعتها على كل الأصعدة.

ولبناء منظمة متعلمة لا بد أن نركز على عناصر بنائها وهي إدارة المعرفة باكتسابها وتحديثها ونشرها وتبادلها واستخدامها، من خلال آليات تنظيمية وقنوات اتصال، وتعاون جماعي هذا من جهة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبادل تلك المعرفة والتعلم المهارات من جهة أخرى

# الفصل الثالث: تحليل الدراسات السابقة

1. تحليل الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التمكين والمنظمة المتعلمة لذا سنحاول تسليط الضوء على أهم هذه الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا والتي نعرضها كالتالي:

1- الدراسات العربية:

أولاً- الدراسات السابقة حول التمكين

● دراسة معمر عقيل عبيد(2015) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة"<sup>1</sup>. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومي إدارة المعرفة وتمكين العاملين والعلاقة بينهما، وتم تحديد عينة بلغ عددها 75 فرداً من أصل 620 موظف في جامعة واسط، يمثلون أكثر من 12% من أصل مجتمع البحث، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي.

حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين في جامعة واسط.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة إطلاق العنان للإبداعات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيتها.
- النظر إلى الإبداعات والمقترحات على أنها استثمار وليس أعباء على ميزانية الجامعة، والعمل على تهيئة الوسائل والأدوات المناسبة التي تضمن نجاح تطبيقها.
- العمل على تعزيز (الإنجاز، إدارة الجودة الشاملة، والإبداع)، وجعلها جزءاً من ثقافة الجامعة.
- ضرورة ابتعاد الإدارة عن أسلوب الإدارة البيروقراطية وتبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية لتهيئة الاستقلالية للمبدعين والباحثين لتنمية إبداعهم.
- ضرورة تبني الجامعة لاستراتيجيات إيجاد البنى التحتية وتعزيزها لتنمية إبداعهم وتمكينهم.

<sup>1</sup> :معمر عقيل عبيد، "دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، جامعة واسط - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2015، ص 265.

- دراسة محسن محمد بن كليب (2018) بعنوان: "أثر الحوافز في التمكين الإداري- دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي".<sup>1</sup>

تستهدف الدراسة معرفة أثر الحوافز في التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة (تفويض السلطة، وأداء فرق العمل، والاتصال الفاعل، وتنمية الموارد البشرية).

وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كما تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (255) مفردة من موظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت-اليمن.

#### النتائج:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد كل من الحوافز والتمكين الإداري مجتمعة ومنفردة، وكانت أقوى علاقة مع بعد أداء فرق العمل، في حين كانت أضعف علاقة ارتباطيه مع بعد تنمية الموارد البشرية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للحوافز في التمكين الإداري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير كل من: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية في التمكين الإداري، إذ كان مرتفعاً للحوافز المادية، ومنخفضاً للحوافز المعنوية.

#### التوصيات:

- وقد أوصت الدراسة بتصميم نظام حوافز عادل وفعال لما له من أثر إيجابي في التمكين الإداري.
- توفير البيئة التنظيمية والثقافية الملائمة لتطبيق إستراتيجية التمكين والإداري، ونشر مفاهيم التمكين الإداري وأبعاده بين جميع الموظفين، لتنسيق جهودهم، ولزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة.
- تفعيل دور فرق العمل في المؤسسة من خلال تشكيل لجان متعددة ومتخصصة دائمة و مؤقتة، لتنمية مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز الثقة فيهم، وتحمل المسؤولية، والقدرة على صناعة واتخاذ القرارات.
- العمل على تطوير نظام الحوافز بنوعية المادية والمعنوية على أسس علمية وعملية ومهنية، لضمان العدالة والفاعلية والموضوعية، بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، وبما يضمن تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية المناسبة لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

- دراسة بومنقار مراد و عيساوي فلة (2018) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمنظمة فرتيال- عنابة.<sup>2</sup>

تستهدف هذه الدراسة معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى هيئة الإطارات الوسطى بمنظمة

فرتيال-عنابة؟

<sup>1</sup>: محسن محمد بن كليب، "أثر الحوافز في التمكين الإداري"، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مجلد 01، العدد 01، ديسمبر، 2018.

<sup>2</sup>: بومنقار مراد و عيساوي فلة، "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، مجلة ابليرزا للبحوث والدراسات، العدد 03، المركز الجامعي ايليزي، 2018.

حيث تضمنت الدراسة جانبا نظريا شمل كل مايتعلق بمتغيري التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وجانبا ميدانيا للتحقق من الفرضيات الموضوعية حيث تم اختيار منظمة فرتيال ، حيث تم إجراء مسح شامل على إطاراتها الوسطى المقدر عددهم ب 162 كونهم أكثر فئة تؤثر وتتأثر بالتمكين، تم استعمال الاستبيان كأداة البحث والتي استرجع منها 85 ، والتي تم تحليلها إحصائيا باستعمال برنامج " SPSS 15.0 ".  
قد توصلت الدراسة إلي جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي من خلال توجهات الإطارات الوسطى.
- ومن هنا تم تقديم مجموعة من التوصيات للمسيرين محل الدراسة ومسيري المنظمات الجزائرية بشكل عام، بضرورة التوجه بشكل أكبر نحو تمكين العاملين من خلال مشاركتهم بالمعلومات وتفويضهم المزيد من الصلاحيات ومشاركتهم أيضا في صنع واتخاذ القرارات ومنحهم جانبا من الاستقلالية ما يدعم التزامهم نحو منظماتهم، بالإضافة إلي الحد من معوقات التمكين كالأجراءات الصارمة والمركزية الشديدة.

● دراسة يوسف بودلة وآخرون(2019) بعنوان : " التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي " <sup>1</sup>.  
هدفت الدراسة إلي قياس العلاقة بين تطبيق أسلوب التمكين الإداري لدى عينة مكونة من 44 مبحوث وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي في مؤسسة أنتيبوتيكال- فرع مجمع صيدال بالمدينة.  
حيث أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

- تركز فعالية التمكين الإداري في درجة توفير المؤسسة لبيئة العمل المناسبة والداعمة والمشجعة، بما ينعكس على الأداء الفردي والجماعي، ومنه تحقيق الأهداف المسطرة .
  - يمثل التمكين الإداري إحدى الركائز المهمة التي تعتمد عليها مؤسسة أنتيبوتيكال كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
  - تولي إدارة مؤسسة أنتيبوتيكال اهتماما كبيرا بعملية التمكين الإداري مع وجود جهود نحو تطوير مهارات الأفراد وتعزيز الإبداع التنظيمي لهم.
- مقترحات وتوصيات الدراسة:

- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بفلسفة التمكين الإداري كأسلوب إداري حديث يسهم في تحقيق جملة من الأهداف، أهمها ربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة، وبالتالي دعم وتعزيز روح الانتماء والولاء التنظيمي لديه.

<sup>1</sup> :يوسف بودلة، "التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12، العدد02، جامعة بومرداس، 2019، ص527.

- على المؤسسات الاقتصادية أن تعمل على تمكين ومشاركة العاملين، وتشجيعهم على طرح وتوليد الأفكار المبدعة، واحترام أفكارهم وإبداعاتهم، حتى ولو لم ترقى إلى المستوى المطلوب، ما يهدف إلى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- على المؤسسات خلق وإنشاء البيئة التنظيمية المساعدة والمشجعة على التعلم التنظيمي كخطوة أولية لتحقيق الإبداع التنظيمي.

- العمل على تنمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال إقامة حلقات النقاش والعصف الذهني، مع تشجيع الحوار والاتصالات المفتوحة قد تفعيل التمكين الإداري.

• دراسة يحيواوي عبد القادر وآخرون(2019) بعنوان : " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية لمصنع الاسمنت سيدي موسى، أدرار.<sup>1</sup>

سعت هذه الدراسة الي تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمصنع الاسمنت سيدي موسى، وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الخمسة المتمثلة في ( الاستقلالية، فرق العمل، التكوين، الالتزام، الثقافة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها(90) مفردة، وتم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي للعلوم الاجتماعية الحاسوبية لتحليل بيانات الاستبانة، بمختلف الاختبارات كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، وغيرها من الاختبارات. وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- يبنى مصنع الاسمنت سيدي موسى سياسة تمكين العاملين من خلال وجهة نظر العاملين به.
- ارتفاع مستوى تحقق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الاسمنت.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين سياسة تمكين العاملين بإبعادها مجتمعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمختلف أبعادها بمصنع الاسمنت سيدي موسى.

<sup>1</sup>: يحيواوي عبد القادر وآخرون، "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 02، جامعة أدرار، ديسمبر، 2019، ص 84.

- دراسة بوزورين فيروز(2020) بعنوان : "التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي" :دراسة حالة مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف.<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، من خلال دراسة أثر أبعاده المتمثلة في كل من ( الحرية والاستقلالية، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذاتية، التأثير والتدريب) على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، وذلك بالاعتماد على الاستمارة التي تضمنت 35 عبارة كأداة أساسية لجمع البيانات والتي تم توزيعها على 31 مستجوبا.

خلصت الدراسة الميدانية إلى أنه : تم تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، وأن هذه المؤسسة تعمل على تحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين، وأن التمكين الإداري يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي في المؤسسة ذاتها.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- العمل على تسهيل الحصول على المعلومات في مختلف المستويات الإدارية.
- قبول الاقتراحات والمساهمات الفعالة وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية من طرف العاملين.
- تنظيم دورات تدريبية بصفة دورية للعاملين مع تقييم نتائجها وآثارها.
- منح العاملين فرصة المشاركة في تصميم البرامج التدريبية.
- الحرص على تنمية قدرات ومعارف العاملين الضرورية لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين الإداري.
- الاهتمام والتركيز على كل ما شأنه أن يرفع مستويات الرضا لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على معاملة العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم وتوقعاتهم ومواجهة التغير في أذواقهم.

<sup>1</sup> :بوزورين فيروز، "التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12، العدد 03، جامعة فرحات عباس، سطيف، أبريل 2020، ص 361.

• دراسة عميري محمد(2020) بعنوان : "دور التمكين في تنمية الإبداع الإداري في القطاع الصحي بولاية

البلدية" – دراسة ميدانية بمستشفى بالأمراض العقلية فرانس فانون بالبلدية .<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وجود كل من التمكين والإبداع الإداري على إنشاء القطاع الصحي في البلدية، ودور التمكين في تنمية الإبداع الإداري. أجريت هذه الدراسة على عينة موظف مستشفى فرانس فانون من القطاع الصحي في البلدية. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن كلا من التمكين والإبداع متاحان بنسبة متوسطة. وقد أظهر اختبار الارتباط أن كلا من التمكين والإبداع مرتبطان بعلاقة إيجابية متوسطة. أظهر الانحدار الخطي البسيط بين متغيري هذه الدراسة تأثيراً متوسطاً على التمكين على الإبداع.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة في شقها النظري، في حين تم انتهاج المنهج الإحصائي في تحليلنا للدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

تم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين التابعين لمستشفى الأمراض العقلية فرانس فانون بالبلدية، حيث تم توزيع الاستبيان على 40 موظف واسترجع منها 35 واستبعدت ثلاثة لعدم قابليتها للتحليل.

أما فيما يخص مدى توافر كل من التمكين الإداري والإبداع الإداري في مستشفى فرانس فانون فمن خلال تحليل إجابات الباحثين تبين وجود البيئة الملائمة للتمكين الإداري والإبداع بصفة متفاوتة بين الأبعاد المختلفة، وكانت اقل نسبة في بعد المكافآت الخاصة بمحور التمكين.

من خلال نتائج البحث يمكن إدراج التوصيات التالية:

- على المؤسسة الاهتمام أكثر بتعزيز التمكين للموظفين، من خلال زيادة القوة للموظفين وتوفير كل المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يجب عليها التركيز على بعد المكافآت الذي تبين بأنه غير فعال في المؤسسة وذلك لانعدام الحوافز المادية في المؤسسة.
- التركيز على التدريب وانتهاج أسلوب يضمن للعمال المعرفة الكفيلة بتطوير مهاراتهم الإبداعية في التفكير من اجل إيجاد أفضل الطرق لإنجاز المهام الموكلة لهم بأسلوب إبداعي متميز وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات التي قد يواجهونها أثناء تأدية هذه المهام.

<sup>1</sup> : عميري محمد، "دور التمكين في تنمية الإبداع الإداري"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، جامعة البلدية 2، جوان 2020، ص

ثانيا: الدراسات السابقة حول المنظمة المتعلمة

- دراسة محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون (2013) بعنوان : "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة معرفة مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد. وقد تكونت عينة الدراسة من 100 موظف في (06) مؤسسات عامة ذات النشاط المالي في محافظة اربد.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة كان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.35). و مستوى معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة قد جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (2.89).

التوصيات:

- وضع آليات لتعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية من خلال استحداث برامج تدريبية تعزز ثقافة التعلم الجماعي.

- وضع إستراتيجية شاملة لتبني عناصر المنظمة المتعلمة في القطاع العام الأردني تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي لهذه العملية.

- دراسة صالح محمد و بوخمخ عبد الفتاح(2018) بعنوان: "أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل".<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلي تبيان أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء، بجيجل البالغ عدد عامليها 283 عامل، مستخدمين في ذلك استبيان ضم أربعة أبعاد للمنظمة المتعلمة وثلاثة أبعاد لرأس المال الفكري لاستقصاء آرائهم ، وقد اخترنا في سبيل تحقيق ذلك عينة بصفة عشوائية تمثل 15% من مجموع المجتمع الأصلي، وبلغ العائد من الاستبيانات المكتملة والصالحة للتحليل (30) استبيان.

<sup>1</sup> :محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد01، جامعة اليرموك، الأردن، 2013، ص 119.

<sup>2</sup>: صالح محمد و بوخمخ عبد الفتاح، "أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد05، العدد 03، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، جوان، 2018، ص 93.

### النتائج:

توصلت نتائج الدراسة إلي أن الشركة محل الدراسة تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة وكذلك هو الحال مع الرأس المال الفكري، كما اتضح أنه يوجد ارتباط قوي موجب يبلغ 0.99 عند مستوى دلالة 0,01 بمعامل تحديد قدره 0.98 بين متغيري الدراسة.

- توصف المنظمة المتعلمة بأنها مرنة وقادرة على مواجهة التغييرات البيئية المتسارعة، عبر تحديد الأخطاء ومعالجتها بواسطة موظفين مؤهلين للحصول على المعرفة والاستفادة منها.
- يعد رأس المال الفكري الثروة الحقيقية في منظمات الأعمال في الوقت الراهن، ويعد الرأس المال البشري أهم مكون فيه.

### التوصيات:

- تقديم الدعم المعنوي والمادي للتعلم، وأن يكون أساس المكافأة مبني على الجدارة والكفاءة والتعلم.
- الاهتمام بعقول الموظفين ومعارفهم داخل المنظمة بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من مورد بشري متميز يتناسب واحتياجات المنظمة المتعلمة.
- أن تعمل المنظمة محل الدراسة على المحافظة على الكوادر المؤهلة ذوي الخبرة لديها وحمايتهم من التسرب الوظيفي من خلال تحسين المواقع الوظيفية لديهم مما يساعد على نقل الخبرة التي يمتلكونها إلي الآخرين أو تقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.

● دراسة رأت طارق غالب أبو عرابي(2018) بعنوان: " أثر القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة " 1.

هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع أغراض الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الإشرافية والرقابية بأمانة عمان الكبرى، والبالغ عددهم 350، تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع 200 استبانة.

1:رأت طارق غالب أبو عرابي، " أثر القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 09، العدد 03، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ديسمبر 2018، ص 102.

ومن أبرز ما أظهرته نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري) تؤثر بشكل إيجابي في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى وهذا يؤكد مدى مساهمة القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها زيادة اهتمام أمانة عمان الكبرى بنمط القيادة التحويلية وتعزيز هذا المفهوم لدى جميع الوظائف الإشرافية والرقابية لما لها أثر في تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها.

• دراسة ماجدة سليمان ارتيمه (2018) بعنوان: " مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الاستخراجية الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين."<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة بعناصرها ( التفكير المنظمي، التمكين الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) والابتداع الإداري للعاملين. تبنت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطبيقها على 321 فرد من العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية ( الفوسفات/البوتاس).

• توصلت الدراسة إلي نتائج أهمها:

- وجود درجة متوسطة لعناصر المنظمة المتعلمة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر المنظمة المتعلمة ( التفكير المنظمي، التمكين الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) والابتداع الإداري للعاملين.

التوصيات:

- ضرورة تعزيز عناصر المنظمة المتعلمة في تلك الشركات من خلال العمل على أن تهتم الإدارة بالربط بين أهداف الشركة واحتياجات العاملين.
- أن يراعي الموظفين الاحتياجات المختلفة للعملاء عند وضع خطط العمل، للتمكن من أداء خدمات تناسب كافة الاحتياجات.
- رفع مستوى إشراك العاملون في أنشطة التعلم التنظيمي والتفكير المستمر بما يحقق نمو و تطور لشخصية الموظف وعمله.
- مشاركة المدراء لأفكارهم وتقاسمها مع الموظفين حول رؤية الشركة وأهدافها.

<sup>1</sup>:ماجدة سليمان ارتيمه، " مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الاستخراجية الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين"، مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية، المجلد 05، العدد 09، جويلية 2018.

- تسهيل تبادل ومشاركة المعلومات بين العاملين في مختلف مستويات الشركة من خلال قاعدة بيانات مشتركة.

- دراسة بن أحمد لخضر وآخرون (2019) بعنوان: "مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبنى استراتيجيات التغيير التنظيمي، دراسة حالة بمدينة الضرائب بالجللفة"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور المنظمة المتعلمة في تبنى استراتيجيات التغيير التنظيمي بمدينة الضرائب لولاية الجلفة، ومعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة تبنى استراتيجيات التغيير التنظيمي بمدينة الضرائب، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية تمثل (33.33%) حيث كانت نسبة الاستجابة (100%) وباستخدام برنامج (SPSS) تم قياس مستوى المنظمة المتعلمة و استراتيجيات التغيير التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والمتوسطات وكذلك معامل الارتباط ومعامل التحديد.

حيث اتضح من نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمنظمة المتعلمة في تبنى استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة على أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة وتبنى استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا.

كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة بالتفكير المنظمي لدى العاملين ومحاولة تشجيعهم على رؤية المشاكل بشكل عام وشامل أكثر والحرص على التعلم المستمر لدى العاملين بالإضافة إلى التخلي عن الأساليب التقليدية وتشجيع الأساليب الحديثة.

- دراسة ضيف سعيدة (2019) بعنوان: "إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لبناء منظمات متعلمة". دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الجلفة-<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الجلفة-، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمؤسسة والبالغ عددهم 278 موظف، حيث تم اختيار عينة تتكون من 91 فردا، وتم تصميم استبانة اشتملت على 38 فقرة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، ووزعت الاستبانات على عينة الدراسة، بلغ المسترجع منها 75 استبانة .

<sup>1</sup>: بن أحمد لخضر وآخرون، "مدى استعداد المنظمة المتعلمة في تبنى استراتيجيات التغيير التنظيمي"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجللفة، الجزائر، 2020.

<sup>2</sup>: ضيف سعيدة، إدارة المعرفة كأسلوب حديث لبناء منظمات متعلمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ديسمبر 2019.

وبعد المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS 24 تم تأكيد وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي لإدارة المعرفة بإبعادها المختلفة على المنظمة المتعلمة من جهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### نتائج الدراسة:

- كان مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الجلفة- من وجهة نظر الموظفين بما مرتفعا، حيث أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.6963 .

#### التوصيات:

- يجب اعتماد برنامج تعريفى تدريبي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الجلفة - بشكل خاص وفي باقي المنظمات بصفة عامة على المفاهيم النظرية والتطبيقية للتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة لزيادة الوعي الإداري بهذا المفهوم.

- تشجيع جميع الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر على ممارسة نمط التفكير النظامي، حيث يعتبر من أهم مقومات وأسس بناء المنظمة المتعلمة.

- الاستمرار في تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد داخل الإدارة أو على مستوى الإدارات لإنجاز المهام وحل المشكلات وتطوير الأداء، والحرص على تنوع الخبرات داخل فريق العمل، وتبادل الأدوار.

#### ثالثا: الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التمكين والمنظمة المتعلمة:

• دراسة أثر عبد الأمير حسوني (2012) بعنوان " تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم": دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية/الديوانية<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلي اختبار أثر ثقافة التمكين في منظمات التعليم دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في مدينة الديوانية، وتحدد البحث بفرضية رئيسية مفادها بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التمكين في منظمات التعلم، وجمعت البيانات عن طريق استمارة استبانة التي تتكون من جزأين الجزء الأول يختص بثقافة التمكين والجزء الثاني يختص بمنظمات التعلم يتم توزيعها على 80 موظف، تم استرجاع 70 منها. وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها مايلي :

- وجود أثر بين ثقافة التمكين ومنظمة التعلم.

1:أثير عبد الأمير حسوني،"تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم"،مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية،لمجلد02،العدد03،جامعة القادسية،كلية الإدارة والاقتصاد،العراق،2012.

- تؤمن المنظمة المبحوثة بإعطاء عاملها كامل الحرية في التصرف بالنشاطات الخاصة بمهامهم وهذا وبدوره يعزز من رؤية المنظمة باتجاه تمكين عاملها.

وصيغت بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها:

- ضرورة إيمان إدارة المنظمة بان الفلسفة الإدارية اليوم باتت تؤمن بتمكين العاملين لأنهم حجر الأساس في مواجهة المواقف والتحديات.

- على إدارة المنظمة توفير كافة الموارد والتسهيلات التي من شأنها اكتساب وإيجاد المعرفة الجديدة.

- عند بناء الذاكرة التنظيمية يوصى بتدوين جميع البيانات والمعلومات وقصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة خلال فترة عملها السابق.

● دراسة محمد بن مسفر الشمراني (2014) بعنوان: " المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين  
:"دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة علاقة المنظمة المتعلمة بتمكين العاملين، يتكون مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض من رتبة نقيب إلى رتبة لواء، وموظفي وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بمدينة الرياض من المرتبة السادسة إلى المرتبة الثالثة عشرة، من خلال عينة عشوائية قوامها (206) ضابطاً و(140) موظفاً. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج:

- تَبَيَّنَت المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة بمتوسط (3,9629)، وتمكين العاملين بدرجة كبيرة أيضاً بمتوسط (3,9416).

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تَبَيَّنَت أبعاد المنظمة المتعلمة وبين تمكين العاملين في كل من المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية.

- وجود تأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة على أبعاد تمكين العاملين وبدرجة عالية جداً بمتوسط (4.2980) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

-

<sup>1</sup>[https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/57113?fbclid=IwAR3epi0e546bIHZqPhAksRMI8n\\_nDYxTuv\\_S3Q9glXYam12UBu7ncaftRoE](https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/57113?fbclid=IwAR3epi0e546bIHZqPhAksRMI8n_nDYxTuv_S3Q9glXYam12UBu7ncaftRoE),26/07/2020 a 23:56

### أهم التوصيات:

- العمل على تَبَيُّن مفاهيم المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين وممارسة أبعادها في المنظمات الأمنية، وتهيئة الوسائل والإمكانات اللازمة لتطبيقها.
- إنشاء مركز للتعليم التنظيمي على مستوى وزارة الداخلية أو على مستوى الدولة يختص بنشر ثقافة التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ومفاهيمها وممارستها، وتقديم الدعم والمشورة للمنظمات الحكومية الساعية إلى التميز والتحول إلى منظمات متعلمة.
- رصد جائزة سنوية على مستوى وزارة الداخلية تسمى "جائزة المنظمة المتعلمة"، تمنح للمنظمات الأمنية التي تحقق مستويات عالية من التعلم التنظيمي والسعي نحو التحول لتصبح منظمات متعلمة.
- دراسة صباح بن سهلة وعيسى خليفي (2016) بعنوان: "أثر التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة": دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، فرع بسكرة.<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، فرع بسكرة، وتحدد البحث بفرضية رئيسية مفادها بأن هناك أثر رجعي ذو دلالة إحصائية لإبعاد 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 إذا بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية.

### وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن التوصل إلي 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.
- توفر المنظمة لعاملها وسائل اتصال حديثة تسهل تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

### التوصيات:

- ضرورة إيمان المنظمة بان التمكين الإداري أصبح من المفاهيم الإدارية المعاصرة لأنه يواجه مختلف التحديات .
- على المنظمة أن تقدم كل التسهيلات والموارد التي من شأنها أن تعمل على توليد واكتساب المعرفة الجديدة.

<sup>1</sup>: صباح بن سهلة و عيسى خليفي، "أثر التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة العلوم الإنسانية، لعدد43، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس2016.

-منح العاملين فرص لإثبات وجودهم أكثر ويكون لهم دور في بناء منظمة متعلمة.

- دراسة صالح حميدات(2018) بعنوان : " دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة" دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجيل<sup>1</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى إسهام إستراتيجية تمكين العاملين في بناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجيل- كمنظمة متعلمة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية، ومنهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية والتي كانت بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء .

كما أنه لغرض جمع المعلومات تم تصميم استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 107 فرد بالشركة محل الدراسة بشكل عشوائي، ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات تم الاعتماد على النظام الإحصائي (SPSS20).

وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد :

- تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين العاملين وبناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجيل-، كمنظمة متعلمة .

- يمكن أن تسهم أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين المتمثلة في تفويض السلطة وفرق العمل والتدريب والاتصال الفعال و التحفيز في بناء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجيل- كمنظمة متعلمة.

الاقتراحات: من خلال النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية تم تقديم مجموعة من الاقتراحات للشركة محل الدراسة، وتتمثل فيما يلي :

- تفعيل تمكين العاملين بالشركة محل الدراسة حيث يجب على رؤساء هذه الأخيرة أن يقوموا بتفويض السلطة للمرؤوسين، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتشجيع الاتصال بينهم.

- الاعتماد على إدارة المعرفة في جميع المستويات الإدارية بالشركة، وكذلك تشجيع العاملين على التعلم والتسلح بالمعرفة.

- عدم الاكتفاء بإستراتيجية تمكين العاملين وحدها من أجل بناء منظمة متعلمة، بل يجب الاهتمام بالشروط الأخرى والمتمثلة في تغيير الهيكل التنظيمي، وإتاحة المعرفة والوصول إلى المعلومات للجميع، والقيادة التي توفر للعاملين

<sup>1</sup> : صالح حميدات، " دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10، جامعة جيجيل، 2018، ص 198.

المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع التعلم ويحث عليه، والمشاركة من خلال مشاركة الجميع في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، بالإضافة إلى إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم وتحت عليه وتقدم الحوافز لإشاعته.

• دراسة بوقرة رابع وآخرون(2019) بعنوان : "أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي - ميلية، جيغل-<sup>1</sup>.

تناولت هذه الدراسة موضوع التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتين مهمتين للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الخزف الصحي بالميلية-جيغل، وتهدف إلى معرفة والكشف عن أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي بالميلية-جيغل.

وبعد إجراء عملية تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل إلى أن شركة الخزف الصحي يهتم بالتعلم المستمر وتمكين العاملين بمستوى متوسط، إضافة إلى وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لهذه الخصائص على تحقيقها للتميز المؤسسي.

حيث أظهرت نتائج الدراسة:

- أن شركة الخزف الصحي تشجع التعلم المستمر للعاملين وتضع برامج تدريبية لرفع كفاءتهم المهنية.
  - شركة الخزف الصحي تبحث عن المعرفة من أجل تحسين عملهم.
  - يوجد أثر للتعلم المستمر والتمكين في تحقيق التميز المؤسسي.
- كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة خطة الشركة الإستراتيجية من أجل التطوير والتحسين المستمر لأعمالها.
- الالتزام بتوفير معايير لاختيار القيادات.
  - تعزيز وتطوير كفاءات عاملاتها لتحقيق الإبداع والتميز.
  - تدريب العاملين على مهارات التفكير الإبداعي.

<sup>1</sup>:بوقرة رابع وآخرون، "أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد02، 2019ديسمبر، ص 101.

2- الدراسات الأجنبية:

أولاً- الدراسات المتعلقة بتمكين الموارد البشرية:

- دراسة 2009 (Sarkar) بعنوان: "تمكين العاملين في القطاع المصرفي"

"Employee Empowerment in Banking Sector"<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى محاولة لإلقاء الضوء على مفهوم التمكين وتحديد الأدوات المستخدمة في التمكين الوظيفي، في ظل وجود التغييرات التنظيمية التي لا مفر منها وهي واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه بيئة العمل، ومن هنا حاولت الدراسة التحقق من تأثير التمكين على فعالية دور الموظف في تقديم خدمات أفضل للعملاء في البنوك قيد الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة إيجابية بين التمكين من خلال أدواته المتبعة (التدريب المناسب، التخطيط الوظيفي، التحليل الوظيفي، السيطرة الذاتية)، وكفاءة أداء العمل.
- التمكين أداة من الأدوات الإيجابية الفعالة التي تواجه التحديات التنظيمية في ظل التغييرات المستمرة. والتي بدورها يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، من خلال توفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظف لأداء عملية التمكين بكفاءة.
- يساعد التمكين على إزالة كافة المعوقات التي تسبب الشعور بالعجز الوظيفي، حيث تعزز مشاعر الموظف نحو كفاءته الذاتية، ويزيد من ثقته بنفسه بأنه فعال وقادر على اتخاذ القرار السليم، وأداء عمله بكفاءة عالية، وبالتالي القدرة على الاستفادة من مواهبه.
- ومن أهم ما أوصت بها لدراسة:
- العمل على تطوير استراتيجيات أدوات التمكين المتبعة، كتطوير أنظمة التدريب من خلال ربطه بتخطيط المسار الوظيفي الخاص بالموظف.
- ضرورة إعادة النظر لتحسين قدرات العاملين، من خلال إعداد دورات تدريبية مناسبة لتحقيق الإثراء والإلتقان الوظيفي.

<sup>1</sup>Sarkar, Shulagna, (2009), Employee Empowerment in Banking Sector, The IUP Journal of Management Research, Vol. 6, 6 VIII, No. 9.

- دراسة (Jawad and et all) 2012 بعنوان: "دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في باكستان".<sup>1</sup>

### **The relationship between empowerment and creativity : Among the staff of the Ministry of Communications and Information Technology in Pakistan**

والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في باكستان.

حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ عددهم 387 أخذ منهم عينة عشوائية تألفت من 193 موظفاً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية كبيرة بين التمكين والإبداع مع مقياس الإبداع والكفاءة الذاتية والاستقلالية، وكما أظهرت أن هناك علاقة ايجابية كبيرة بين ثقة الإدارة بالموظف وإبداعه.

- دراسة 2013 (Saif & Sharif) بعنوان: " التمكين النفسي والرضا الوظيفي في المستشفيات الأردنية".

### **Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals<sup>2</sup>**

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد التمكين ( المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) على الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وقد تم اعتماد المنهج الصفي التحليلي وتصميم استبيان كأداة للدراسة تم توزيعه على عينة عشوائية من الموظفين الذين يعملون ب 21 مستشفى أردني عددهم 771 موظفاً، كما تم تحليل البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS13.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد تأثير للتمكين النفسي في الرضا الوظيفي حيث أن 56% من التباين في الرضا الوظيفي يتم تفسيره من خلال التمكين.

- دراسة 2016 (Bayan Naj & Ahmad Areiqa) بعنوان: " دور إستراتيجية تمكين الموظف في تحسين

فعالية المنظمة"

### **The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>:مكرم عبد المجيد الجعري، التمكين الإداري وعلاقته بالابتداع في شركة الاتصالات الخلوية-جوال، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص53.

<sup>2</sup>:Saif Naser Ibrahim and Sharif Saleh Afnan, (2013), **Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals**, International Journal of Humanities and Social Science, 3(16), pp.250-257.

<sup>3</sup>:Bayan Naji , Ahmad Areiqat , (2016) **The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness**, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 43, No 2, The University of Jordan .

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور تطبيق إستراتيجية تمكين الموظفين في تحسين فعالية المنظمة من خلال دراسة حالة شركة كوكا كولا لتعبئة الزجاج في الأردن . باستخدام عينة عشوائية طبقية تتكون من 50 موظفا يمثلون الإدارة التشغيلية والمالية للأقسام الإدارية في الشركة .

ومن خلال تحليل إجاباتها على أسئلة الاستبيان، كانت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

- هناك دور كبير للتمكين لتحسين أداء موظفي شركة كوكا كولا.
  - هناك دور للتمكين لتحسين جودة منتجات كوكا كولا.
  - لا يوجد دور للتمكين لتحسين عائد الاستثمار من كوكا كولا (ROI) .
  - هناك دور للتمكين لتحسين حصة السوق في كوكا كولا.
- التوصيات: بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بما يلي:
- يجب على المنظمات استخدام التمكين لتحسين الأداء.
  - يجب على مستويات الإدارة المختلفة استخدام التمكين لتعزيز الأداء وتحسين جودة المنتج وزيادة الحصة السوقية في المنظمة.
  - إعادة تقييم دور التمكين لتحسين عائد الاستثمار، وإجراء دراسة موسعة من وقت لآخر.

• دراسة 2016 (Surekha & Singh) بعنوان: "تمكين العاملين والرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية في صناعة تكنولوجيا المعلومات".<sup>1</sup>

#### **Empowering employees and job satisfaction-study Applied in the IT industry.**

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية في ذات المتغيرين، تم تصميم استبيان كأداة للدراسة وتوزيعه على عينة تتكون من 450 عاملا في خمسة صناعات لتكنولوجيا المعلومات العليا في الهند، و قد تم تحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والرضا الوظيفي وأنه توجد فروق في تمكين العاملين والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

<sup>1</sup> : Surekha Rana and Singh Vandana, (2016) ,**Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry**, *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, 21(10), ,PP. 23-29.

ثانيا -الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة:

- دراسة أبو عاذرة 2007 ( Athra Abu ) بعنوان: "خصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على أداء مركز التطوير التربوي في ألونروا - غزة" .<sup>1</sup>

### "learning organization characteristics and their impact on the performance of education development center in UNRWA

هدفت الدراسة إلي قياس مدى توفر خصائص منظمة التعلم ومدى انعكاس ذلك على أداء مركز التطوير التربوي كما يقدرها العاملون في مركز التطوير بوكالة الغوث الدولية بغزة  
واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات , وتكونت عينة الدراسة على 84 من المشرفين في مركز التطوير التربوي وهم جميع أعضاء المركز.  
وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى توافر خصائص منظمة التعلم في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية ضعيفة على كافة المستويات(مستوى الفرد، مستوى الفريق، مستوى المركز، مجموع المستويات).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى توافر خصائص منظمة التعلم بين أفراد العينة، إلا في متغير الدرجة العلمية وكان ذلك لصالح حملة الماجستير ودرجة البكالوريوس.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- عقد دورات تدريبية لأعضاء مركز التطوير التربوي لتوضيح أهمية خصائص منظمة التعلم في تطوير أداءهم.
  - التركيز على خصائص منظمة التعلم في جميع مستويات مركز التطوير التربوي كتقنية أساسية لتعزيز الأداء.
  - تعزيز عمل الفريق والتفكير النظمي بين أعضاء المركز.
  - عمل دراسة أخرى لخصائص منظمة التعلم على منظمات أخرى.
- دراسة 2013(Farid M. Qawasmeh, Ziad S. Al-Omari) بعنوان: " أثر الأبعاد الرئيسة للمنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات أورانج الأردنية: دراسة حالة".

### The Learning Organization Dimensions and Their Impact on Organizational Performance: Orange Jordan .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>:شادي إبراهيم محمد البنا، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص48.

<sup>2</sup> :Farid M. Qawasmeh, Ziad S. Al-Omari,(2013)**The Learning Organization Dimensions and Their Impact on Organizational Performance: Orange Jordan as a ase Stud, THE ARAB ECONOMICS AND BUSINESS JOURNAL ,P 1.**

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف أثر الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية.

كما تهدف إلى بيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة أنفة الذكر، والتحقق من مصداقية أداة الدراسة في بيئة الأعمال العربية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) والبالغ عددهم نحو 3500 موظفا. تم توزيع 400 استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الشركة، وبلغ عدد الاستبانات الراجعة 320، وتم استبعاد (8) استبانات ليصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 312 بنسبة استرجاع بلغت 77 % .

بينت نتائج الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الأردنية كانت بمستوى متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي للأبعاد السبعة (44.3) (على مقياس ليكرت الخماسي). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة.

قدمت الدراسة عددا من التوصيات كما يلي :

- الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة السبعة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية) لأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردني .
- الاهتمام بالتعلم الفردي والجماعي في منظمات الأعمال لأهمية الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحقيق المنظمة لخصائص أو أبعاد المنظمة المتعلمة .
- تعزيز مفهوم التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرارات وبخاصة لمن هم في أدنى السلم الإداري من خلال مدخل العمل الجماعي وفرق الأعمال .
- تطوير نظم الاتصال باستخدام نظم المعلومات وربط الوحدات الإدارية بأنظمة معلومات متطورة.

• دراسة (E. Stewart 2013) بعنوان " أسلوب القيادة والمنظمة المتعلمة- دراسة استقصائية تم إجرائها

على موظفي تكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup> Leadership style and educated organization "

هدفت هذه الدراسة إلي تعزيز دور أسلوب القيادة وأثره على المنظمة المتعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهج النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)، كما تم ات استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة من موظفي تكنولوجيا المعلومات والذين بلغ عددهم 398 موظف.

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أبرزها:

- أن هناك علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية، وأن عامل المكافأة الخاص بمعاملات القيادة يرتبط بشكل إيجابي مع كافة أبعاد المنظمة المتعلمة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالعلاقة بين القيادة والمنظمة المتعلمة.  
- إمكانية تطبيق الدراسات الاستكشافية مثل دراسات الحالة المتعلقة بمجال تكنولوجيا المعلومات على القيادة والمنظمة من أجل فهم التأثيرات الثقافية.

تموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تعكس هذه الدراسة واقع المؤسسات الجزائرية الاقتصادية من حيث التعرف على مصطلح مفهوم تمكين الموارد البشرية كإحدى العوامل الأساسية في بناء المنظمة ، حيث جاءت هذه الدراسة بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل تمكين الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة وما توصلت إليه من استنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية مما سهل الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وبناء نموذج لقياس متغير تمكين الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة.

- حاولنا في هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة التمكين في بناء المنظمة المتعلمة من خلال أبعاده الثلاثة ( المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل).

<sup>1</sup>:أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، " دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك السعود، المملكة العربية السعودية، 2016/2017، ص37.

2. اختبار صحة الفرضيات بناء على الدراسات السابقة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يمكن التعبير عن تمكين الموارد البشرية من خلال أبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل).

تؤكد صحة الفرضية الرئيسية بأنه توجد علاقة بين تمكين الموارد البشرية بأبعاده ( المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) والمنظمة المتعلمة في المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما تؤكدته دراسة عبد الأمير حسوني (2012) حيث كشفت نتائج الدراسة مايلي:

- وجود أثر بين ثقافة التمكين ومنظمات التعلم .
- سهولة المشاركة بالمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- تعطي المنظمة عاملها كامل الحرية والاستقلالية في التصرف واتخاذ القرار.
- اعتماد المنظمة على فرق العمل في حل المشاكل.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة بين تمكين الموارد البشرية بأبعاده والمنظمة المتعلمة في المؤسسات الاقتصادية.

هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد تمكين الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة، تؤكد هذه الفرضية من خلال دراسة عمر مرزوقي وانتصار عربوات (2018) حيث خلصت هذه الدراسة إلى أهمية تمكين الموارد البشرية كمطلب لبلوغ منظمة متعلمة وفقا لمتطلبات المنظمة، وذلك اعتمادا على مدخل إدارة المعرفة، حيث يضمن لها البقاء، عبر جعلها منظمات تسعى للتعلم المستمر، وذلك من خلال:

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرار.
- تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات وسهولة مشاركتها بين العاملين.
- استخدام فرق العمل.

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط بين المشاركة بالمعلومات والمنظمة المتعلمة.

نفني صحة هذه الفرضية من خلال دراسة طيب بن عون وطالب حسينة (2019)، وذلك لعدم وجود أثر معنوي لبعد المشاركة بالمعلومات في المنظمة.

حيث كشفت نتائج الدراسة مايلي:

- تبني أبعاد التمكين الإداري بجدية وأكبر وإدراجها ضمن إستراتيجية المؤسسة للموارد البشرية.
- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي ومنح المزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرار.
- دعم التعلم التنظيمي من خلال البرامج التدريبية وورشات العمل وتوفير فضاء لتبادل الخبرات والمهارات داخل وخارج المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط بين الحرية والاستقلالية والمنظمة المتعلمة.

تؤكد صحة هذه الفرضية بأنه توجد علاقة بين ارتباط بين الحرية والاستقلالية والمنظمة المتعلمة، وهذا ما تؤكدته دراسة

دغريب فتحي حيث كشفت نتائج الدراسة مايلي:

-وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة إلي حد كبير .

- تتفق نتائج الدراسة مع الكثير من الأدبيات في كون التمكين يعتبر عاملا حاسما في تحول المنظمة من النمط التقليدي إلي المنظمة المتعلمة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط بين فرق العمل والمنظمة المتعلمة

تؤكد دراسة صباح بن سهلة (2016) صحة هذه الفرضية بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل والمنظمة

المتعلمة، حيث كشفت نتائج الدراسة مايلي :

- إنجاز العمل من خلال فرق العمل ومكافئة فرق العمل على إنجازاتها.

- إتاحة الفرصة للجميع للتعلم وإنشاء أنظمة لتبادل المعرفة.

خاتمة

## خاتمة:

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه موضوع تمكين الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة في المؤسسات الاقتصادية. حيث تم إبراز دور تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمات المتعلمة من خلال أبعاد التمكين المتمثلة في ( المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل).

كما تم على أساس الإطار النظري للدراسة توضيح دور تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة، حيث تمكين الموارد البشرية يعني إعطاء العاملين سلطات أوسع وحرية أكبر في أداء العمل، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتهم، وهذا يساهم في بناء منظمة متعلمة. فالمنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها على التنبؤ والتكيف مع بيئتها، وحل مشاكلها من خلال زيادة قدرة العاملين في اكتساب ونقل المعرفة مما يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة، ومنحهم قدرا من الحرية وابتكار طرق جديدة للتفكير بما يعكس الرؤية الجديدة للمنظمة.

لذا يجب ضرورة إيمان المنظمة المتعلمة بان التمكين أصبح من المفاهيم الإدارية المعاصرة لأنه يواجه مختلف التحديات والمواقف، وبالتالي على المنظمة أ، تقدم كل التسهيلات والموارد التي من شأنها أن تعمل على توليد واكتساب المعرفة الجديدة، والتركيز على إدراج ثقافة التعلم التنظيمي ضمن إستراتيجية المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.

## أهم نتائج الدراسة:

- تمكين الموارد البشرية هو حث الأفراد العاملين، وتشجيعهم لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من الحرية في التصرف لأداء أعمالهم والمشاركة في المعلومات إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لتحقيقاً لأهداف المنظمة.
- تتمثل أبعاد تمكين الموارد البشرية في ( المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل).
- المشاركة بالمعلومات هو إمكانية الوصول إلى المعلومات المتوفرة عن غايات وأهداف المنظمة واستراتيجياتها بما يمكن العاملين من فهم أدوارهم لتحقيق الأهداف ونجاح المنظمة.
- الحرية والاستقلالية تعني منح الأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها.
- فرق العمل هي التي تتوفر لها كامل الصلاحيات لإدارة نفسها وتحقيق أهدافها وتحديد مواردها المادية وتدريب أفرادها وتعيين واختيار الأفراد.
- التعلم التنظيمي هو مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة على مستوى كل العاملين في المنظمة، لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها.
- المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتلائم مع المعارف والرؤى الجديدة.
- إن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات يتمثل في الربط بين تطوير الذاتي للعاملين، ورفع مستوى الأداء والتمسك في تحقيق جودة المخرجات، فتصبح منظمات متميزة، إذا إن المنظمات التي تحقق تفوقاً في قدراتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وان التعلم سوف يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء.
- وكما ذكرنا في العنصر السابق انه لا يمكن القول أن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هما نفس الشيء ولكن التعلم التنظيمي حتما دعامة أساسية لا يمكن بناء المنظمة المتعلمة بدونها، وهو محركها الأول نحو النجاح.

## التوصيات:

- تم اقتراح مجموعة من التوصيات وذلك على النحو التالي:
- الاهتمام بموضوع تمكين الموارد البشرية لما له أثر في بناء المنظمة المتعلمة وتحقيق أهداف المنظمة.
  - استخدام فرق العمل في إنجاز العمل وحل المشكلات والقيام بالمهام.
  - إدراج مصطلح تمكين الموارد البشرية في الصفوف الأمامية من خلال منح الأفراد مزيدا من الاستقلالية والحرية، المشاركة بالمعلومات، والاهتمام بفرق العمل والاستجابة للمشاكل واحتياجات الأفراد.
  - عدم الاكتفاء بتمكين الموارد البشرية وحدها من أجل بناء منظمة متعلمة، بل يجب الاهتمام بالشروط الأخرى المتمثلة في تغيير الهيكل التنظيمي، وإتاحة المعرفة والوصول إلى المعلومات للجميع، القيادة التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع التعلم ويحث عليه، والمشاركة من خلال مشاركة الجميع في وضع الأسس و تنفيذها، بالإضافة إلى إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم التنظيمي.
  - ضرورة إيمان المنظمة بأن التمكين أصبح من المفاهيم الإدارية المعاصرة وعلى المنظمة أن تركز على طرق بناء المنظمة لكي تصبح منظمة متعلمة.
  - وضع آليات لتعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من خلال استحداث برامج تدريبية تعزز ثقافة التعلم التنظيمي.

## أفاق الدراسة:

- وفي الختام يمكن القول أن الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة والمتمثل في دور تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة أفرز مجموعة من النتائج الايجابية المتعلقة بهذا الموضوع، ولكن تبقى مجموعة من النقاط التي قد أغفلتها هذه الدراسة، وبالتالي يشكل هذا النقض حافز للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة و تفصيلا، وانطلاقا من هذا يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن تكون تكملة لهذا الموضوع وبين هذه الدراسات مايلي:
- دور تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.
  - دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الإبداع.
  - دور التعلم التنظيمي في تنمية رأس المال الفكري.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

- أولاً: الكتب.

1- باللغة العربية.

- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 2، المجلد 1، القاهرة، مصر، 2009.

- ثانياً: المجالات و الدوريات العلمية.

1- باللغة العربية.

- أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2012.

- أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العالمين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 140.

- بن أحمد لحضر وآخرون، مدى استعداد المنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2020 .

- بوزورين فيروز، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، جامعة فرحات عباس، سطيف، أفريل 2020.

- بوزيان أم كلثوم، دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

- بوقرة رابح وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019.

- بوجمان عادل، موسى عبد الناصر، الإداري وأثره على أداء المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، جامعة بسكرة، جوان 2015.

- بومنقار مراد و عيساوي فلة، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، العدد 03، المركز الجامعي ايليزي، ، 2018.

- بيدي عيساوي صورية، مكاوي مكي، دور التعلم التنظيمي في بناء رأسمال الفكري في الجامعات، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد 05، العدد 01، جامعة معسكر، مارس 2018.
- ترغيني صباح، دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2017.
- خريف نادية، مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2017.
- دارعة فاطمة وآخرون، تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 02، المركز الجامعي الونشريسي، الجزائر، سبتمبر 2017.
- دغريز فتحي، تبني إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 30(2)، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- رأفت طارق غالب أبو عرابي، أثر القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 09، العدد 03، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ديسمبر 2018.
- رزيقة رحمون وآخرون، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 03، العدد 03، أكتوبر 2019.
- رشام كهينة، جميل أحمد، واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر ديسمبر 2018.
- رشيد مناصرية، مريم فيها خير، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح 1، ورقلة، 2016.
- ساخي بوبكر وآخرون، البنية العاملية لمقياس التعلم التنظيمي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 01، جامعة وهران 02، جوان 2020.
- سارة عبيدات، عبد المالك جحيق، قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 39، جامعة باجي مختار عنابة، سبتمبر 2014.
- سعدي عائشة، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 05، المركز الجامعي تيسمسيلت، جانفي.

- سليمان بلعور، نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، دراسة ميدانية، جامعة غرداية.
- شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، مجلة الباحث، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 14، 2014.
- صالح حميدات، دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10، جامعة جيجيل، 2018.
- صالح محمد و بوخمحم عبد الفتاح، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 05، العدد 03، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، جوان 2018.
- صباح بن سهلة و عيسى خليفي، أثر التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 43، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2016.
- صلاح عبد القادر، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، جامعة الانبار، العراق، 2012.
- ضيف سعيدة، إدارة المعرفة كأسلوب حديث لبناء منظمات متعلمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ديسمبر 2019.
- عادل بوجان و محمد قريشي، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، الجزء 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- عروف راضية، زرقين عبود، إستراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، جوان، 2016.
- عروف راضية، عطية خديجة، تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 07، سبتمبر 2018.
- عمارة سلمى وبارك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الرياضة للأعمال الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، جانفي 2018.
- عمر مرزوقي، انتصار عربوات، أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، جامعة باتنة 1، جانفي 2018.

- عميري محمد، دور التمكين في تنمية الإبداع الإداري، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، جامعة البليدة 2، جوان 2020 .
- عيشوش خيرة و بوشیخي عائشة، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03، 2016.
- فاطمة الزهراء كراشنة و يوسف زادم، المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 13، جويلية، 2018.
- فرج شعبان وشيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية المحلية المستدامة، العدد 04، جامعة المدية، جوان 2015.
- قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، العدد 18، 2017.
- قميري حياة، اثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2017 .
- كرمية توفيق، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة علمية محكمة، العدد 18، جامعة البويرة، جوان 2018 .
- كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين، مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017.
- ماجدة سليمان ارتيمه، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الاستخراجية الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين، مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية، المجلد 05، العدد 09، جويلية 2018.
- محسن محمد بن كليب، أثر الحوافز في التمكين الإداري، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مجلد 01، العدد 01، ديسمبر، 2018.
- محمد الباي، التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 02، العدد 09، جامعة الوادي.
- محمد القربوتي، عوض العنزي، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت - دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 01، جامعة الكويت 2006.

- محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد09، العدد01، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.
- مخلوفي عبد السلام، شريف مسعودة، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21، مجلة الحقيقة، العدد32، جامعة طاهري محمد بشار.
- مخلوفي عبد السلام، شريف مسعودة، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21، مجلة الحقيقة، العدد32، جامعة طاهري محمد، بشار.
- مرزوق سارة و بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد04، العدد03، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، ديسمبر، 2017.
- معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد11، العدد29، جامعة واسط، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2015.
- نبيل حليلو، تمكين العاملين كإستراتيجية إدارية معاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2015.
- هوارى فاطمة ، ضيف أحمد، نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تمكين العاملين بالمنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 11، العدد01 ، 2018.
- يحياوي عبد القادر وآخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد03، العدد02، جامعة أدرار، ديسمبر، 2019.
- يوسف بودلة، التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12، العدد02، جامعة بومرداس، 2019.
- يوسف عبايدية ، ليلي قطاف، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد29 ، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

2- باللغات الأجنبية.

- Bayan Naji , Ahmad Areiqat:** The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 43, No 2, The University of Jordan , 2016.
- Farid M. Qawasmeh, Ziad S. Al-Omari: **The Learning Organization Dimensions and Their : Impact on Organizational Performance: Orange Jordan as a ase Stud,** THE ARAB ECONOMICS AND BUSINESS JOURNAL ,P 1 , 2013.
- Saif Naser Ibrahim and Sharif Saleh Afnan, **Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals,** International Journal of Humanities and Social Science, 3(16) 2013,pp.250-257.
- Sarkar, Shulgana, **Employee Empowerment in Banking Sector,** The IUP Journal of Management Research, Vol. 6, 6 VIII, No. 9.2009.
- Surekha Rana and Singh Vandana, **Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry,** IOSR Journal of Humanities And Social Science, 21(10),2016 ,PP. 23-29.

– ثالثا: الأطروحات و المذكرات الأكاديمية.

1- باللغة العربية.

- أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013/2012.
- أريج ميمون الكبسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمدربين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013 .
- أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2010.
- أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك السعود، المملكة العربية السعودية، 2017/2016.

- أماني حسام قديح، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014 .
- انتصار فتحى محمد أبو شعبان، تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2016.
- إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015.
- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 .
- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
- راضية عروف، التمكين كإستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2017.
- ربيع المسعود، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010.
- سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 .

- سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019/2018 .
- شادي ابراهيم محمد البنا، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- شيرين زهير البيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 .
- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.
- عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2013، 2014/2.
- علاء ياسر حمدي خضير، نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين، 2015 .
- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2016.
- فطيمة الزهراء بريطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

- فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
- كرمية توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- مصطفى الهدلة، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013.
- مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالابتداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
- مهني أشواق، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.
- مؤيد أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.
- مؤيد أحمد صادق مسعود، درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012.
- ميساء عز الدين الدويك، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أبعاد بيتر سينج، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
- نزار خليل عابدين خليل، تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013.
- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

- رابعا: المؤتمرات و الملتقيات العلمية.

1- باللغة العربية.

- عيشوش خيرة ،علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، مداخلة ضمن ملتقى دولي، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة بشار، الجزائر .

- خامسا: مواقع الإنترنت الرسمية.

- [https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/57113?fbclid=IwAR3epi0e546bIHZqPhAksRMI8n\\_nDYxTuv\\_S3Q9glXYam12UBu7ncaftRoE](https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/57113?fbclid=IwAR3epi0e546bIHZqPhAksRMI8n_nDYxTuv_S3Q9glXYam12UBu7ncaftRoE) ,
- <https://alawg50.wordpress.com>
- <https://eduschool40.blog/2020/09/25>