

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

الاستاذ المساعد أثير عبد الامير حسوني
جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد

المخلص

يختبر البحث الحالي اثر ثقافة التمكين في منظمات التعلم دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في مدينة الديوانية ، وتحدد البحث بفرضية رئيسية مفادها بأن هناك اثر ذو دلالة احصائية لثقافة التمكين في منظمات التعلم ، وجمعت البيانات عن طريق استمارة استبانة التي تتكون من جزئين ، الجزء الاول يختص بثقافة التمكين ، والجزء الثاني اختص بمنظمات التعلم ، وقد تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss في تحليل النتائج اذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية والفرعية وصيغت بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات بصدد لها لعل ابرزها على ادارة المنظمة توفير كافة الموارد والتسهيلات التي من شأنها اكتساب وايجاد المعرفة الجديدة.

Empowerment culture effect in learning organizations A practical Study of General Company for Rubber Industries / Al-Diwaniyah

Summary:- Testing the current search effused culture of empowerment in organizations, learning the head applied at the General Company for Rubber Industries in the city of Diwaniyah, and identifies research hypothesis main conclusion that there are significant effect of a culture of empowerment in organizations, learning, and data was collected through a form questionnaire, which consists of two parts , the first part concerns the culture of empowerment, and the second part singled out organizations to learn, has been to rely on statistical program spss to analyze the results as the results show the health of the hypothesis and sub-formulated set of conclusions and recommendations thereon Perhaps the most prominent on the management of the organization to provide all the resources and facilities that will gain and create new knowledge.

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

اولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث : ان المنظمات العالمية الرائدة لم تعد اليوم تسيطر على العالم بسبب حده المنافسة والتعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها ، اضافة الى زيادة المخزون المعرفي والمعلوماتي فأخذت هذه المنظمات بالبحث عن اليات جديدة للمنافسة العالمية كمتطلبات اساسية تضمن لنا البقاء والاستمرار ويتساءل المديرون في تلك المنظمات هل منح الافراد درجة اكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات (ثقافة التمكين) كافي وضروري لمواجهة تلك التحولات.

وعليه يمكن ابراز مشكلة البحث في ضوء السؤال التالي :
ماهو اثر ثقافة التمكين في بناء منظمات التعلم.

2- اهمية البحث :

تتجسد اهمية البحث بالاتي

أ- يكتسب البحث اهميته من خلال تناوله لموضوع المنظمات المتعلمة ، التي تجتهد جميع المنظمات لان تكون منظمة متعلمة لكي تضمن البقاء في سوق يتصف بالتقلبات السريعة والمتلاحقة.

ب- توضيح طبيعة اثر ثقافة التمكين في ايجاد منظمة التعلم.

3- اهداف البحث:

أ- التعريف بالاطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة ، اسس النجاح وقواعد البناء.

ب- التعريف بمفهوم ثقافة التمكين ، وابعاده .

ت- تقديم المقترحات اللازمة للمنظمة المبحوثة.

4- فرضيات البحث:

بناء على مشكلة الدراسة واهدافها فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية.

هناك اثر ذو دلالة احصائية لثقافة التمكين في منظمة التعلم ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى : هناك اثر ذو دلالة احصائية بين المشاركة بالمعلومات ومنظمة التعلم.

الفرضية الفرعية الثانية : هناك اثر ذو دلالة احصائية بين الحرية والاستقلالية ومنظمة التعلم.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك اثر ذو دلالة احصائية بين فرق العمل الذاتية ومنظمة التعلم.

5- مجتمع البحث وعينته:

• مجتمع البحث - الشركة العامة للصناعات المطاطية في مدينة الديوانية.

• عينة البحث - السادة المدراء العامون ، ومديروا الاقسام والشعب والوحدات الادارية البالغ

عددهم (80) موظف.

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

- 6- الوسائل الاحصائية المستخدمة: جرى تحليل بيانات البحث باستخدام الرزمة الاحصائية SPSS حيث استخدم الباحث الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و معامل الارتباط ، ومعامل الاتحدار.
- 7- اداة البحث: اعتمد البحث بشكل رئيسي على استمارة استبانة اعددها الباحث تتكون من جزئين .
- الجزء الاول: اختص بثقافة التمكين الاسئلة (1-13) اما الجزء الثاني فاختص: بأساسيات منظمة التعلم الاسئلة (1-15) وتم توزيع (85) استمارة استعيد منها (70) واهملت (15) لعدم الارجاع اي نسبة الاسترجاع بلغت (87.5) وهي نسبة جيدة.

ثانيا : الجانب المفاهيمي

- 1- ثقافة التمكين
- لم نلاحظ هناك اي تعاريف تشير الى مفهوم التمكين صراحة سبقة حقبة التسعينات حيث وصف (Daft,1992) التمكين بأنه " محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة" في حين يرى (Ivancevich, 1997) التمكين بأنه " عملية تعزيز اندماج الافراد في اعمالهم لاسيما التصميم والتفريق والتفاعلات وصنع القرارات" اما (Blanchard 1996) وضح التمكين على انه "فلسفة ادارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين بالخطوط الاشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الامر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر بالمواقف الحرجة " ونظر اليه كل من (Brown, and Harve 2006) , على انه "ستراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد واشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار ان نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الافراد مع رؤية المنظمة واهدافها البعيدة.

ووصف (جلا ب ، 2011) التمكين على انه مفهوم فسيولوجي يتجسد في اربعة ابعاد هي :

- تقرير الذات – يشعر الفرد الممكن بأملكه الحرية والاستقلالية وحرية التصرف ازاء النشاطات التي يتضمنها العمل الذي يقوم به.
- المعنى – يهتم الفرد الممكن ويؤمن بان ما يقوم به مهما.
- المقدره – يثق الافراد الممكنين بقدرتهم على انجاز العمل بأحسن وجه كما يمتلكون القابلية على مواجهة التحديات الجديدة.
- الاثر – يرى الافراد الممكنين انفسهم على انهم مشاركين فاعلين في المنظمة ، اي ان قراراتهم وتصرفاتهم لها تأثير في نجاح المنظمة.

وعبر (Mcshane & Glnow) عن التمكين بأنه " الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الافراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها" كما يوصف التمكين بأنه " وسيلة تمكن العاملين من اتخاذ القرارات ، وهذا يتعلق بالكيفية التي تسهل بها الادارة ثقافة التمكين وتنفيذها "(الكاسبه واخرون ، 2009).

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم
دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

2- ابعاد التمكين

نظر الباحثين كما اسلفنا للتمكين من اتجاهات مختلفة ، وان كانت تلك الاتجاهات لم تقود الى تناقضات حادة في وجهات النظر ولكنها تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية ولعل من هذه التباينات ما آلت اليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد ابعاد التمكين (الساعدي ، 2006) والجدول ادناه يوضح ابعاد التمكين

الجدول (1) يوضح ابعاد التمكين

ت	الباحث	السنة	الابعاد
1	Daft	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة ، القوة
2	Eccles	1993	القوة ، الموارد ، الحرية
3	Huxtable	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج
4	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات
5	Guzzo	1996	فريق العمل ، التفاوض
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة ، الهيكل
7	Choi	1997	الحرية، تثبيت المسؤولية
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف
9	Robbins	1998	الهيكل، الرقابة
	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة
10	Lloyd	1999	فرق العمل ، الهيكل
11	Hunt	2000	دعم المنظمة ، المكافآت
12	Daft &Noi	2001	الحرية ، القوة ، المشاركة
13	Daft &Noi	2003	المعلومات ، المعرفة ، القوة ، المكافآت
14	Hellriegelatal	2001	السلطة ، المهارات ، الحرية
15	Blanchard et.al	1996 1996 2001	المشاركة بالمعلومات ، حرية الاقسام الحدودية ، استبدال هيكل المنظمة فرق العمل الذاتية

المصدر : اعداد الباحث

تأثير لهذه الابعاد فانه سيجري اعتماد دراسة (Blanchard et.al , 2001) لعرض ابعاد التمكين لاعتبارات من بينها ان (Blanchard) وزملائه من اكثر الباحثين اهتماما بالتمكين وفي ما يلي عرض لابعاد التمكين والتي تعتمد بالبحث وكالاتي:

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

أ- المشاركة بالمعلومات

ان المشاركة بالمعلومات تلعب الدور المركزي في تمكين الافراد العاملين اي انها العنصر الرئيسي في التمكين حيث ان هذه المعلومات تعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة ويتضمن هذا البعد الابعاد الفرعية الآتية: (الساعدي ، 2006).

- بناء الثقة: سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين ام ثقة العاملين بالإدارة وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات والذي يشكل الاسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.

- تعزيز المسؤولية: ان المشاركة بالمعلومات تضع الاشخاص امام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.

- قنوات الاتصال: لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول اليها في الزمان والمكان المناسبين، إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة.

ب- الحرية والاستقلالية

ان حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لانها تتضمن منح الاشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها اما الاستقلالية فتشير الى الغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ اجراءات ذات مساحات اوسع كاعادة الهيكلة (Wilkinson , 1998) ويتضمن هذا البعد الابعاد الفرعية الآتية:

- وضوح الرؤية - معرفة العاملين كافة رسالة المنظمة واهدافها واستراتيجياتها.
- تحديد الاطر الارشادية - ضمان التصرف على وفق ما مخطط له في اطار رؤية المنظمة واستراتيجياتها.
- نظم الرقابة - تشخيص النظام الرقابي الملانم لاشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين ومايستلزم من نظم رقابية اخرى .

ج- بناء فرق العمل الذاتية :

لاشك ان مشاركة المعلوماتية وحرية او استقلال العاملين ووضع الحدود وتأثير الخطوط الارشادية يحتاج اليه تيسير التفاعلات البشرية في المنظمة و التي نقصد بها فرق العمل الذاتية وماتقدمه هذه الفرق من مساعدة للاخرين وتحقيق اعتباراتهم الشخصية ويتضمن هذا البعد:

- ثقافة المنظمة (جماعية ، فردية) : قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الفرق.
- نزوح الاشخاص باتجاه العمل الفرقي : تشخيص ثقافة العاملين فردية او جماعية وبيان المقدرة الاجتماعية او القابلية الاجتماعية والتي تعني القابلية او رغبة الاشخاص على اخضاع الاهداف الشخصية وما يصاحبها من افعال ومواقف (الدوري ، الساعدي ، 2006).

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

3- مفهوم المنظمات المتعلمة

يمكن تعريف منظمة التعلم بانها " المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لان جميع اعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل" (نجم، 2005) في يرى كل من (Marsisck & Wethlny , 2001:201) المنظمات المتعلمة بانها " المنظمات التي تتعلم باستمرار وتستطيع تغيير وتحوير نفسها" اما (Noe & others, 2003;50) فيرى المنظمات المتعلمة بانها "المنظمات التي يواصل العاملون فيها باستمرار محاولة تعلم اشياء جديدة وتطبيق ماتعمله في تحسين جودة المنتج او الخدمة" وينظر للمنظمات المتعلمة على انها " المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول للنتائج التي يهتمون بتحقيقها (Karash , 1994:28) ، اما (جلاّب ، 2011:70) فقد عرفها بانها "المنظمات التي تجد بشكل دائم الطرائق الجديدة لارضاء زبائنها واصحاب المصالح الاخرين من خلال الاستفادة من التعامل الممتاز لمواردها المعلوماتية والتكنولوجية والبشرية بقصد انتاج المعرفة الجديدة واستعمالها بفاعليتها".

وبدوره اشارة (Daft , 2003) للمنظمات المتعلمة بانها " المنظمة التي ينشغل فيها كل فرد في المنظمة في تشخيص وحل المشكلات وتمكين المنظمة من التجريب المستمر والتغيير والتحسين وبذلك تزداد قابليتها على النمو والتعلم وتحقيق الاهداف".

4- اسس نجاح المنظمات المتعلمة

يتطلب تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة توافر مجموعة من الاسس اهمها: (باسرده ، 2010) .

- 1- الافكار الجديدة : يعد توليد الافكار الجديدة والخلاقة مصدر النجاح الرئيسي للمنظمات المتعلمة فينبغي ان تعتمد هذه المنظمات على المبدعين والموهوبين (فريق المعرفة) القادرين على التقاط المعرفة الضمنية واكتسابها وتوليدها في المنظمة ودمجها بالمعارف والشواهد الظاهرة الاخرى وتقديمها في صيغ مخرجات جديدة او مفاهيم ادارية جديدة.
- 2- القيادة الفاعلة : يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة واجب وضع النظم التي تشجع الافراد على التعلم والتكيف وتقديم العون لكل فرد في المنظمة ليتمكن من الحصول على نظرات معمقة للحقيقة القائمة وهناك مجموعة من المهارات التي يجب توافرها في قيادة منظمات التعلم منها:
 - أ- بناء رؤى مشتركة : هذا يعني العمل بروح التعاون على قائمة الاهداف.
 - ب- تشجيع النظرات الشخصية: من خلال الحصول على تعاطف واندفاع كل شخص.
 - ت- التواصل وطلب العون من الاقسام والوحدات الاخرى.
 - ث- تطوير نظرة لعملية مستمرة ، تشذيب خطط المشاريع.
 - ج- بناء قيمة جوهرية وخارجية للحصول على رضا الزبون.
 - ح- التاكيد على الرؤى الايجابية لاعلى التهديدات.
- 3- القدرة على التكيف : يحدث التكيف عند اتخاذ قرارات بتبني فكرة جديدة فينبغي ان تكون المنظمات المتعلمة اكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية و الخارجية ابتداءً بالتكيف مع تقديم الافكار الجديدة ، مروراً بالتكيف مع التغيرات في استراتيجيات المنظمة وثقافتها.
- 4- الذاكرة التنظيمية : تمثل الذاكرة التنظيمية التغذية العسكية للمنظمات المتعلمة فيفترض ان تحوي كل البيانات والمعلومات والمعارف والمشاهد والتجارب التي مرت بها المنظمة خلال فترات عملها.
- 5- القواعد الاساسية للمنظمات المتعلمة: اتفق اغلب الباحثين والكتاب حول القواعد الاساسية الخمسة الضرورية التي حددها (Senge , 1990) في كتاب القواعد الخمسة (the Fifth Discipline) لبناء منظمات التعلم وهذه القواعد هي :- (جلاّب ، 2011) (رشيد جلاّب ، 2006) .

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

- التفكير المنظم
هذه الصفة يحتاجها صانعو القرارات ليكونوا قادرين على استعمال منظور (المنظمة بأكملها لتكوين وعي بيئي هام وتعاون داخلي كبير للعديد من المنظمات فإن هذا المنظور سيتم توسيعه لكي يتم ربط التعاون. ووفقا لهذا المنظور فإنه ينظر الى المنظمات على انها عبارة عن اجزاء متبادلة التأثير اي ان مايفعله الفرد او يتعلم سوف يظهر تأثيره ايضا على الاجزاء الاخرى للمنظمة لذا فإن المنظمات المتعلمة تعمل على تشجيع افرادها على التفكير بذلك الاتجاه ومعرفة ان طريقة ادانهم لأعمالهم سينعكس على اداء المنظمة واجزائها كافة واقتناعهم بان التعلم التنظيمي هو ذا اهمية خاصة للمنظمات لتي تعمل في بيئات متغيرة وان التعلم هو جوهر عمل هذه المنظمة وقدرتها على التكيف مع هذه البيئة.
- البراعة الشخصية : ويقصد بها التعلم الشخصي اذ يرى Senge ان تعلم المنظمات مرهون بتعلم افرادها، فلكي تتوافر البراعة الشخصية لا بد من توفر مكونين هما: ان يعرف الفرد ما يريد (الرؤية) فضلا من امتلاك المعيار المناسب لبلوغ ما يريد الامر الذي ينعكس في ادراك الافراد لمواطن جهلهم وعدم صلاحيتهم مع منحهم الثقة بالنفس.
- الرؤية المشتركة : الرؤية المشتركة والوضوح المتعلق بالقدرات الاساسية وبعوامل النجاح الهامة ان اي تغيرات محتملة يجب ان تكون منسجمة ومتناسكة من خلال المستويات التشغيلية و الاستراتيجية لتمكن من بناء هذه الرؤية المشتركة تبنى على اساس الالتزام في المجموعة لغرض تحقيق غايات تلك المجموعة وذلك باكتشاف ماتعنيه تلك الغايات والاتفاق عليها.
- التعلم الفرقي :
يعد الفريق من وجهة نظر Senge الوحدة الرئيسية للتعلم في المنظمة ، وتعلم الفريق يشير الى عملية تطوير طاقة الفريق (قابليته) وحشدها بقصد الحصول على النتائج المرغوب فعلا من قبل اعضاءه ، وتعلم الفريق يقوم بدوره على تطوير الرؤية المشتركة والبراعم الشخصية اللتين سبق الحديث عنهما، والفريق يتعلم من خلال المحاوراة والمحاورة تحدث في ثلاث حالات : وهي ان يوقف او يرجيء جميع المشاركين في عملية المحاوراة افتراضاتهم، وان ينظر الى المشاركين الى بعضهم البعض كزملاء، واخيرا ان يكونوا مسهلين.
- النماذج العقلية :
يقوم هذا الجانب في جزء كبير منه على طروحات الاستاذ Argyris وزملائه في جامعة هارفارد ، والمقصود بالنماذج العقلية الافتراضات المتأصلة في الذات البشرية والعموميات، والصور الذهنية التي تؤثر في الطريقة التي نفهم فيها العالم من حولنا ومن ثم الكيفية التي نتصرف بها ازاء ذلك ، وبالتالي فإنها مثل اطارا للعمليات المعرفية التي تدور في عقولنا وبعبارة اخرى تمثل النماذج العقلية محددات للتفكير والسلوك.

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم
دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

ثالثاً: الجانب العلمي

1 - تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة الخاصة بثقافة التمكين :

- أ- المشاركة بالمعلومات : يتضح من الجدول (2) بان الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر المشاركة بالمعلومات بلغ (3.78) وبانحراف معياري قدره (0.86) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير اذ حصلت الفقرة (X1) الخاصة (مساهمة العاملون في صياغة القرارات) على اعلى المتوسطات الحسابية (4.10) وبانحراف معياري (0.90) في حين حصلت الفقرة (X3) الخاصة (وجود قنوات اتصال حديث) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.38) وبانحراف معياري (1.02) .
- ب- الحرية والاستقلالية- يتضح من الجدول (2) بان الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الحرية والاستقلال بلغ (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.82) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير اذ حصلت الفقرة (X1) الخاصة بـ (يمتلك العاملون حرية التصرف) على اعلى المتوسطات الحسابية (4.12) وبانحراف معياري (0.96) في حين حصلت الفقرة (X4) الخاصة لدى العاملون الفهم الواضح لرسالة) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.07) وبانحراف معياري (0.82).
- ت- بناء فرق العمل : يتضح من الجدول (2) بان الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر بناء فرق العمل بلغ (4.125) وبانحراف معياري بلغ (0.797) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير اذ حصلت (X2) الخاصة (يتم تشكيل فرق العمل على اساس رغبة) على اعلى المتوسطات الحسابية (4.35) وبانحراف معياري (0.66) في حين حصلت الفقرة (X1) الخاصة (يتم الاعتماد على فرق العمل) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.95) وبانحراف معياري (0.87).

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بثقافة التمكين

n=70

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثقافة التمكين
0.86	3.78	• المشاركة في المعلومات
0.95	4.10	X1- يساهم العاملون (فريق عمل) في صياغة القرارات المتخذة في المنظمة.
1.73	3.73	X2- هناك ثقة متبادلة بين الادارة وفريق العمل في تبادل المعلومات السرية
1.01	3.38	X3- توجد قنوات اتصال حديثة تتيح تبادل المعلومات بشكل سريع
0.83	3.93	X4- يتعرف فريق العمل على استراتيجيات المنظمة واهدافها
		X5- يتوصل فريق العمل الى ما هو مطلوب منه وبسهولة بدقة
0.82	3.68	• الحرية والاستقلالية
0.96	4.12	X1- يمتلك العاملون الحرية في التصرف بالنشاطات الخاصة بمهامهم
0.77	3.92	X2- هناك صلاحية واسعة للعاملون في اتخاذ الاجراءات الازمة لاعادة هيكلية اعمالهم.
0.76	3.73	X3- تؤمن الادارة بنظم الرقابة الذاتية من خلال الاداء المخطط
0.82	3.07	X4- لدى العاملون فهم واضح حول رؤية المنظمة وتوجهها الاستراتيجي
0.797	4.125	• بناء فرق العمل
0.87	3.95	X1- يتم الاعتماد على فرق العمل في انجاز المهام واناطة المسؤوليات
0.66	4.35	X2 - يتم تشكيل فرق العمل لاداء الاعمال المطلوبة على اساس رغبة وتوجيهات العاملين في الوحدات التنظيمية .
0.95	4.05	X3- تعمل الادارة العليا على دعم ثقافة الفريق والعمل بشكل جماعي في اداء الاعمال
0.71	4.15	X4- يدعم اعضاء الفريق بعضهم البعض بهدف انجاز العمل بشكل متميز.

2- تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة الخاصة بابعاد منظمة التعلم

- أ- التفكير المنظم – يتضح من الجدول (3) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر التفكير المنظم بلغ (4.02) وبانحراف معياري قدره (0.71) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير ، إذ حصلت الفقرة (X3) الخاصة (بتحفيز الادارة للعاملين) على اعلى المتوسطات الحسابية (4.11) وبانحراف معياري (0.80) في حين حصلت الفقرة (X2) الخاصة (تشجيع الادارة على اعتماد التفكير المنظم) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.96) وبانحراف معياري (0.71) .
- ب- البراعة الشخصية – يتضح من الجدول (3) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر البراعة الشخصية بلغ (3.761) وبانحراف معياري قدره (0.94) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير ، إذ حصلت الفقرة (X1) الخاصة (تعتمد الادارة على تشجيع الاعتماد على الذات) على اعلى المتوسطات احسابية (4.14) وبانحراف معياري (0.98) ، في حين حصلت الفقرة (X3) الخاصة (تسعى المنظمة الى فهم الذات) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.27) وبانحراف معياري (0.81).

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

- ت- الرؤية المشتركة - يتضح الجدول (3) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الرؤية المشتركة بلغ (3.52) وبانحراف معياري (0.84) مؤشرا انسجام الاستجابات للواردة اتجاه هذا المتغير ، إذ حصلت الفقرة (X2) الخاصة (تعتمد له المنظمة لغة الحوار) على اعلى المتوسطات الحسابية (4.05) وبانحراف معياري (1.02) في حين حصلت الفقرة (X3) الخاصة (خلق الثقة المتبادلة) على ادنى المتوسطات (2.66) وبانحراف معياري (0.71).
- ث- العمل الفرقي - يتضح من الجدول (3) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر العمل الفرقي بلغ (3.63) وبانحراف معياري (1.04) مؤشرا انسجام الاستجابات الوارده اتجاه هذا المتغير ، إذ حصلت الفقرة (X3) الخاصة (تحول ادارة المنظمة فرق العمل) على اعلى المتوسطات الحسابية (3.88) وبانحراف معياري (1.09) في حين حصلت الفقرة (X2) الخاصة (تحرص ادارة المنظمة على اعتماد مبدأ التنوع) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.28) وبانحراف معياري (1.11).
- هـ- النماذج الذهنية - يتضح من الجدول (3) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر النماذج الذهنية بلغ (3.02) وبانحراف معياري (0.96) مؤشرا انسجام الاستجابات بان الوارده اتجاه هذا المتغير ، إذ حصلت الفقرة (X1) الخاصة (تحظى الافكار الجديدة) على اعلى المتوسطات الحسابية (3.44) وبانحراف معياري (1.17) في حين حصلت الفقرة (X2) الخاصة (مساعدة الادارة للعاملين في التخلي) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.27) وبانحراف معياري (0.86).

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمنظمة التعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثقافة التمكين
0.71	4.02	• التفكير المنظم
0.63	4.015	X1- تشجيع الادارة عاملها على البحث عن طرق جديدة لتحسين اساليب العمل.
0.71	3.96	X2- تشجع الادارة عاملها على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات.
0.80	4.11	X3- تحفز الادارة الافراد العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص المنظمة.
0.94	3.76	• البراعة الشخصية
0.98	4.14	X1- تعتمد ادارة المنظمة ثقافة تشجيع الاعتماد على الذات في تنفيذ الاعمال.
1.04	3.89	X2- تتبنى ادارة المنظمة فلسفة ادراك كل فرد لذاته خدمة لذاتها.
0.81	3.27	X3- تسعى المنظمة الى تطبيق فهم الذات ليكون منطلقا للانفتاح على الاخرين
0.84	3.52	• الرؤية المشتركة
0.81	3.87	X1- تحاول المنظمة بناء رؤية واضحة يشترك في بنائها معظم الافراد فيها.
1.02	4.05	X2 - تعتمد المنظمة لغة الحوار لتعزيز التفاهم بين الادارة والافراد الاخرين.
0.71	2.66	X3- خلق الثقة المتبادلة بين الادارة والافراد هي مسؤولية الجميع في المنظمة.
1.04	3.63	• العمل الفرقي
0.93	3.75	X1- تسعى المنظمة الى تحقيق التكامل بين قدرات الافراد ومهاراتهم عن طريق اعتماد العمل الفرقي .
1.11	3.28	X2- تحرص المنظمة على اعتماد مبدأ التنوع في التخطيطات عند تشكيل فرق العمل.
1.09	3.88	X3- تخول ادارة المنظمة فرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ اعمال الموكله لها.
0.96	3.02	• النماذج الذهنية
1.17	3.44	X1- تحظى الافكار الجديدة التي يقدمها الافراد بدعم ادارة المنظمة.
0.86	3.27	X2- تساعد ادارة المنظمة الافراد فيها للتخلي عن الاساليب التقليدية في اداء العمل.
0.87	2.35	X3- تحرص ادارة المنظمة على اشراك الافراد عند معالجة المشكلات المعقدة

اختبار الفرضيات

تم اجراء ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات البحث عن طريق اجراء تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات ، فقد تم اجراء تحليل التباين للانحدار وتبين من المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (4) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات (الرئيسية والفرعية) ، استنادا الى ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ودرجات حرية (70.1) والبالغة (7.88) وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار فرضيات البحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

الجدول (4) نتائج تحليل التبين والانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	P-value	قيمة F المحسوبة	المنظمة المتعلمة (المستقل) ثقافة التمكين (المعتمد)
0.54	0.29	0.000	28.63	المشاركة بالمعلومات
0.66	0.43	0.000	12.99	الحرية والاستقلالية
0.68	0.46	0.000	47.21	بناء فرق العمل الذاتية

ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$

قيمة F الجدولية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ ودرجات حرية (70.1) .

اختبار الفرضية الرئيسية

ارتكزت فكرة الفرضية الرئيسية حول توقع الباحث بوجود اثر ذو دلالة احصائية بين ثقافة التمكين ومنظمة التعلم ، وقد تم تقسيم هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية الاتية:

- الفرضية الفرعية الاولى : هناك اثر ذو دلالة احصائية بين المشاركة بالمعلومات ومنظمة التعلم.

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار البسيط

لاختبار تأثير المتغير الفرعي المستقل (المشاركة بالمعلومات) في منظمة التعلم

P. Value	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير الفرعي المستقل
0.000	4.27	0.58	0.11	0.66	المشاركة بالمعلومات

تشير المعلومات الاحصائية في الجدول (5) اعلاه الى ان هناك تأثير للمتغير المستقل

(المشاركة بالمعلومات) في المتغير التابع (منظمة التعلم) بدلالة قيمة (T) المحسوبة (4.27) وهي اكبر من

قيمتها الجدولية (2.58) عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ودرجات حرية (70). مما يقتضي قبول الفرضية

الفرعية الاولى . كما واطهر متغير المشاركة بالمعلومات علاقة طردية معنوية واضحة مع منظمة التعلم. اذ بلغت

قيمة معامل الارتباط (r) ومعامل التحديد (R²) (0.54 , 0.29) على التوالي مشيرة الى ان تعزيز المشاركة

بالمعلومات تعمق من تطبيق مفهوم منظمة التعلم.

- الفرضية الفرعية الثانية : هناك اثر ذو دلالة احصائية بين الحرية والاستقلالية ومنظمة التعلم

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط

لاختبار تأثير المتغير الفرعي المستقل (المشاركة بالمعلومات) في منظمة التعلم

P. Value	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير الفرعي المستقل
0.000	3.30	0.37	0.05	0.30	الحرية والاستقلالية

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول (6) اعلاه الى ان هناك تأثيرا للمتغير المستقل (الحرية والاستقلالية) في المتغير التابع (منظمة التعلم) بدلالة قيمة (T) المحسوبة (3.30) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.58) عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ودرجات حرية (70) ، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية، كما وأظهر متغير الحرية والاستقلالية علاقة طردية معنوية واضحة مع منظمة التعلم ، إذ بلغت قيمة معاملي (r) و (R^2) ، (0.66 ، (0.43) على التوالي مشيرة الى ان الحرية والاستقلالية تساعد في بناء منظمة التعلم.

• الفرضية الفرعية الثالثة: هناك اثر ذو دلالة احصائية بين بناء فرق العمل الذاتية ومنظمة التعلم.

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط

لاختبار تأثير المتغير الفرعي المستقل (المشاركة بالمعلومات) في منظمة التعلم

P. Value	قيمة T المحسوبة	Beta	الخط المعياري	B	المتغير الفرعي المستقل
0.000	2.70	0.60	0.02	0.53	فرق العمل الذاتية

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول (7) اعلاه الى ان هناك تأثيرا للمتغير المستقل (فرق العمل الذاتية) في المتغير التابع (منظمة التعلم) بدلالة قيمة (T) المحسوبة (2.70) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.58) عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ودرجات حرية (70) مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة ، كما وأظهر متغير (فرق العمل الذاتية) علاقة طردية معنوية واضحة مع منظمة التعلم إذ بلغ معاملي (r) و (R^2) ، (0.46 ، (0.68) على التوالي مشيرة الى تفعيل بناء فرق العمل الذاتية يساهم في بناء منظمة التعلم.

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات :-

- في ضوء النتائج النهائية للبحث يمكن التوصل الى الاستنتاجات الآتية:
- كشفت نتائج البحث عن وجود اثر بين ثقافة التمكين ومنظمة التعلم.
 - اظهرت النتائج بانه لا توجد قنوات اتصال حديثة تسهل وتتيح تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الادارية والتنظيمية.
 - تؤمن المنظمة المبحوثة باعطاء عاملها كامل الحرية في التصرف بالنشاطات الخاصة بمهامهم وهذا بدوره يعزز من رؤية المنظمة باتجاه تمكين عاملها.
 - اعتماد المنظمة المبحوثة في تشكيل فرق العمل على رغبة وتوجهات العاملين في الوحدات التنظيمية.
 - تشجع الادارة العاملين على ايجاد طرق جديدة لتحسين اساليب العمل.
 - الرؤيا الخاصة بالمنظمة لا تبني على اساس المشاركة مع العاملين وانما توضع وتصاغ من الادارة العليا فقط .
 - تدعم ادارة المنظمة عاملها على تقديم افكار جديدة متعلقة بالمنتجات ، العمليات ، ... الخ.

2- التوصيات :

- اشارة الى ما جاء في نتائج البحث واستنتاجاته يمكن التوصية بالاتي:-
- ضرورة ايمان ادارة المنظمة بان الفلسفة الادارية اليوم باتت تؤمن بتمكين العاملين لأنهم حجر الاساس في مواجهة المواقف والتحديات .
 - على ادارة المنظمة ان تعمل على خلق نوع من التفاهم و التناغم بين حاجات ومصالح الافراد من جهة ومصالح ورؤية المنظمة من جهة اخرى.
 - يتوجب على قادة المنظمة بتوفير احدث قنوات الاتصال التي تسهل نقل المعلومات للمستفيدين في الزمان والمكان المناسبين.
 - ان تقوم ادارة المنظمة باعادة هيكلة منظماتهم من اجل التخلص من الهرمية السائدة وتعدد المستويات التنظيمية باتجاه تشكيل فرق العمل .
 - على ادارة المنظمة توفير كافة الموارد والتسهيلات التي من شأنها اكتساب وايجاد المعرفة الجديدة.
 - عند بناء الذاكرة التنظيمية يوصي الباحث بتدوين جميع البيانات والمعلومات وقصص النجاح و الفشل التي مرت بها المنظمة خلال فترة عملها السابق.

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

قائمة المصادر:-

- 1- Daft, Richard L, (2003), "Organization Behaviour, Harcourt Co, collage publisher.
- 2- Senge, P. (1990), " The Leader`s New York", Building a learning organization sloan management review vol:16, No3.
- 3- Daft , Richard, (1992), "Organization Theory and Design" , 2th ed , south western collage publishing , U.S.A.
- 4- Argris , (1998) "Empowerment the Emperors new clothes" HBR, may.
- 5- Blanchard, K, John , Carlos (1996) , "Empowerment : takes more than a minute , Berett-koehier publisher.
- 6- Brown, T,(1996). "Training up intellectual capital" , Management Review
- 7- Chio , T, Behling O., (1997). "Top Management and T QM success: one more looks after all these year academy of management Executive, Vol 11, No.1 .
- 8- Daft, R. , Noi , R, (2001), " Organizational Theory Behavior" Harcourt Co, collage publisher.
- 9- Eccles , T, (1999), "The Deceptive Allure of Empowerment" long rang planning , Vol 26, No.6.
- 10- Griffi, R., (1999), "Management", 6th , Houghton Miffin Co, Boston.
- 11- Hellrige , D., Slocum, J, Woodman, R, (2001), "Organizational Behavior" west publishing Co.
- 12- Ivancevich, J, (1997), "Management Quality & competitiveness" 2th , prenice – Hill Co.
- 13- Llyod, P, Bruit, I., (1999), "Empowerment and performance of healthy service "Journal of management in medicine " Vol 13, No.2.
- 14- Robbins, so, (2000), "Organization Behavioral : Emerging realities for the works place revolution , Irwin Mc Graw-Hill.
- 15- Daft, R, (1992), "Organization Theory and design"2th ed, south western, collage publisher. U.S.A.
- 16- Huxtable, Neil, (1995), "small Business total Quality", London company and Hall.
- 17- Guzzo, R.A, (1996), "Teams in Organization : recent researchon performance and effectiveness" Annual Review psychology 47.
- 18- Hunt , G., (2000), organizational Behavior" John Wiley & sons.
- 19- Brown, D.,R& Harvey ,D, (2006) ,"An External Approach to organization development, New Jersey, prentice Hall.

تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية

- 20- جلاب، احسان دهش، (2011)، "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر، عمان.
- 21- الكساسبة، محمد مفضي واخرون، (2009)، " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمات المتعلمة" المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 1، العدد 1.
- 22- الدوري، زكريا مطلق والساعدي، مؤيد يوسف، (2006)، "رأس المال التنظيمي مدخل في اقتصاديات الثقة"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 3.
- 23- Wilkinson, A., (1998), "Empowerment Theory and practice, personals Review " Vol27, No.1.
- 24- نجم، عبود جم، (2005)، "ادارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" مؤسسة الوراق، عمان.
- 25- Noe & others, (2003)"Human Recourse Management : Gainga complete Advantage " 4th, MC-Grow-Hill.
- 26- Karash, R, (1994)" Learning – org Dialog on Learning organization <http://www.world.std.com>
- 27- باسرده، توفيق سريع، (2010)، " دور ثقافة ادارة المعرفة في ايجاد منظمة متعلمة، دراسة حالة جامعة عدن".
- 28- رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، احسان دهش، (2006) " نحو منظمات محلية متعلمة في ظل الالفية الثالثة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، المجلد 4، العدد 14.