

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة

عمار ثليجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع:

تأثير الرضى الوظيفي كوسيط بين التمكن و التعلم التنظيمي
دراسة حالة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز-الأغواط"

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور: بعاج الهاشمي

من إعداد الطالبة

بن تريج نفيسة

أعضاء اللجنة:

رئيسا	جامعة الأغواط	أستاذ تعليم عالي	- أ.د: بن برطال عبد القادر
مقررا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	- أ.د: بعاج الهاشمي
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ مساعد أ	- أ.د: بوعيسى كريم

بالعربية :

لخصت دراسة تأثير الرضى الوظيفي كوسيط بين التمكين و التعلم التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز - الأغواط"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التمكين و التعلم التنظيمي مع التركيز على دور الرضى الوظيفي كوسيط في هذه العلاقة . واستهدفت الدراسة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ببلدية الاغواط ، حيث تم توزيع 50 استبانة على العمال لاستطلاع آرائهم لإختبار مدى صحة فرضياتنا من خلال استبانة الدراسة التي تضمنت مجموعة من الفقرات شملت محاور الدراسة، وزعت على عينة عشوائية وقد استخدمت الطالبة 41 استبانة مسترجعة وهي الصالحة للدراسة . باستخدام النمذجة بامعادلات برنامج SMART PLS4 و لإختبار فرضيات الدراسة ، ولقد توصلنا من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود أثر معنوي لكل من التمكين و التعلم التنظيمي ؛
- وجود تأثير مباشر للمشاركة على التعلم التنظيمي ؛
- وجود تأثير معنوي غير مباشر للمشاركة على التعلم التنظيمي عن طريق الرضى الوظيفي؛
- وجود وساطة جزئية بين المشاركة و التعلم التنظيمي .

الكلمات المفتاحية: (التمكين ، التعلم التنظيمي ، الرضى الوظيفي ، سونلغاز)

In English:

A study summarized the effect of job satisfaction as a mediator between empowerment and organizational learning in the Electricity and Gas Distribution Corporation “Sonelgaz - Laghouat .”

This study aims to explore the relationship between empowerment and organizational learning, focusing on the role of job satisfaction as a mediator in this relationship. The study targeted the Electricity and Gas Distribution Directorate in the municipality of Laghouat, where 50 questionnaires were distributed to the workers to survey their opinions to test the validity of our hypotheses through the study questionnaire, which included a set of paragraphs that included the axes of the study, distributed to a random sample. The student used 41 retrieved questionnaires, which are valid for the study. Using equation modeling in the SMART PLS4 program to test the study hypotheses, we have achieved a set of results, the most important of which are :

- There is a moral impact for both empowerment and organizational learning .
- There is a direct impact of participation on organizational learning;
- There is an indirect significant effect of participation on organizational learning through job satisfaction.
- There is partial mediation between participation and organizational learning.

شكر وعرفان

اشكر الله عز وجل واحمده حمدا كثيرا الذي وفقني لاختار
هذا العمل

ثم أقدم بـشكرا في الخاتمة إلى الأستاذ المشرف بهاج المهاسني
الذي أعانني وأرشدني وساعدني في إتمام هذا العمل له جزييل
الشكر

إلى جميع أساتذة الكلية الذين درسوني وأعانوني ودعموني

إلى من أعزق على تربيتي في مؤسسة سونلفار ولم يخل بيء
سيد صبيب سعودي له كثير الشكر.

وأخبر دعوات أن الحمد لله رب العالمين

إهداء

أهدي ثمرة جهدي :

إلى والدي العزيزين أطال الله في عمرهما .

ابني الغالي وإصوتي .

إلى كل من ذكرهم قلبي و فاهم قلبي .

إلى كل طالب علم و باصت عنه المعرفة

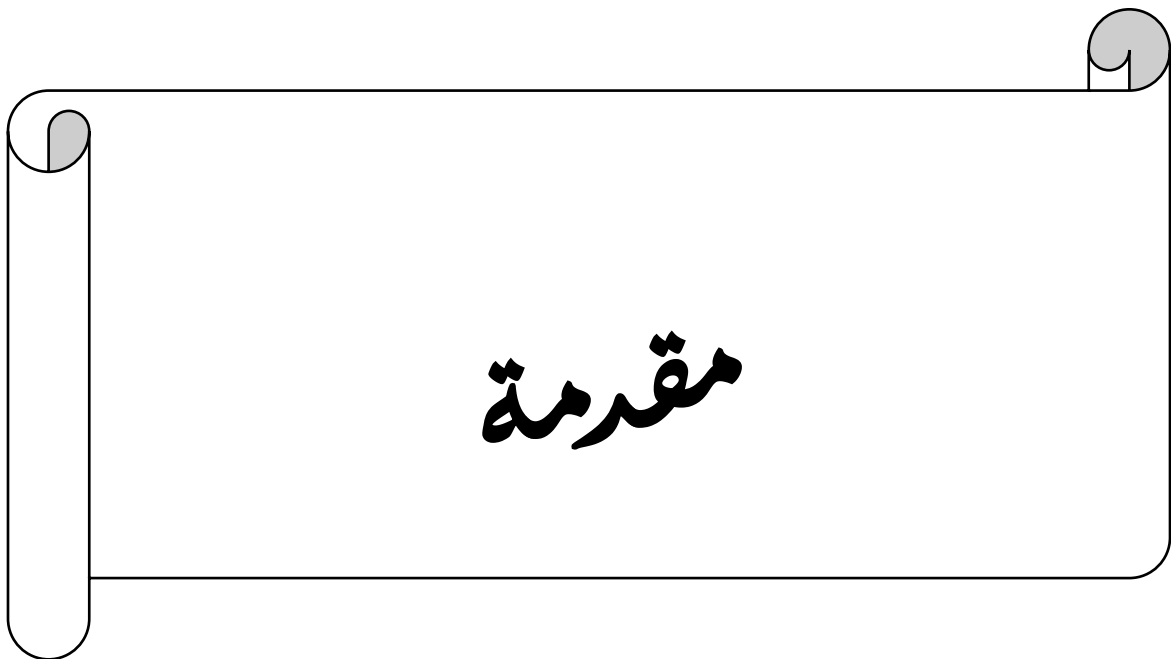
العنوان	رقم الصفحة
ملخص البحث بالعربي و الانجليزي	04
شكر و عرفان	05
الاهداء	06
فهرس المحتويات	07
قائمة الجداول	09
قائمة الاشكال	10
مقدمة عامة	11
الفصل الاول: الجانب النظري حول التمكين و التعلم التنظيمي و الرضى الوظيفي	28
المبحث الاول : التمكين الاداري	29
المطلب الاول : ماهية التمكين	29
المطلب الثاني أبعاد التمكين	35
المطلب الثالث : فوائد و مبادئ التمكين	38
المطلب الرابع : معوقات تطبيق التمكين	41
المبحث الثاني: التعلم انتظيمي	43
المطلب الاول : ماهية التعلم التنظيمي	43
المطلب الثاني : أساسيات التعلم التنظيمي	51
المطلب الثالث : خطوات و مستويات التعلم التنظيمي	58
المطلب الرابع : معوقات التعلم التنظيمي	62
المبحث الثالث: ادبيات و نظريات الرضى الوظيفي	65
المطلب الاول : ماهية الرضى الوظيفي	65
المطلب الثاني : عوامل تحقيق الرضى الوظيفي	70
المطلب الثالث : أبعاد و فوائد الرضى الوظيفي	72
المطلب الرابع : نظريات الرضى الوظيفي	75
خلاصة الفصل	82
الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالاغواط	83
المبحث الاول : تعريف المؤسسة	84
المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة	84
المطلب الثاني : التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز	87
المطلب الثالث : مهام قسم الموارد البشرية للمؤسسة	92
المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية و اختبار أداة القياس	96
المطلب الاول : منهج الدراسة	96

97	المطلب الثاني : خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
98	المطلب الثالث : صدق وثبات الدراسة
101	المبحث الثالث : نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية
101	المطلب الاول : عرض خصائص مجتمع الدراسة
108	المطلب الثاني : تحديد الاتجاه العام للعبارات
113	المطلب الثالث : إختبار جودة النموذج
138	خلاصة الفصل
139	الخاتمة
140	الملاحق
	المراجع

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	يوضح أهمية التمكين بالنسبة للاطراف الفاعلة	01
36	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	02
44	عدد مرات ورود لفظ العلم و مشتقاته في القرآن الكريم	03
75	مضمون نظرية ماسلو Maslow	04
78	حاجات نظرية ألدرفير Alderfer	05
79	يوضح العاملين Herzberg	06
94	نوع الدورات التكوينية في المؤسسة	07
94	يبين عدد الدورات و نوعها لكل سنة	08
95	يوضح عدد المتقاعدين و المتحول من مؤسسة لآخر و الاستقالات	09
98	معامل صدق المحك	10
99	معامل ثبات الدراسة	11
99	ثبات الدراسة (التجزئة النصفية)	12
100	معامل الارتباط في مجال الصدق البنائي	13
102	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	14
103	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	15
104	توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب	16
105	توزيع مجتمع الدراسة حسب الأجر	17
106	توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	18
107	توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى الدراسة	19
109	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	20
109	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	21
110	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	22
111	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	23
112	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير الثاني	24
113	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الوسيط	25

115	قيمة الموثوقية و صحة التقارب	26
117	مؤشر ارتباط المتغير VC	27
117	مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها	28
120	معامل التضخم و قيم التسامح	29
120	يوضح معامل التحديد R Square	30
122	حجم معامل التأثير F2	31
122	مؤشر القدرة التنبؤية Q2	32
124	نموذج مسار الأثر المباشر	33
125	نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى للتمكين	34
127	نموذج مسار الأثر غير المباشر من الدرجة الأولى للتمكين	35
128	تأثير متغير الوسيط	36
130	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	37
132	إختبار T-test بالنسبة للجنس	38
133	إختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر	39
134	إختبار (ANOVA) بالنسبة للوظيفة	40
135	إختبار (ANOVA) بالنسبة للأجر	41
136	إختبار (ANOVA) بالنسبة للأقدمية	42
137	إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الوظيفي	43

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	هرم Maslow	76
02	هرم Alderfer	78
03	محتوى نظرية العاملين Herzberg	80
04	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	88
05	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالأغواط	90
06	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	92
07	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس	103
08	تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر	104
09	تركيبة مجتمع الدراسة حسب المنصب	105
10	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الأجر	106
11	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	107
12	تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	108
13	يوضح قيمة AVE	116
14	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	119
15	يوضح معامل التحديد R Square	121
16	نموذج المسار دون تفاعل الرضى الوظيفي كوسيط	123
17	نموذج الدراسة مع تفاعل الرضى الوظيفي كمتغير وسيط	125
18	نموذج الدراسة بالوساطة من الدرجة الثانية	126
19	مثلث الوساطة بين متغيرات الدراسة	129
20	منحنى التوزيع الطبيعي	130
21	مخطط الانتشار	131



في عصر اليوم المتطور والمتغير بسرعة تحتاج المؤسسات للاستمرار إلى أسس و معايير تعتمد على تحفيز الافراد لتحقيق أداء متميز، و هذا بالعمل على تطوير الاطراف الفاعلة في المؤسسة ،لان هذا الاخير يساعد المؤسسات على التكيف مع التحولات السريعة الحاصلة، واستيعاب المعرفة والخبرات لتحسين الأداء.

وفي هذا السياق، يمكننا اقتراح التمكين كعامل يساعد المؤسسة بتطلعات أكثر و العلو بها في ضوء المنافسات و التطورات التكنولوجية و المعرفية ، و لأن التمكين ليس مجرد كلمة مجردة بل هو مفهوم عميق يعكس الثقة في قدرة الأفراد على اتخاذ القرار وتحقيق النتائج. حيث يمثل العامل الأساسي الذي يحفز الأفراد ، إذ أنه يُعدّ مفهوماً شاملاً يتضمن تفويض السلطة وتشجيع الشفافية وتعزيز المشاركة، و أكثر من ذلك فهو يعد فلسفة تحفيزية تعكس ثقة القيادة في قدرات الأفراد واستعدادها لتوفير الدعم والإمكانيات اللازمة لتحقيق النجاح ، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وملهم .

و بالنظر الى جانب التعلم التنظيمي داخل و خارج المؤسسة كذلك هو يقود المؤسسة الى تحقيق نجاح مواكب للعصر الحالي بحيث يعكس استراتيجيات المؤسسة في قدرتها على الوقوف و التكيف مع هذه المتغيرات السريعة ،. فهو يركز على تطوير ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة داخل المؤسسة، ويعزز التفكير الابتكاري والاستجابة الفعالة لاحتياجات السوق .

في حين يأتي الرضى الوظيفي كعامل محوري وسيطي يؤثر على استمرارية الأفراد في المؤسسة، و مؤشراً حيوياً لجودة بيئة العمل ومدى توافقها مع تطلعات واحتياجات الأفراد. و تحقيقه يعزز مصطلحي التمكين و التعلم، وبالتالي يؤدي إلى بناء بيئة عمل مستقرة وملهمة للأفراد .و يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية و بالتالي، فإن فهم العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة يمثل تحدياً حيوياً يواجهه القادة والمديرون في العصر الحالي .

ويتطلب نجاح المؤسسات واستمراريتها مواكبة كل ما يطور الافراد و يرضيهم ، باختصار، فإن فهم العلاقة الترابطية بين التمكين والتعلم

التنظيمي والرضى الوظيفي كوسيط يُعتبر أساسياً لتحقيق النجاح المؤسسي وبناء بيئة عمل مستدامة وملهمة للأفراد والمؤسسات على حد سواء. و في ظل تعدد حاجات ورغبات العاملين وتطور مهاراتهم، أوجبت هذه التغيرات ضرورة إعادة النظر ببرامج تحسين نوعية العمل التقليدية والتفكير لإيجاد برامج تحقق زيادة الرضى والدافعية لدى العاملين خلق ثقافة تعليمية .

ومن هنا وجب الاهتمام بالتمكين و التعلم التنظيمي لتحقيق رضى العاملين ،باعتبارهم مدخلات نشطة وفعالة في دفع العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة بكفاءة وفاعلية .

و بتبسيط هذه المتغيرات على مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز -الاغواط " يمكننا معرفة ركيذتها الاساسية لارضى العاملين بها ، ورؤية أهدافها المستقبلية على اي استراتيجية تعتمد ، وهذا لتطور و تعزز ثقافتها التعليمية مما يساعد في بناء قدراتها العلمية و العملية لتحافظ على الكوادر البشرية العاملة بها .

(1) الإشكالية:

مما سبق يمكننا طرح الاشكالية التالية :

ما مدى تأثير التمكين على التعلم التنظيمي لموظفي مؤسسة سونلغاز بالاغواط في ظل الرضى الوظيفي كوسيط ؟

وتنبثق من هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية :

(2) الأسئلة الفرعية

- ماذا نقصد بالتمكين وما اهميته في مؤسسة سونلغاز ؟

- ما هو التعلم التنظيمي وكيف يتم التعامل معه في مؤسسة سونلغاز ؟

- كيف يؤثر الرضى الوظيفي كوسيط بين علاقة التمكين و التعلم التنظيمي ؟

3) الفرضيات الدراسية

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التمكين على الرضى الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

انطلاقاً من هذه الفرضية ، يمكن صياغة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على النحو التالي:

أ- لا يوجد أثر دال احصائيا X1 (فرق العمل) على الرضى الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

ب- لا يوجد أثر دال احصائيا X2 (الاستقلالية) على الرضى الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

ج- لا يوجد أثر دال احصائيا X3 (المشاركة) على الرضى الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين لدى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط على Y (التعلم التنظيمي) عند مستوى معنوية 0.05

انطلاقاً من هذه الفرضية ، يمكن صياغة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على النحو التالي:

أ- لا يوجد أثر دال احصائيا X1 (فرق العمل) على Y (التعلم التنظيمي) عند مستوى معنوية 0.05

ب- لا يوجد أثر دال احصائيا X2 (الاستقلالية) على Y (التعلم التنظيمي) عند مستوى معنوية 0.05

ج- لا يوجد أثر دال احصائيا X3 (المشاركة) على Y (التعلم التنظيمي) عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرضى الوظيفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط على Y (التعلم التنظيمي) عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير أبعاد X (التمكين) لدى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط على Y (التعلم التنظيمي) باختلاف بيئاتهم الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية 0.05

4) أهمية الدراسة

تسدمد اهمية الدراسة من النظرة الشاملة حول كيفية تحسين بيئة العمل و تعزيز فعالية المؤسسة من خلال تحسين تجربة الموظفين و زيادة مشاركتهم و استفادتهم من التعلم التنظيمي، و فهم كيفية تأثير الشعور بالتمكين لدى الموظفين و رضهم عن عملهم داخل المؤسسة و كيفية تحليل عوامل أداء الموظفين و معرفة العامل الحقيقي في رضهم و ولائهم للمؤسسة.

(5) أهداف الدراسة

- تحليل تأثير مستوى التمكين على درجة الرضى الوظيفي لدى موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"؛
- استكشاف العلاقة بين درجة الرضى الوظيفي للموظفين ومدى مشاركتهم في عمليات التعلم التنظيمي داخل المؤسسة ؛
- تقدير تأثير مشاركة الموظفين في عمليات التعلم التنظيمي على أدائهم الفردي وأداء المؤسسة بشكل عام ؛
- تحليل دور الرضى الوظيفي كوسيط في العلاقة بين التمكين والتعلم التنظيمي للموظفين في مؤسسة "سونلغاز" ؛
- تقديم مقترحات عملية لتعزيز بيئة العمل وزيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين مستوى التمكين والرضى الوظيفي وتعزيز التعلم التنظيمي للموظفين.

(6) أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة اسباب نذكر منها :

- توافر البيانات ؛
- تغير في الزمان و المكان ؛
- التحديات المعاصرة و التطورات النظرية تعزز من جدوى اختيار هذا الموضوع للدراسة و البحث ؛
- يعتبر هذا الموضوع مهما في مجال إدارة الموارد البشرية ، حيث يساعد على فهم كيفية تحسين رضى الموظفين؛

و كفائتهم في العمل ، مما يسهم في تحسين أداء المنظمة بشكل عام ؛

- يعكس هذا البحث على تخصصي حيث انني استطعت فهم ميول الموظفين و تحسين أدائهم و تعزيز العمل الجماعي فيما بينهم داخل المنظمات .

(8) المنهج المستخدم

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة استعملنا المنهج الوصفي في المعالجة النظرية لموضوع التمكين بأبعاده و التعلم التنظيمي والرضى الوظيفي، اذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال الوصف و التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديدتها عن طريق جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها، كما تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة، ويعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرد أو مؤسسة...إلخ، فهو يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي أو الواقع الميداني قصد التعرف على تأثير الرضى الوظيفي على التمكين و التعلم التنظيمي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز – الاغواط".

(10) أدوات الدراسة

وتمثلت الأدوات المستخدمة في الدراسة بناء على هيكل البحث حيث اعتمدت أدوات بيبلوغرافية من كتب ومذكرات ومقالات ومجلات فيما يخص الجزء النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدت فيه على الإستبيان كأسلوب لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة وقمنا بتحليل هذه النتائج اعتمادا على النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال البرنامج الإحصائي، smart pls ، والبرامج الاحصائي spss، لدراسة الفروق الفردية excel حيث يقوم هذا الإستبيان على اعتماد مقياس ليكارت الخماسي.

11) حدود الدراسة

وتنقسم إلى حدود زمانية وحدود مكانية

الحدود الزمانية: أجريت دراسة حالة خلال الموسم الجامعي 2024/2023.

الحدود المكانية: وتتمثل في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز ببلدية الاغواط".

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة التأثير بين التمكين كمتغير مستقل ، التعلم التنظيمي كتابع و الرضى الوظيفي كوسيط.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين بين اطرار وعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز بالاغواط".

12) صعوبات الدراسة

بالإضافة إلى ظروفنا الخاصة، فقد واجهتنا صعوبات شكلت عشرة أمانا للوصول إلى أفضل التحليل والنتائج نورد بعضها فيما يلي:

- صعوبة استرجاع الاستبانات الموزعة ؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة التي تمس الموضوع في الجانب الميداني ؛
- إرتباط موضوع الدراسة بالموارد البشرية ، و كما نعرف ان كل انسان و له تفكير و له مزاج معين، مما يجعل اجوبتهم غير دقيقة .

13) الدراسات السابقة

ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت محاور موضوع الدراسة لكن كلا على حدى، وسنحاول هنا إلقاء الضوء على بعضها من خلال

تقسيمها إلى ثالث مجموعات: تتناول المجموعة الاولى المحور الاول وهو التمكين أما المجموعة الثانية تعلق بالمحور التعلم التنظيمي ، و

خصصى المجموعة الثالثة للرضى الوظيفي .

اولا الدراسات المتعلقة بالتمكين .

1 - باللغة العربية :

أ.دراسة : الزهرة رحال، بعنوان : أثر الابداع التنظيمي في علاقة التمكين الاداري بأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مديرية توزيع

الكهرباء والغاز بالوادي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ، الجزائر، سنة :2019/2018 .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة الابداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين . ونصت فرضية

هذه الدراسة على وجود وساطة كلية للإبداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء

والغاز بالوادي. إذا اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة 60 عاملا بالمؤسسة. كما اتبع أسلوب

المنهج الوصفي الاستدلالي لتحليل البيانات والتي تم الحصول عليها وتحليلها من خلال استخدام برنامج SPSSV25 وبرنامج

. AMOSV24 حيث استخدمت جملة من الأدوات الإحصائية كالتكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

والأهمية النسبية وتحليل الانحدار البسيط وتحليل المسار في تحليل الفرضيات . وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج :

- وهي وجود تأثير(مباشر) بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؛
- ووجود تأثير(مباشر)بين الابداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ؛
- و وجود تأثير(مباشر وغير مباشر) بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين؛
- ومنه وجود وساطة جزئية للإبداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري للأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

ب.دراسة : رضى نعيجة ، بعنوان : التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين . دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب بادرار،

رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، سنة : 2011/ 2012.

مجتمع الدراسة استخدم العينة القصدية التي شملت مجموعة من العمال المحليين ، وتم استبعاد العمال الأجانب حيث تم توزيع 90 استمارة و استرجاع 79 و 64 واحدة مملوءة بشكل سليم. لذلك كانت نسبة الاسترجاع %71.11 و نعتقد أنها نسبة معقولة ممثلة لمجتمع البحث.

إن **النتائج** المتوصل إليها تدفع إلى التنبيه إلى بعث التخطيط الاستراتيجي في تسيير المنظمات الجزائرية لذلك بات من الضروري لفت انتباه مسيري المؤسسات الجزائرية إلى أهمية التعلم التنظيمي في تحقيق قدرة على إنعاش و استمرار مشاريعهم، و من اجل تحقيق ذلك لا بد من مراعاة النقاط التالية:

- توعية المسيرين بأهمية التعلم التنظيمي و خلق طريقة العمل داخل فرق في المنظمات الجزائرية ؛
- ترك هامش من الاستقلالية و الحرية لهذه الفرق حيال المشكلات التي تواجههم مع خلق آلية اتصال تمكن من انتقال المعلومة بين الفرق.

2-اللغة الاجنبية:

أ. دراسة : Carole Eagle luby سنة 2006 بامريكا بجامعة فلوريدا ، بعنوان : التمكين النفسي

A Case Study Of **Psychological Empowerment** Of Employees In A Community College،

وكان الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف بناء التمكين من منظور التجربة النفسية للعاملين في كلية المجتمع ، الاستعداد للتغيير التنظيمي .

تم استخدام التحقيق في تجارب الموظفين التي ساهمت في المعتقدات والسلوكيات التعبير عن التمكين في تصميم ما بعد الاختبار/التحكم. مع التحقيق الكمي تم استكمال الفروقات الجماعية في البناء النفسي للتمكين من خلال الاساليب النوعية لاستكشاف المعتقدات والخبرات والسلوكيات التي توضحها بفهم ديناميكيات التمكين النفسي في العمل بكلية المجتمع البيئة .

تم تطبيق مقياس مينون للتمكين على 98 مشاركا .

النتائج: التمكين النفسي يخفف من العلاقة بين الموظفين الأكاديمية الخلفية والأداء. التمكين النفسي يخفف من العلاقة بين الموظفين الحياة والأداء .

ثانيا :الدراسة المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1- اللغة العربية

أ. دراسة : فطيمة الزهرة بربطل ،بعنوان : أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري الدارسة حالة مؤسسة سونطراك،
أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر ، سنة :2015 / 2016.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي، أو من خلال الأثر الناتج عن مساندتهما في تكوين رأس المال الفكري. حيث تم قياس التعلم التنظيمي من خلال مستوياته الثلاثة متمثلة في التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة. أما رأس المال الفكري فقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية، حيث استهدف الدراسة مسيري مؤسسة سوناطراك مصلحة الإنتاج حيدرة —الجزائر العاصمة—، البالغ عددهم 150 مسيرا، أما بالنسبة لمدة توزيع الاستبيانات فقد بلغت سبعة أشهر تقريبا من شهر سبتمبر 2014 إلى غاية شهر مارس 2015. وتحليل بيانات الاستبيان تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تهتم المؤسسة بالتعلم التنظيمي بمستوياته، حيث جاءت كل علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية؛

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستويات التعلم التنظيمي على مختلف مكونات رأس المال الفكري؛

- تحتاج مكونات رأس المال الفكري في تكوينها إلى مستوى معين من التعلم التنظيمي أكثر من مستوى آخر، حيث نجد أن التعلم الجماعي

أكثر المستويات تكرارا في مختلف المكونات، يليه التعلم على مستوى المنظمة في المرتبة الثانية والتعلم الفردي في المرتبة الثالثة؛

- كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للمؤسسة في إطار النتائج التي تم التوصل إليها.

ب. دراسة : بلقاسم جوادي ، بعنوان : التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين . دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع

الكهرباء و الغاز بالأغواط، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر ، سنة : 2014/2015 .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي و تمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز

بالأغواط و هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي في المفهومين و لتحقيق

أهداف الدراسة انتهجا الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على مقياس التعلم التنظيمي المعتمد من الجمعية الأمريكية للتدريب و

التطوير المعد سنة 1998 و المعدل سنة 2002 و جميع أبعاده تتعلق بمتغير التعلم التنظيمي (ديناميكية التعلم إدارة المعرفة التكنولوجيا

المعلوماتية تحول المنظمة الذاكرة التنظيمية) أما المقياس الخاص بتمكين العاملين تم استخدام المقياس المعد من طرف و شمل الأبعاد التالية

(امتلاك المعلومات و توفرها الاستقلالية و حرية التصرف امتلاك المعرفة العمل الفرقي) و قد تم التحقق من الخصائص السيكومترية

للمقياسين على البيئة المحلية و قد شمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط و البالغ عددهم (327) عامل

اختيرت منهم، عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) و قد تمكن الباحث من استرجاع (92) مقياس صالح للدراسة و قد

خلصت نتائج الدراسة إلى أن : - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التعلم التنظيمي و تمكين العاملين لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء

و الغاز لولاية الأغواط؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي بين عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط تعزى إلى المؤهل العلمي؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي تعزى إلى التخصص الوظيفي؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

2- اللغة الفرنسية.

دراسة: Ferdinandus sampe بعنوان : تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في الشركات الصغيرة و المتوسطة الإندونيسية

The influence of organizational learning on performance in indonesian SME,

doctoral thesis 2012.

تناولت هذه الدراسة المستوى الحالي لممارسات التعلم التنظيمي في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة نامية، إندونيسيا بيني قياس التنظيمية وقد تم التحقيق في التعلم وسوابقه . كشفت مراجعة الأدبيات ذلك هناك ثلاث سوابق رئيسية للتعلم التنظيمي وهي التنظيمية الثقافة والقيادة التحويلية والتمكين. جنبا إلى جنب مع التنظيمية نتائج التعلم والأداء التنظيمي، تم تصميم استبيان لقياس آرائهم حول ممارسات التعلم التنظيمي وكذلك آرائهم حول السوابق التنظيمية ونتائج التعلم التنظيمي، وتم توزيع الاستبيان عبر الإيميل على 1000 مالك/مدير و موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا وأسفرت عن عينة : 501 استبياناً قابلاً للاستخدام – 50% معدل الاستجابة وقد كشفت الدراسة أنه في بيئة إندونيسية، الثقافة التنظيمية، تعتبر القيادة التحويلية والتمكين من السوابق الصالحة للتنظيم التعلم مع كل من التركيبات التي لها علاقات مهمة مع التنظيم تعلّم.

نتائج الدراسة : - الثقافة التنظيمية هي المحدد الرئيسي لعملية التعلم التنظيمي؛

- الثقة بين الموظفين وثقافة الثقة داخلهم المنظمة هما جانبان حاسمان لوجود التعلم التنظيمي عملية.

ثالثا: الدراسة المتعلقة بالرضى الوظيفي

1- اللغة العربية

أ. دراسة : الهاشمي بعاج، بعنوان : أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين الرضى كوسيط، اطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، سنة : 2022/2021.

هدفت هذه الدراسة: إلى قياس وتحليل تأثيرات الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، و قد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات)، ومتغير وسيط يتمثل في الرضى الوظيفي، ومتغير تابع يتمثل في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استمارة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ حجمها 413 مفردة. حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامجي SmartPls ، Spss بهدف دراسة مختلف العلاقات السببية بين مختلف المتغيرات المدروسة . بعد التحقق من صحة النموذج المدروس بالمنطق الرياضي، توصلت الدراسة الى نتائج:

- وجود علاقة إيجابية وأثر دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 لكل من الثقة التنظيمية والرضى والوظيفي على الالتزام التنظيمي؛
- كما أن للثقة التنظيمية أثر بالغ الأهمية إحصائيا على الالتزام التنظيمي من خلال الرضى الوظيفي أكثر منها لو كانت العلاقة بينهما بشكل مباشر.

ب. دراسة : بكاي سعد ، بعنوان : "الرضى الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، دراسة

ميدانية بمديريات الشباب والرياضة لكل من الجلفة ومسيلة وبرج بوعريبيج" أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة سنة : 2018/2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي وذلك من خلال تأثير كل من الأبعاد (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف التنظيمية) على الرضى الوظيفي. حيث أجريت الدراسة على موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة بالإعتماد على

إستبانة وزعت على 34 موظف كعينة للدراسة وقام بتحليلها عن طريق برنامج spss ،أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج :أهمها أن الثقافة التنظيمية لها أثر على رضى موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة من خلال بعد التوقعات التنظيمية ،بينما الابعاد الاخرى لا تؤثر فيه ، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية و مستوى متوسط من الرضى الوظيفي .

2- اللغة الفرنسية :

دراسة :P.Spector بعنوان : الرضى الوظيفي : التطبيق ، التقييم ، الأسباب و النتائج

Job satisfaction : Application،Assessment، causes، andconsequences،international Educationl Publisher , 1997

نتائج الدراسة :

- الرضى هو التقييم الشامل للشخص لوظيفته سواء كانت إيجابية أو سلبية؛
- تؤثر كل من الخصائص الشخصية مثل السمات والخصائص الظرفية مثل ضغوطات العمل على الرضى الوظيفي للأشخاص؛
- يرتبط الرضى الوظيفي بالعديد من العوامل المهمة لإدارة الموارد البشرية، مثل الأداء، والسلوك المضاد للإنتاجية، ومعدل دوران الموظفين، وصحة الموظفين.

رابعا :أوجه الاختلاف و التشابه

أوجه التشابه		أوجه الاختلاف	
الزهرة رحال	المتغيرات	متغير التمكين	المتغيرات الاخرى
	عينة الدراسة	الدراسة 60 و دراسي 41	
	ميدان الدراسة	مؤسسة سونلغاز	
رضى نعيجة	المتغيرات	متغير التمكين	المتغيرات الاخرى
	ميدان الدراسة	الدراسة في سونطراك	
	عينة الدراسة	الدراسة 90 و دراسة 41	

بلقاسم جوادي	المتغيرات	نفس المتغيرين (التمكين، التعلم التنظيمي)	لا تحتوي وسيط
	ميدان الدراسة	مؤسسة سونلغاز	الدراسة 92 و دراسة 41
	عينة الدراسة		
فطيمة الزهرة بربطل	المتغيرات	متغير التعلم التنظيمي	المتغيرات الاخرى
	ميدان الدراسة		دراسة في سونطراك
	عينة الدراسة		الدراسة 150 و دراسي 41
بكاي سعد	المتغيرات	متغير الرضى الوظيفي	المتغيرات الاخرى
	ميدان الدراسة		الدراسة في مديرية الشباب و الرياضة
	عينة الدراسة		الدراسة 34 و دراسي 41
الهاشمي بعاج	المتغيرات	الوسيط الرضى الوظيفي	المتغيرات الاخرى
	ميدان الدراسة		الدراسة في جامعة عمار التليجي بالاغواط
	عينة الدراسة		الدراسة 413 و دراسي 41
Carole Eagle luby	المتغيرات	متغير التمكين	المتغيرات الاخرى
	ميدان الدراسة		الدراسة في كلية بجامعة فلوريدا
	عينة الدراسة		الدراسة 98 دراسي 41
Ferdinandus sampe	المتغيرات	التعلم التنظيمي	المتغيرات الاخرى
	ميدان الدراسة		الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة
	عينة الدراسة		الدراسة 501 و دراسي 41

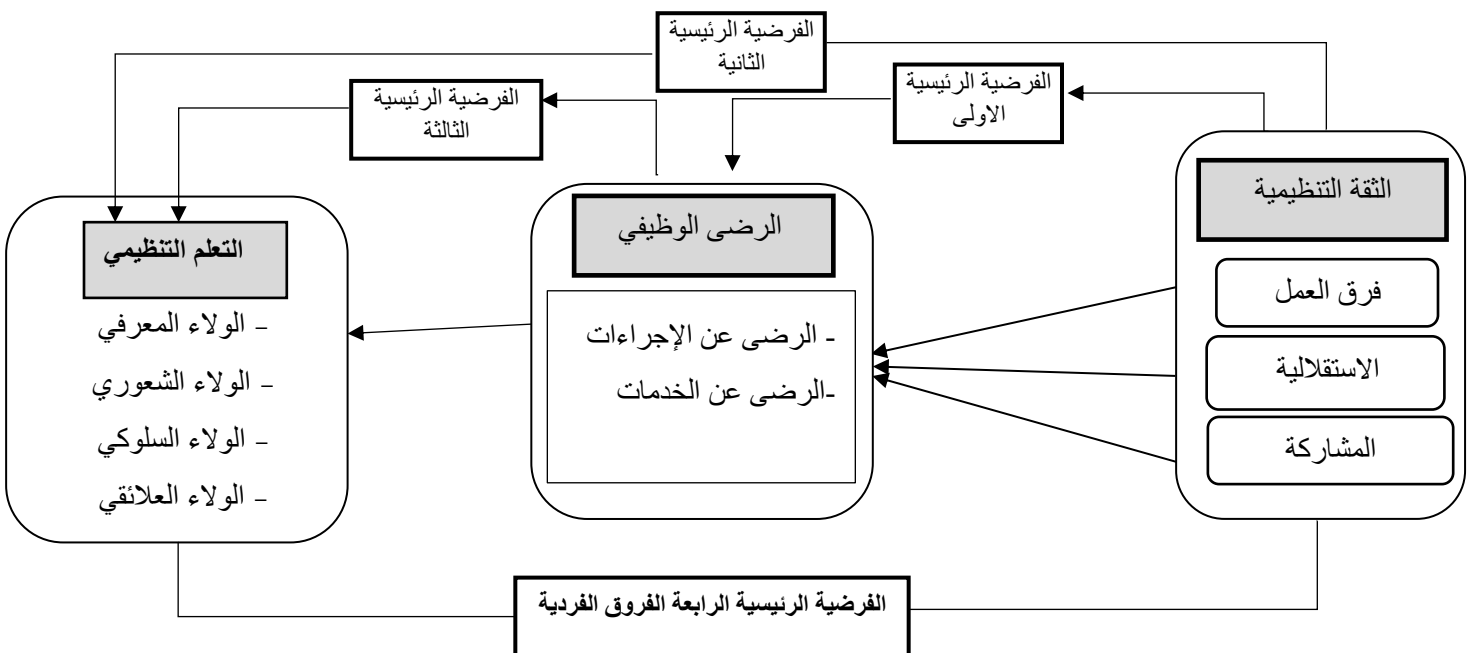
المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء الدراسات السابقة

14) هيكل الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة قسمنا موضوعنا إلى فصلين، حيث خصص الفصل الأول لدراسة الأدبيات النظرية حول التمكين و التعلم التنظيمي و الرضى الوظيفي، حيث تضمن الفصل الاول ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان التمكين الاداري وقسم بدوره إلى اربع مطالب، ماهية التمكين، الابعاد، الفوائد و المبادئ و معوقات تطبيقه. أما المبحث الثاني التعلم

التنظيمي وهو كذلك تناول أربع مطالب، ماهية التعلم التنظيمي ، الأساسيات ، خطوات و مستويات و كذا معيقاته . والمبحث الثالث و الاخير ادبيات و نظريات الرضى الوظيفي و المتضمن أربع مطالب ،الماهية ، عوامل تحقيق الرضى ، ابعاده و فوائده ،نظرياته. أما فيما يخص الفصل الثاني فهو بعنوان دراسة حالة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز الأغواط" و يحتوى على اربع مباحث حيث تناول المبحث الاول تعريف المؤسسة ،المبحث الثاني التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ، المبحث الثالث منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس ، المبحث الرابع نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية. ل

15) نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

التعريفات الاجرائية:

سنعرض في هذا الجزء تعريف المصطلحات المهمة الواردة في موضوعنا هذا والتي تتمثل أساسا في: التمكين، الرضى الوظيفي، البنوك العامة، البنوك الخاصة

- **التمكين:** هو منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفعالية.
- **التعلم التنظيمي:** هو عملية يتم فيها إكتساب المعرفة و المهارات و القيم داخل المؤسسات و المنظمات ، و تطبيقها على العمل اليومي لتحسين الاداء و تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- **الرضى الوظيفي:** وهو شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما صل عليه فعلاً في هذا العمل، وأن الرضى الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.
- **مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط:** هي المؤسسة المسؤولة عن توزيع الطاقة الكهربائية و الغاز الطبيعي في منطقة الاغواط بالجزائر تتولى مهمة توصيل الغاز و الكهرباء بكفاءة و أمانة إلى المنازل و المؤسسات في المنطقة و تقوم بصيانة و تطوير البنية التحتية اللازمة لضمان توفير الخدمات بشكل مستمر و فعال .

الفصل الاول

تمهيد:

يلعب المورد البشري دورا هاما في استمرار و نمو وتنافسية المؤسسة، في سياق البيئة الحديثة ، تأتي التحديات التي تواجه المنظمات متعددة الأبعاد ومتشعبة . لذا يبحث المديرون و أصحاب المصالح عن طرق لتعزيز أداء المنظمة وتحسين مستوى الرضى والمشاركة لدى الموظفين، الأمر الذي يدفعها إلى استقطاب والحفاظ على ما لديها من كفاءات متميزة والسهر على تنمية قدراتهم لإخراج معارفهم الضمنية وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة ، والسعي لإرضائهم من خلال عدة طرق من أهمها تمكين العاملين والذي يعتبر أعلى درجات التفويض ، واكتسب موضوع التمكين انتشارا واسعا في أواخر الثمانينات القرن الماضي، و لاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية و التطبيقية ، لكونه مبادرة مؤسسية شائعة في القرن الحادي و العشرين، و هو استراتيجية إدارية لها حقوقها الخاصة ،. من جهة أخرى، يشير التعلم التنظيمي إلى عملية اكتساب المعرفة والمهارات وتبادلها داخل المنظمة، مما يساعد في تعزيز الابتكار وتطوير الأداء، فيعكس مدى رضى الموظفين عن بيئة العمل وظروفها .

تبرز أهمية عناصر محددة مثل التمكين، والتعلم التنظيمي، والرضى الوظيفي.

وقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي :

- المبحث الاول : التمكين الاداري .
- المبحث الثاني :التعلم التنظيمي .
- المبحث الثالث : الرضى الوظيفي.

المبحث الأول: التمكين الإداري.

يعتبر التمكين أحد أهم الركائز التي تساهم في تعزيز رضا العاملين، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، ويعود ذلك لأهمية المورد البشري الذي يعد من الموضوعات الحديثة سارية الدراسة لقدرته على خلق التميز ومواكبة التغيرات البيئية السريعة، ويعد التمكين فرصة لإبراز العاملين قدراتهم على الإبداع وإدارة معارفهم و رفع مستوى المشاركة بينهم وروح الفريق. وللتعرف أكثر على مضامين التمكين سيتم التطرق للمطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية التمكين.

إن مفهوم التمكين يعد من المفاهيم التي برزت في أواخر الثمانينات، و لقي رواجاً في فترة التسعينيات من القرن العشرين ، وبغرض تحديد مفهوم التمكين سنعرض في هذا المطلب أهم التعريفات للتمكين من وجهات النظر المختلفة بالإضافة إلى أهميته وأهدافه.

أولاً: تعريف التمكين الإداري.

قبل التطرق إلى مفهوم التمكين في مجال المنظمات الإدارية لا بد من التعرف على مفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي، فكلمة التمكين في اللغة العربية ترجع إلى الفعل "مكن" أي جعله قادر على الشئ أو إعطاء السلطة والحكم .

1- التمكين لغة:

يعرف الفعل يَمَكِّن empower في قاموس وبستر على أنه عملية منح السلطة القانونية Investwithlegal

power، أو تحويل السلطة إلى شخص ما Authorize، أو أن يتيح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما Enable.

و أيضاً لجأ كتاب آخرون إلى تعريف مصطلح التمكين بالرجوع إلى تركيب الكلمة، بالتركيز على مكون القوة Power

بداخل مصطلح التمكين Empowerment¹،

¹ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية، بريطانيا 2012 ص30

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

ويتم تعريف القوة على أنها القدرة على فعل مهمة، و التمكين ذا معنى، يشير إلى عملية حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية.¹

2-التمكين في الاسلام

كما أن التمكين نص عليه القرآن الكريم قبل أكثر من 1400عاما، فقد وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم ، في ست عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي: (مَكَّنَاهُمْ ، مَكَّنَاكُمْ ، مَكَّنَا ، فَأَمَكَّنَ ، مَكِّنَ ، مَكَّنِي، يُمَكِّنُ ، يُمَكِّنُ) كما في قوله عز وجل:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا" (84) سورة الكهف

قال الله تعالى "قَالَ مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا" (95) سورة الكهف

قال الله تعالى "أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ يُمْكِنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ" (7) سورة الانعام

قال الله تعالى "وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ۚ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ" (10) سورة الاعراف

قال الله تعالى "وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۚ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۚ وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ" (52) سورة النور

قال الله تعالى "وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا ۚ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۚ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ" (21) سورة يوسف

¹ مرجع نفسه ص30

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

قال الله تعالى "وَقَالَ الْمَلِكُ اِثْنَيْنِ بِهِ اَسْتَحْلِصُهُ لِنَفْسِي ۖ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ اَمِينٌ" (54) سورة يوسف

قال الله تعالى "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْاَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۚ وَلَا نُضِيعُ اَجْرَ

الْمُحْسِنِينَ" (56) سورة يوسف

قال الله تعالى "وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا اِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَاَبْصَارًا وَاَفْنَدَهُ فَمَا اَعْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا اَبْصَارُهُمْ وَلَا

اَفْنَدَتْهُمْ مِنْ شَيْءٍ ۚ اِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ" (26) سورة الاحقاف

قال الله تعالى "وَنُفِخَ بِالسُّنْبُكِ لَهُمْ فِي الْاَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ" (06) سورة القصص

قال الله تعالى "وَقَالُوا اِنْ نَتَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نُتَخَطَّفُ مِنْ اَرْضِنَا ۚ اَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَىٰ اِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا

مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ" (57) سورة القصص

قال الله تعالى "الَّذِينَ اِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْاَرْضِ اَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُور"

(41) سورة الحج

قال الله تعالى "وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ" (71) سورة الأنفال

قال الله تعالى "ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ" (13) سورة المؤمنون

قال الله تعالى "فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ" (21) سورة المرسلات

قال الله تعالى "ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ" (20) سورة التكويد

وعليه فالتمكين تفعيل من المكان، وهو إقرار الشيء وتثبيتته في مكان، وهو يأتي في القرآن الكريم بصيغة الفعل المسند

الى الله عزّ وجلّ، فهو وحده من يمكن الإنسان لما يشاء، ومن يمكن الإنسان ما يشاء.

3-التمكين اصطلاحا:

وقد اختلف الباحثين والمفكرين الإداريين في وضع تعريف موحد للتمكين وهو كالاتي:

- حيث عرفه (schermerhorn et al,1997) بأنه هو العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم¹.
- وعرفه (Briwn & Harvey, 2006) على أنه إستراتيجية تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة².
- كما عرفه (معين أحمد 2012) على أنه يركز على كونه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على إتخاذ القرارات، وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في إتخاذ القرارات على المستوى الأدنى³.
- ويرى (col:1996) أن التمكين عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة⁴.

¹ زكرياء مطلق الدوري، أند علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009، ص 27.

² فهد مانع فهد الحبان ،"دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة"، الطبعة 1، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان 2016 ، ص 60.

³ معين أحمد صالح العبد الله ،"أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في مملكة العربية السعودية" ، رسالة الماجستير في علوم الادارة والاقتصاد، تخصص ادارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية ، 2018، ص 16.

⁴ عماد علي المهيبرات ،"أثر التمكين على فاعلية المنظمة"، إدارة الأفراد/الإدارة العامة"، الطبعة 1، دار جلبي الزمان ، عمان ، الأردن، 2014، ص 21.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

- في حين عرفه (David,2005)على أنه يتضمن الثقة و السلطة و المشاركة في المعلومات وصنع القرار و المسؤولية و المساءلة¹ .

- ويبرز كارول (Carole) مفهومه بأنه يوجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، وهذا إضافة جديدة لتعريف التمكين بإدراج القوة والسيطرة اللازمين للعاملين ومدى ارتباطها بأهداف المؤسسة.²

ومنه يمكن تعريف التمكين : هو طريقة جديدة و مختلفة للعمل، يشعر العاملون من خلالها أنهم مسئولون ليس فقط عن أعمالهم و إنما عن السّير الحسن للمؤسسة بأكملها . وكذلك هو المزيج المتكامل من المبادرات والإجراءات المتخذة من طرف المنظمة أو المديرين مباشرة تجاه العاملين قصد الوصول إلى درجة معينة من تقبلهم لواقع التواجد ضمن فريق العمل داخل المنظمة ، عن طريق انتهاج أساليب في العديد من مستويات الإدارة كتفويض السلطة والمشاركة والاستقلالية . كما يعتمد في جوهره على تفعيل نظامي التحفيز والإتصال وآلية التدريب وإقامة فرق العمل.

ثانيا: أهمية وأهداف التمكين.

1- أهمية التمكين.

إن التأثير الإيجابي للتمكين أمر لا شك فيه، والعناصر التالية تؤكد أهمية التمكين التي ترجع على الفرد، الجماعة والمنظمة كما يلي:

¹ زكريا مطلق الدوري،"اثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية"، الأردن، 2018، ص72.

² Carole Eagle luby, **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College**, University Of Florida, Usa, 2006, p12.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

- يعتبر إستجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين، وإعدادهم لمواجهة الإحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلا؛
- إيجاد روح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة لديهم، وذلك من خلال رفع مستوى مهارتهم وكفاءاتهم وتحسين نوعية وجودة العمل ؛
- يحقق التمكين إرضاء الموظفين وإشعارهم بالإنتماء وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول .¹
وبصفة عامة يمكن إستنتاج مما سبق أن التمكين جاء يحقق ثلاثة أطراف وهي:

جدول رقم 01: أهمية التمكين بالنسبة للاطراف الفاعلة

الاطراف	التعريف
بالنسبة للموظف	تمكين الموظف يضمن له حقوق وفرصة لتنمية قدراته ويزيد من إحتمال تحقيقه أهدافه الخاصة ضمن الأهداف العامة للمنظمة. (تحقيق الانتماء، المشاركة الفعلية ، تطوير المستوى ، اكتساب معرفة و مهارة)
بالنسبة للزبون	يزيد تمكين الموظف من مستوى الخدمة المقدمة له، ويرفع من قدرة المنتجات التي تقدمها المنظمة على إشباع حاجته ومقابلة توقعاته إلى حد عال. (ارتفاع مستوى الرضى، التكيف مع التغيرات الدائمة)
بالنسبة للمنظمة	فإن تمكين الموظف يضمن تحصيلها لميزة تنافسية وهي الموارد البشرية الممكنة، وكسب رضا العميل وولائه، وبالتالي ترفع أرباحها، وترفع قدراتها على التنافا والبقاء في السوق . ² (زيادة فرص الولاء ، زيادة فرص الابداع و الابتكار ، ارتفاع مستوى و نوعية الجودة)

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

¹ رزوق سارة وبوعشة مبارك، "دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة"، مجلة دراسات

اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، مجلة 4، عدد 3، 2017، ص165.

² محسن محمد بن كليب، "أثر الحوافز في التمكين الإداري (دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي، مدينة المكلا ، مجلة الريان

للعلوم الإنسانية والتطبيقية ، محافظة حضرموت -اليمن -، مجلة 1، 2018، ص 211.

2-أهداف التمكين:

يمكن ذكر أهم أهداف التمكين في النقاط التالية:

- إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أوتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أوتزيد عليها؛
- تحفيز الموظفين بحوافز خارجية واستبدالها بحوافز داخلية تنبع من ذات الأفراد الموظفين؛
- الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها الموارد البشرية؛
- يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الإستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقدير لدعم الابتكار؛
- كذلك يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للإتصال بالمنظمة، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمة؛
- التغلب على البيروقراطية من خلال الخلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع ؛
- كما يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال؛
- أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون إنتظار حلها من قبل رؤسائهم.¹

المطلب الثاني: أبعاد التمكين

تعددت أبعاد التمكين واختلفت باختلاف الدراسات ووجهات نظر الباحثين، أهم الدراسات حول التمكين الإداري

في الجدول التالي:

¹ عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية -دراسة حالة"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2016، ص 15.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

الجدول رقم (02): أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين

السنة	الباحث	الأبعاد
1993	Eccles	القوة, الموارد, الحرية
1996	Brown	الجودة, الموارد, التفويض
1997	Lvacevich	فريق العمل, المشاركة بالمعلومات, الهيكل
1998	Rafik & Ahmed	حرية التصرف, المشاركة, المعرفة, المكافآت
1999	Appel baumet	القوة, الثقافة, القيادة, الهيكل
2001	Daft	المعلومات, المهارات والمعرفة, القوة, المكافآت
2005	Halvarson	الحرية والاستقلالية, المشاركة بالمعلومات, التدريب, القوة والسلطة, دعم الادارة
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف, المشاركة بالمعرفة, المشاركة بالقوة, المشاركة بالمكافآت
2007	Abod & abasse	الثقة الإدارية, الأهداف والرؤية المستقبلية, فرق العمل, التدريب المستمر, المكافآت, تدعيم الذات
2008	Mazadarani	التطوع, التدريب, الدافعية, المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا
2009	Karzkoc& Yilmaz	السلطة, التخصص, الموارد, الشخصية
2010	Radi	تفويض السلطة, فرق العمل, التدريب, الاتصال الفاعل, التحفيز.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

وفي هذه الدراسة سيتم تناول الابعاد التالية :

1- **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية

الدنيا, إذ يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى

القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم¹.

¹ عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصباغ، "أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين": دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،

كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلة 23، عدد 101، 2017، ص 207.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

2- التدريب: يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف أو

تنمية المهارات والمعارف وخبرات العاملين بإتجاه كفاءاتهم الحالية والمستقبلية, فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود

نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب لما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يفسح المجال

للعاملين لإكتساب المهارات والخبرات ويرى البعض أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية

للموظفين على مهارات إتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الإتصال والعمل مع فرق العمل¹.

3- الإستقلالية في اتخاذ القرار: يتجلى هذا البعد في منح الأفراد الإستقلالية والمقدرة، بحيث تصبح لديهم ملكية

الإجتهد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وإزالة كافة القيود

غير الضرورية أمام العاملين، ونقل مسؤولية الرقابة من المدير إلى مجموعة العمل أين تكون فيها على أساس الثقة

القائمة بين العاملين، وهذا لا يعني أن جميع الأمور أصبحت بمتناول العاملين، مما يستدعي وضع حدود التصرف

والإستقلالية من البداية من خلال تحديد كيف ومتى وأين بإمكانهم ممارستها، والتي يجب أن تكون في حدود رسالة

المؤسسة وأهدافه²

4- التحفيز: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وإتمائهم الوظيفي

أي عندما تشبع إحتياجاتها، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز

¹ إيثار عبد الهادي فيحان ، "عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد/دار النشر العراق ، مجلة22، عدد 88، بغداد 2016"، ص78.

² دايرة عبد الحفيظ، كيسرى مسعود، "تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البترو كيميائية في الجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، عدد11، 2016، ص264 و 265.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب

لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.¹

5- فريق العمل: تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية الذي هدف إلى تحسين فاعلية عمل

الجماعة الإنتاجي و السلوكي، و من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف

أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.²

إن العاملين الممكّنين يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم إحترامها وتؤخذ على محمل

الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة ، ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على

تقديم التوجيهات ، والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على صعوبات قد تواجههم أثناء العمل ، كما يجب أن

يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ، ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عالي من السلطة

في إتخاذ القرار.³

المطلب الثالث: فوائد و مبادئ التمكين.

أولا :فوائد التمكين

يساهم التمكين في تحقيق مجموعة مزايا تسهل عملية إتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين عند

أدائهم لأعمالهم ويمكن تلخيص أهم فوائد التمكين فيما يلي:

¹ الزهرة رحال ، أثر الإبداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بأداء الوظيفي للعاملين. دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ، مذكرة ماستر ، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي 2019/2018 ص 14

² Quinn, covert e, & spritzer, Gretchen m, the road to empowerment: seven question every should consider, organization dynansmics, autumn1997, p38

³ سنية كاظم تركي، "التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني"، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلة 23 ، عدد 96، ص 192.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

- تسريع عملية إتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت وتقليله ؛
 - يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي . ؛
 - يسهم في مساعدة العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم؛
- فيما أشار (أندراوس ومعايه، 2008) إلى العديد من الفوائد الناتجة من تطبيق تمكين في المنظمات المختلفة، ويمكن تلخيصها بالآتي:
- مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وزيادة القدرات الإبداعية والإبتكارية ؛
 - تعزيز سرعة الإستجابة لحاجات المستفيدين من حاجات المنظمة والعمل على تخفيض تكلفة العمل وتحسين جودة الإنتاج والخدمات؛
 - ارتفاع مستويات الثقة وخلق الدافعية لدى العاملين ¹ .
- وتضاف إليها جملة فوائد أخرى بالنسبة لكل من المنظمة، الإدارات، العاملين كما يلي:
- **بالنسبة للمنظمة:** حيث تعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية، ووضع الرؤى، وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل .
 - **بالنسبة للعاملين:** تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين، ومن بينها زيادة إلتزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار. ²

¹ نيد سالم الكعبي، "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي"، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلة 6، عدد1 العراق، 2016، ص29.

² منار حسن مصطفى حسنين، "درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، رسالة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلا، فلسطين 2015، ص 12.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

- بالنسبة للإدارة: تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين إستخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد .¹

ثانيا: مبادئ التمكين

هناك مجموعة من القيم أو المبادئ يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين حتى يحقق أهدافه بكفاءة و منها:

1. التمكين ليس عملية مطلقة، و إنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة و إلى خبراء و مستشارين و إلى تدخل الإدارة العليا في المنظمة، و هناك أيضا أوقات و ظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المنشآت ؛
2. يعتمد التمكين على المجازفة و المخاطرة من قبل الإدارة العليا، لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة، و ليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز و التشجيع و أيضا على العقاب و التأديب لمن يسيء استخدام التمكين ؛
3. إن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة و أن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع و دعم و تحفيز العاملين، و أن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء و المرؤوسين، و لا يجب أن يكون التمكين ساترا يفصل بين الإدارة و العاملين فيها؛
4. التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب و التعليم و التعلم، لذا فيجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين؛²

¹ مرجع نفسه، ص12

² خلفه سارة و عيساوي فلة ، **التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال Empowerment as a new culture in business**

organizations ، جامعة سطيف 2 الجزائر ،مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية ، العدد 3، 2018 ص362/363.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

5. التمكين ليست عملية مقطوعة، أو مبتورة، و إنما تحتاج إلى متابعة و تقييم و تنشيط و إعادة ترتيب خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى و الذين سوف يفقدون جزءا أساسيا و كبيرا من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين¹.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدراتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات مايلي:

- البناء التنظيمي الهرمي ؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات ؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير ؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلكتها ؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية ؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار ؛
- السرية في تبادل المعلومات ؛
- ضعف نظام التحيز ؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية ؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي ؛²

¹ مرجع نفسه، ص363

² عطا الله صلاح، دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية، بحوث و أوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، الأردن ، 2012.

- عدم الثقة الإدارية ؛

- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين .¹

أما **forrester**(2000) فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي:

- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ ؛

- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفا للتمكين ؛

- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل

منظمة؛

- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة .²

¹ مرجع نفسه ص33

² خلفه سارة و عيساوي فلة ، مرجع سبق ذكره ، ص363.

المبحث الثاني : التعلم التنظيمي

ان التنافس المعرفي هو اهم ما يميز بيئة الاعمال المعاصرة، فالمؤسسات اليوم بحاجة الى زيادة وتيرة التعلم لتكون قادرة على مواكبة هذه التغيرات الهائلة، كما يعد الاهتمام بالعقول البشرية مطلب في غاية الاهمية باعتبارها مصدرا للمعرفة والإبداع والذي يمثل محور ارتكاز اي تطوير، نظرا لان الرأسمال البشري هو الحلقة الرئيسية في العملية التسييرية والإنتاجية. فهو مجال يدرس كيفية تطوير وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز قدرة الأفراد والفرق على التعلم والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. يتناول التعلم التنظيمي مجموعة متنوعة من المفاهيم والنظريات التي تشمل تبادل المعرفة، وتطوير المهارات، وبناء الثقافة التعليمية داخل المؤسسة ، وهذا ما سوف نتطرق اليه في هذا المبحث .

المطلب الاول : ماهية التعلم التنظيمي

يعبر التعلم التنظيمي عن ظاهرة قديمة حديثة طالت الممارسات الادارية بمختلف جوانبها، و تتعلق عملية التعلم بآليات وأساليب و طرق الحصول على المعرفة بمختلف اشكالها من خلال التجربة و الخبرة، ومن اجل الامام بما اوردته الدراسات حول هذا المصطلح سنحاول عرض المفاهيم الخاصة بالتعلم التنظيمي.

أولا: تعريف التعلم التنظيمي.

1- **التعلم في الاسلام:** ظهرت عناية القرآن بالعلم والتعلم جليا وواضحا حين كان ذكر لفظ التعلم بكافة

مشتقاته بنسبة عالية أكثر من الكلمات الاخرى او المواضيع المختلفة الاخرى.¹

¹ <http://moqatil.com> › Denia9 › Takwa CONSUTER LE 2024/05/07، 12:09

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

احاطة القرآن الكريم ليس للعلم والتعلم فحسب بل الى اهتمامه بسبل التعلم وطرائقه ومنهاجه. فالقرآن الكريم حارب جهالة الأمية و أوحى بالقراءة و الكتابة .

جدول (03): عدد مرات ورود لفظ العلم ومشتقاته في القرآن الكريم

اللفظ	عدد المرات	اللفظ	عدد المرات	اللفظ	عدد المرات
عَلِمَ	12	عَلِمْتُ	4	عَلِمْتُ	3
عَلِمْتُمْ	5	عَلِمْتُمْوهُنَّ	مرة واحدة	عَلِمْتُهُ	مرة واحدة
عَلِمْنَا	6	عَلِمَهُ	مرة واحدة	عَلِمُوا	مرتان
أَعْلَمَ	11	تَعْلَمُ	12	لَتَعْلَمَنَّ	مرتان
تَعْلَمُهَا	مرة واحدة	تَعْلَمُهُمْ	مرة واحدة	تَعْلَمُوا	9
تَعْلَمُونَ	56	فَسَتَعْلَمُونَ	3	تَعْلَمُوهُمْ	مرة واحدة
نَعْلَمُ	12	نَعْلَمُهُمْ	مرة واحدة	يَعْلَمُ	93
سَيَعْلَمُ	مرتان	لَيَعْلَمَنَّ	4	يَعْلَمُهُ	4
يَعْلَمُهَا	مرتان	يَعْلَمُهُمْ	3	يَعْلَمُوا	7
يَعْلَمُونَ	85	سَيَعْلَمُونَ	5	اعْلَمَ	4
اعْلَمُوا	27	عَلِمْتُكَ	مرة واحدة	عَلِمْتُمْ	مرة واحدة
عَلِمْتَنَا	مرة واحدة	عَلِمْتَنِي	مرة واحدة	عَلِمْتُكَ	مرة واحدة
عَلِمْتُكُمْ	4	عَلِمْنَاهُ	4	عَلِمْنِي	مرة واحدة
عَلِمَهُ	4	تُعَلِّمَنِي	مرة واحدة	تُعَلِّمُونَ	مرتان
تُعَلِّمُوهُنَّ	مرة واحدة	وَلتُعَلِّمَهُ	مرة واحدة	يُعَلِّمَانِ	مرة واحدة
يُعَلِّمُكَ	مرة واحدة	يُعَلِّمُكُمْ	3	يُعَلِّمُهُ	مرتان
يُعَلِّمُهُمْ	3	يُعَلِّمُونَ	مرة واحدة	عَلِمْتُ	مرة واحدة
عَلِمْتُمْ	مرة واحدة	عَلِمْنَا	مرة واحدة	يَتَعَلَّمُونَ	مرتان
عَالِمٌ	13	الْعَالِمُونَ	مرة واحدة	عَالِمِينَ	4
عُلَمَاءُ	مرتان	مُعَلِّمٌ	11	مُعَلِّمَاتٍ	مرتان
مُعَلِّمٌ	مرة واحدة	الْعُلَمُ	80	عِلْمًا	14
عِلْمِيهِ	5	عِلْمُهَا	4	عِلْمُهُمْ	مرة واحدة
أَعْلَمَ	49	عَلِيمٌ	140	عَلِيمِي	مرة واحدة
عَلَّمَ	4	عَلِيمًا	22	عِلَامٌ	4
تَعْلَمُوهُمْ	مرة واحدة	لِيُعَلِّمَ	مرة واحدة ¹		

¹ IBID, CONSUTER LE 2024/05/07، 12:09

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

و وُرفِعَ من شأن التعلم، ابتداءً القرآن في اول كلمة من حيث النزول بقوله إقرأ، وكان اخر ما نزل ليس بعيدا عن ذلك المفهوم يُعد العلم من أكثر المجالات ذكراً في القرآن الكريم . فقد ورد لفظه ومشتقاته (عَلِمَ، علمتم، عالم، علماء، نعلم ... إلخ) ثمانمائة وستة وخمسين مرة ، في أكثر من 91 آية قرآنية .

ومما يشهد على اهتمام الإسلام بالعلم، أن أول آيات أنزلت من القرآن على النبي كانت

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

("اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ") (1،5) سورة العلق .

2-تقليديا:

يعرف التعلم على "انه عملية يتم من خلالها اكتساب المعارف والمهارات والاراء"، ولكن الادب يحتوي على العديد من التعريفات للتعلم التنظيمي التي تختلف وفقا لمستوى التحليل فضلا عن تعقيد السياق الذي يستخدم فيه هذا المفهوم، حيث انه لا يوجد تعريف موحد لتعلم يحضى بالقبول على نطاق واسع، وهذا يرجع الى تأثير اختلاف و جهات النظر و التخصصات التي تؤدي الى عدم وجود توافق فيما يخص هذا المفهوم.

3-اصطلاحا:

يعرف الشماع: التعلم التنظيمي " بانه ذلك التغيير الذي يتصف بالدوام النسبي في السلوك الفردي المخزون في ذاكرته، والذي ينتج عن الخبرات او الممارسات فالتعلم قد ينتج عن الممارسة المباشرة كما قد يحصل نتيجة الملاحظة او متابعة خبرات الاخرين".¹

- يعرف التعلم التنظيمي "ايضا على انه معالجة المعرفة من اجل التحسين والتغيير".²

¹ خليل محمد حسن الشماع ،نظرية المؤسسة ،الطبعة 5 ،دار المسير ،الاردن ، 2014،ص134 .

² islam mohamed salim, organizational learning innovation and performance of malaysian SMEs, International journal of business and management, vol6, malaysia, 2011, p 119.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

- يعرف كذلك "على انه تطوير المعرفة الجديدة و الافكار التي لديها القدرة على التأثير في السلوك من حيث

اكتشاف الاخطاء وتصحيحها و هو ايضا التغيير في السلوك و الإدراك"¹ .

وعندما نتحدث عن التعلم التنظيمي لابد من ذكر الذاكرة التنظيمية ،

- تعريف "الذاكرة التنظيمية" بأنها الوسيلة التي يتم بها جلب المعرفة من الماضي للتأثير على الانشطة الحالية،

مما يؤدي الى مستويات اعلى او ادنى من الفعالية التنظيمية.

كما ان الذاكرة التنظيمية تظهر نتيجة التعلم و يمكن ايضا ان تسهم في كفاءة وفعالية التعلم التنظيمي ، ويقصد بـ

التعلم التنظيمي "كعملية ديناميكية لخلق واقتناء وادماج المعارف وتهدف الى تنمية الموارد والقدرات التي تساهم

في الأداء التنظيمي الافضل و ايضا هو قدرة المؤسسة على الحصول و نشر و استخدام المعرفة من اجل التكيف

مع البيئة الخارجية والداخلية المتغيرة"² .

كما يمكن تعريف التعلم التنظيمي "هو جميع اليات العمليات المستخدمة لتحسين امكانيات الفرد بشكل مستمر

و ذلك لتحقيق اهداف محددة تتعلق بالأفراد و المؤسسة وأيضا نتاج مشاركة اعضاء المؤسسة في التفاعل و تبادل

المعرفة "³ .

¹ – alexendra luciana guta, **organizational learning and performance** , proceedings of the 7th international management conference, bocharest, Romania, 2013, p 549–548.

² .ferdinandus sampe, **the influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs**, doctoral thesis, southern cross university, australia, 2012, p 18 .

³ – wageeh A.nafei, **organizational learning and organizational performance: a correlation study in kingdom of Saudi Arabia**, American international journal of social, USA, no 2, 2015, p192–193.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

وينظر البيلاوي وحسين 2007: إلى التعلم التنظيمي باعتباره عملية تحويلية لمعرفة الفردية إلى معرفة جماعية ، بما يساعد

المنظمة التعليمية عند تطوير و استخدام المعرفة و تحسين ذاتها بشكل مستمر ، و هو مفاهيم تستخدم لتشير إلى جوهر

إدارة المعرفة حيث إنتاج المعرفة حيث إنتاج المعرفة و المشاركة الجماعية .¹

بيتر سينغ **senge petèr** ان عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار و المراجعة المستمر لخبرات العاملين سواء الفردية

أو الجماعية ، و تحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصوى عمليا و توظيفها لتحقيق أهداف الرئيسية .²

أما ريستات **Raystata** : ان التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة لمعرفة و نماذج موحدة للتفكير و المبنية

على الخبرات و المعارك الماضية الموجودة بالذاكرة .³

من التحليل السابق للتعلم يتضح لنا ان الاتجاه السائد بين كثير من الافراد للربط بين التعلم و تلقي العلم في

المؤسسات التعليمية ليس صحيحا، فالتعلم يتكون من شقين اساسيين:

- تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية .

- انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردي .⁴

و التعليم الرسمي قد يتوافر فيه الشق الاول من عملية التعلم ولكنه لا يوفر الشق الثاني في كافة الاحوال، فالتعلم

يحدث بشكل غير رسمي وفي الغالب بشكل لا شعوري.

¹ ثروة عبد الحميد عيسى ، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية، دار خالد الميحاني، السعودية ،2016:ص88

² مدحت محمد ابو النصر، الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم ،الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم ،الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة-

مصر،2012،ص138

³ محمد يوسف القاضي،السلوك التنظيمي، الطبعة 1،الاكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن،2015ص88

⁴ علي السلمي ،السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 1997ص 204.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

وفي اطار ماذكر سابقا هناك العديد من نظريات التعلم التي استطاع العلماء صياغتها من البحوث والتجارب التي اجريت لتفسير عملية التعلم و دراسة كيف يتشكل سلوك الفرد من خلال المواقف الاجتماعية ومن اهم هذه النظريات مايلي :

(1) نظرية التعلم الشرطي: و هي النظرية التي صاغها العلم الروسي إيفان بافلوف " Ivan Pavlov "

بعد ان اجري عددا من التجارب بشأن ظاهرة الاستجابة الشرطية، او رد الفعل الشرطي كنوع من انواع التعلم وهو ما يطلق عليه " التعلم الشرطي " ، و في اطار هذا النوع يغير الفرد سلوكه نتيجة لمروءه بمواقف تجريبية خاصة تترك اثارها في نفسه ، وتجعله يستجيب لمؤثرات معينة لم يكن يستجيب لها قبل، ويتعلم من هذه المواقف والتجارب التي تؤثر في مجمل سلوكه و تؤدي الى تكوين عادات جديدة بعد ان تكون قد اثبتت له وجود رابطة قوية بين منبهات معينة وبين استجابات تحصل كلما تكرر وجود هذه المنبهات.

(2) نظرية التعلم من خلال المحاولة و الخطأ: يرى " ادوارد ثورندايك Edward Lee Thorndi "

الامريكي ان الكائن الحي يتعلم عن طريق المحاولة و الخطأ ، فالإنسان يتعلم بهذا الاسلوب لغرض الاختيار السليم للمنبهات التي يتطلبها بقاؤه حيا، او لغرض تحقيق الرضفي مواجهة المواقف و المشكلات، عندما تواجه هذه الاخيرة فانه يبذل في البداية محاولات او حلولاً تجريبية او استطلاعية، مستعينا بمخزون تجاربه، وهو يستبعد المحاولات الخاطئة و يركز على الصحيحة يسعى الى تنظيمها في نمط سلوكي منسق لمواجهة موقف او مشكلة محددة بجهد اقل.¹

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمد، نظرية المؤسسة، الطبعة 1، دار المسيرة، الاردن، 2000، ص 125 . 126.

(3) نظرية الاستبصار: يرى العالم الالماني "كوهلر **Choler**" انه ليس من الضروري ان يكون التعلم مجرد ارتباط

استجابات بمثيرات محددة ، وإنما على اساس تحليل الموقف القائم و ادراك العلاقات الرئيسية بين العناصر و

المكونات الأخرى ، وهو ما يعرف ب"الاستبصار" فالفرد يقوم بدراسة الموقف، و بنظم عناصر المشكلة بحيث

يمكنه ادراك المعاني والعلاقات بين عناصرها ،هادفا للوصول الى الحل المناسب حتى و لو واجهته في البداية

استجابات غير سليمة، فالفرد يتعلم بالبصيرة ويستعين بخبراته السابقة في حل المشكلات الجديدة بوقت أقل،

وعليه فكلما زادت الخبرات السابقة و زادت قدرته على تنظيم اجزاء المواقف ككل يعضها البعض، وفهم

الاجزاء و العلاقات بينها، زادت قدرته على حل المشكلات الجديدة .¹

ومن كل التعريفات السابقة يمكن استنتاج تعريف للتعلم التنظيمي : " التعلم التنظيمي هو عملية تشمل تحليل وفهم وتطوير

مجموعة متنوعة من العناصر الفردية والجماعية والهيكلية والثقافية والسياسية التي تؤثر على القدرة التنظيمية للمؤسسة ، بهدف

تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتحسين الأداء والابتكار والتميز التنافسي،

حيث يعتبر بمثابة إطار استراتيجي ونهج عمل فاعل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والاستجابة لمتطلبات السوق والمجتمع

بشكل شامل ومستدام.

ثانيا: أهمية التعلم التنظيمي تكمن أهمية التعلم التنظيمي فيما يلي:

1. القدرة على الربط بين التطوير الذاتي للعاملين و ارتفاع مستوى الأداء و التمسك بتحقيق جودة المخرجات

فتصبح مؤسسات متميزة باستعدادها للتحويل الى "منظمة متعلمة" ؛

¹ مرجع نفسه، ص 126.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

2. العمل على التشخيص الدقيق للمشاكل و بشكل تفصيلي بهدف وضع الحلول المناسبة ، فالحل الذي يكون عديم الجدوى قد يؤدي الى مشكلات و اثار جانبية اكبر ¹ ؛
3. ان المؤسسة التي تملك ثقافة تعلم قوية تكون جيدة في خلق اكتساب و نشر المعرفة، كما ان التعلم يشجع القدرة الابداعية للمؤسسة لتحافظ على الميزة التنافسية لها في ظل محيط متقلب ؛
4. يساعد في تعديل سلوك العاملين و اكسابهم المهارات التي تمكنهم من تطوير الأداء الاداري للعاملين، مما يدفعها نحو تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية ؛
5. يستخدم التعلم التنظيمي كمظلة لمختلف انواع التجديد والتغيير التنظيمي؛
6. ان المؤسسة التي تملك قدرة عالية على التعلم تفهم كلياً المعرفة خارج حدودها و تكتسب القدرة على استغلال المعرفة بسرعة ².

ثالثاً: خصائص التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي جملة من الخصائص يمكن ايجازها كالتالي :

1. التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة، ولا يعتبرها الافراد شيئاً مضافاً الى اعمالهم اليومية ؛
2. يعتبر وجود رؤية مشتركة بين اعضاء المؤسسة حول هدف و مستقبل المؤسسة عنصراً اساسياً في عملية التعلم ؛
3. التعلم هو نتاج الخبرة و التجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي وتمكن المؤسسة من ادراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها و ممارستها؛

¹ . اقطي جوهر ، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر

بسكرة ،الجزائر ،2013/ 2014، ص110.

² . مرجع نفسه ص110.

4. التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات و تخزينها في

ذاكرة المؤسسة، ثم الوصول الى هذه المعلومات و تنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية

والمستقبلية ؛

5. لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي ان تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المؤسسة التي يجب ان

تكون قدوة للآخرين¹.

المطلب الثاني : أساسيات التعلم التنظيمي

في هذا المطلب سنتطرق الى اهم مبررات و أنواعا للتعلم التنظيمي في المؤسسة و انماطه بإضافة الى شرح لأبعاده

على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي.

أولا: مبررات تبني التعلم التنظيمي

ان مبررات تبني مفهوم التعلم التنظيمي، تتمثل في جملة عوامل نابعة من اهميته البالغة في مؤسسات اليوم، ويمكن

عرض اهم هذه المبررات على النحو التالي:

- التدفق المعرفي المتسارع الذي اصبحت بموجبه المعارف والأفكار و النظريات تتضاعف ما بين ثلاث الى اربع

سنوات بعد ان كانت هذه العملية تستغرق عقودا طويلة²؛

¹. اريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصادية الحديثة بالشلف، الجزائر، 2011، ص6.

² رضا نعيمة، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين . دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب بادارر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2011/ 2012، ص89 . 90.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

- التغير السريع و المتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية و الذي انعكس على مطالب الناس وطموحاتهم و رغباتهم، وفرض على المؤسسة اعادة النظر في وظائفها و البحث عن اساليب حديثة للتعلم من اجل الاستجابة لمتغيرات المحيط؛
- التنافس الشديد بين المؤسسات الدولية و الاقليمية و المحلية، العامة والخاصة و التي اصبحت في ظل العولمة و حرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الازواق و الاسواق وهذا لا يمكن ان يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف وتوظيفها مع العمل على تسويقها ؛
- المبرر الاكثر دافعية للتعلم التنظيمي هو معاناة العديد من مؤسسات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الاساسين للعمل في مؤسسات أخرى،
- وهو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي، هذه المشكلة الناجمة في جانب منها عن الاغراءات المادية و الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات الاخرى لهؤلاء الافراد تحول دون تمكن المؤسسة من الاستفادة من خبرات وتجارب هؤلاء الأفراد، و بالأخص في حالة عدم وجود نظام في المؤسسة يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء الافراد الى الاشخاص الذين يحلون مكانهم، مما يجعل المؤسسة مضطرة الى العودة الى اسلوب المحاولة و الخطأ في معالجة المشكلات التي تمر بها، هذا الوضع يقتضي بدوره قيام المؤسسة بتبني استراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الافراد و نقلها الى الاشخاص الجدد للاستفادة منها في عملياتها .¹

ثانيا: أنواع التعلم التنظيمي

تصنف أنواع التعلم التنظيمي الى عدة أنواع اساسية يتم التركيز عليها والتي تتمثل في التالي:

¹ مرجع سبق ذكره ،ص90

(1) تصنيف شون ارغيس 1978 Argyris Schon:

يعتبر الباحثان من أوائل المنظرين في مفهوم التعلم التنظيمي ويعتبر تصنيفهما للتعلم التنظيمي ذو انتشار واسع وقد استخدم بشكل مكثف في الدراسات والأبحاث ذات الصلة، وهذا التصنيف ينطوي على ثلاثة أنواع (مستويات) من التعلم وهي:

- **المستوى الفردي: (أحادي الحلقة):** وهو عملية اكتساب الافراد للمعارف و المهارات الاساسية المرتبطة

بأداء المهمات و الأنشطة، و ان هذه المعارف و المهارات يمكن اكتسابها من خلال برامج التدريب،

و التطوير في المؤسسة وهي عملية اكتشاف الاخطاء و علاجها دون المساس بسياسات و الاهداف الحالية للمؤسسة .

- **المستوى الفرقي: (ثنائي الحلقة):** هو تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام الفرق كونها قناة لانتقال

المعارف من المستوى الفردي الى الجماعي غرضها الوقاية من الوقوع في المشكلات و الازمات و استعمال

استراتيجيات جديدة في المنظمة و إعادة نشاطها في اطار توفير القدرات و المهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي التنافسي.

- **المستوى المنظمي (ثلاثي الحلقة):** يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمنظمة ، و هو مجموعة من

الاجراءات المستخدمة للحصول على التعلم و تحديد انماط السلوك والاتجاهات و القيم الجديدة والمرغوبة

واستخدامها من اجل تطوير المؤسسة ، و يأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية والأهداف التي ربما تقودها إلى

التغيير الجذري في بنيتها الداخلية وثقافتها وكذا في بيئتها الخارجية.¹

¹ اريج ميمون الكبيسي، درجة توافر ابعاد منظمة التعلم في المدارس الاساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، ص 26. 27.

(2) تصنيف بيتر سينغ Peter Senge :

- **التعلم التكيفي:** ويقصد به التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، و هذا النوع من التعلم يدور حول التقليد وبلاستنساخ، اي التعلم مما لدى الغير او من ممارستهم او منتجاتهم او خدماتهم ، و تمثل كما يرى سينغ مجرد خطوة أولى باتجاه منظمة التعلم .
- **التعلم التوليدي:** يتميز هذا النوع من التعلم بأنه يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمؤسسة، و من خلالها يسعون الى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الاطر والصناديق النمطية المعتادة والروتينية، وتحول القيادات وتطوير العمليات وإعادة بناء الهياكل وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد اثرائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا الى مراكز تعليمية ومعرفية وتصبح الادارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة الى من هم ادنى منهم في المستوى التنظيمي ،و يتطلب ذلك تمتع المرؤوسين بدرجة عالية من الاستقلالية لتجربة أساليب جديدة .

(3) تصنيف توماس Tomas

- **التعلم الاعتيادي Normal learning:** هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي و يتم دعم هذا الاستقرار .
- **التعلم الاستثنائي High learning:** هو الذي يظهر في فترات التغيير و التحول التنظيمي و الابتكارات الجذرية في الشركة ، حيث يتوافق مع كل هذا ادخال المفاهيم و القواعد الجديدة التي تحرك الاستقرار و تعمق المفاهيم¹

¹ مرجع نفسه ،ص27.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

و المبادئ القديمة السابقة و تدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم لهذا يتسارع التعلم الاستثنائي الذي يكون بمثابة إنشاء النظام الجديد في قلب الفوضى و الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في المنظمة ، و يمكن ان يكون التعلم العالي هو بمثابة التعلم الذي يميز الافراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير .

يوجد كذلك تصنيفات أخرى:

(4) التعلم التنبؤي: وهو يشير الى اكتساب المعرفة الناتجة عن التصور المستقبل و الاستعداد له، اي التغيرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على طرق افضل للفرص المستقبلية واكتشاف الاساليب للاستفادة منها.

(5) التعلم التفاعلي : ويشير الى التعلم عن طريق العمل الذي اظهرت فكرته في الاربعينات من القرن الماضي، اذ تتمثل فكرته في التربية التقدمية التي ترى ان التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية، اي انه مدخل لتطوير الافراد في المؤسسات على اعتبار انه لا تعليم بدون عمل.

(6) التعلم الجماعي: وهو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات و التجريب بمداخل جديدة والتعلم من خلال الممارسات الجيدة و تحويل المعرفة بكفاءة عبر المؤسسة، اذ يؤدي الى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.¹

ثالثا: ابعاد التعلم التنظيمي

يمكن تصنيف ابعاد التعلم التنظيمي الى البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي وسيتم التفصيل فيها فيما يلي :

¹ مرجع نفسه ص 28.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

1-البعد الاستراتيجي: يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

- الرؤية المشتركة بين اعضاء التنظيم: وتعني ان ينظر اعضاء التنظيم الى مستقبل المؤسسة و اهدافها بمنظار واحد وبرؤية متشابهة ، ما يؤدي الى ترابط علاقتهم و توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول الى المستقبل المنشود و تحقيق الاهداف المرجوة ، كما تؤدي الرؤية المشتركة الى تزويد الافراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته.
- متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات في البيئة و الاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع البدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، وجعلها بقدر الإمكان تعمل لصالح المؤسسة مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم.
- استراتيجية التعلم: ان يكون لدى المؤسسة خطة محددة تساند التدريب و التعلم و الابتكار ومرسومة بصورة واضحة وواعية بحيث تعتبر هذه الاستراتيجية احد انشطة المؤسسة الرئيسية وأهمها في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2-البعد التنظيمي: ويحتوي العناصر التالية :

- العمل من خلال الفريق: ان العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين اعضاء المؤسسة وتبادل الافكار والمعارف والمهارات ، كما يثير القدرة على توليد افكار جديدة للتعامل مع المشكلات والاستجابة الى التغيرات و يؤدي ذلك الى اكتساب الخبرات من خلال العمل الجماعي.¹

¹ فطيمة الزهرة بربيل ، اهمية التعلم التنظيمي في تكوين ارس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر

ببسة، الجزائر، 2015/2016. ص38

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

- العمل من خلال الفريق: ان العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين اعضاء المؤسسة وتبادل الافكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة على توليد افكار جديدة للتعامل مع المشكلات والاستجابة الى التغيرات و يؤدي ذلك الى اكتساب الخبرات من خلال العمل الجماعي.
- الهيكل التنظيمي المرن: قد يكون اكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل التنظيمي المرن مثل هيكل المصفوفة او هيكل الفريق، الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب و الابتكار، بالإضافة الى ذلك فان الهيكل التنظيمي الافقي يؤدي الى سهولة وصول المعلومات للأفراد لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب كونه يحوي عددا اقل من المستويات الادارية .
- ايجاد المعرفة ونقلها بين اعضاء المؤسسة: يتضمن هذا العنصر اكتساب المعارف والخبرة من خلال التعلم من الاخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين اعضاء التنظيم للتجارب الناجحة، التي حققتها المؤسسة في الماضي والتي يجب ان تحققها في المستقبل كذلك الاستفادة من التجارب الناجحة للمؤسسات الاخرى والمنافسة والتعرف على افضل الممارسات الادارية فيها، والعمل على نقلها الى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال العمل.

3- البعد الثقافي: ويتكون من:

- تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الاخطاء السابقة: وذلك بإيجاد بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجعه، وتعتبر ان الاخطاء التي يقع فيها الافراد اثناء تنفيذ المهام لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من الاخطاء.¹

¹ مرجع نفسه، ص 39.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

- البيئة المساندة للتعلم: وتشير الى القدرة على ايجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المؤسسة، كما يتضمن كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الافراد في ايجاد طرق وأفكار جديدة و ادخال التحسينات في اساليب العمل و مكافأة الافراد المبدعين.

- الجودة الكلية للتعلم: ان الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الاولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب ادارة الجودة الشاملة ان يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الاساسية للتعلم التنظيمي.¹

المطلب الثالث : خطوات ومستويات التعلم التنظيمي

سنتناول في هذا مطلب اهم لخطوات و اجراءات تبني التعلم التنظيمي كوسيلة لتحسين اداء المؤسسة ، كما سيتم التفصيل في مستويات التعلم ومعيقاته.

أولاً: خطوات التعلم التنظيمي:

ان عملية التعلم التنظيمي تمر بثلاث مراحل حسب ما يلي:

1. ادراك الفجوة : والتي تشير الى التناقض او عدم الملائمة بين ماهو قائم و ماهو مطبق فعلا، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد وهذه الفجوة قد تتسع ويمكن ان تكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرف على النقائص وتشخيص الوضع والوصول الى المعلومات وإجابات محددة و اكتشاف هذه الفجوة والتناقض يعد الخطوة الاولى لبدء عملية التعلم التنظيمي .²

¹ مرجع نفسه.ص40/39.

² بلقاسم جوادي ،التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين . دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط، رسالة ماجستير ،

جامعة محمد خيضر بيسكرة ،2014/2015، ص32

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

2. انطلاق عملية التحقيق والتحقق: وذلك بتحليل الواقع وتفسير الظواهر و الانحرافات والوقوف على اسباب

المشكلات من خلال ما تم الحصول عليه في الخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة المعايشة واستطلاع

الأراء او بواسطة مسح الإتجاهات بطرق موضوعية وكل ما من شأنه تفسير الوضع الحالي.

3. تطوير واكتشاف النموذج: بعدما تم في الخطوتين السابقتين فان تصميم تصور لإحداث التغير المنشود والتحول نحو

صورة ذهنية تسعى لقيادة المؤسسة والعاملين فيها، الى تحقيق والقضاء على الفجوة التي تم تشخيصها وجعل ما هو

قائم اقرب لما ينبغي ان يكون عليه الحال.¹

ثانيا : مستويات التعلم التنظيمي

(1) المستوى الفردي :

يعتمد التعلم التنظيمي على تعلم البشر، فالبشر يتعلمون بشكل مستمر وبكل الأوقات ويقومون باستشعار بيئتهم بالإضافة

إلى استشعار عملياتهم الداخلية، ومن ثم يقومون بالربط بينهما، وعليه فهم يقومون بإعطاء معنى للبيئة ومعنى لأنفسهم

باعتبارهم جزء منها، ومن ثم يسعون لإحداث تأثير في كلاهما، فتصورات الأفراد وتفسيراتهم وتجاربهم داخل وخارج المنظمة

لها تأثير هام على التعلم، وبما أن أفراد المنظمة يعتمدون على بعضهم، فتعلم كيفية تنسيق أنشطتهم هو عنصر هام للتعلم

التنظيمي؛ حيث يتعلم الأفراد عبر الحوارات والاستفسارات في المستوى الفردي، وعليه يكون التعلم الفردي مهم ولكنه غير

كافي لوحده للتعلم التنظيمي، فالأفراد قادرين على زيادة مقدرات التعلم التنظيمي نتيجة لتجارب تعلمهم الفردي إذا قامت

منظماهم بتوفير فرص التعلم المستمر بالإضافة إلى تقديم الدعم والمكافأة لاستخدام المعارف الجديدة،²

¹ مرجع نفسه ،ص32

² فرحان مهند، دور تقنية التحسين المستمر في عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية ، رسالة ماجستير ،كلية التجارة - جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية، 2022 ص26.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

وبعبارة أخرى يقتصر تأثير التعلم الفردي على المستوى الفردي إذا لم ينتج عن التعلم تغييراً في سلوكيات الأفراد، وعليه يمكن للمنظمة أن تستفيد من التعلم الفردي عندما يتم مشاركته ومناقشته وممارسته بشكل مشترك.

هذا المستوى من التعلم يركز على توليد بصائر جديدة، القيام بأفعال تلقائية (مجرية بطبيعتها)، تجاوز طرق التفكير التقليدية في مسعى لرؤية الأشياء بطرق جديدة ومختلفة، مسح البيئة الخارجية، تطوير المقدرات اللازمة لأداء مهمة ما، امتلاك شعور الفخر والملكية للعمل، الانتباه للقضايا المهمة التي تؤثر على عمل ما، ويعرف بأنه: الكفاءة والقدرة والدافع للقيام بمهمة محدد.

(2) مستوى التعلم الجماعي

لن تنتشر المعرفة المتولدة من قبل الأفراد لوحدها في المنظمة وعليه فالتعلم التنظيمي لن يكون كاملاً إذا لم يتم مشاركة المعلومات وتطوير معاني مشتركة، وهنا تُعتبر الفرق المصانع المحركة القادرة على تحويل التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي، بشرط أن يتم منحها استقلالية واسعة النطاق؛ حيث يمكن للفرق أن تشارك أفكار ومعتقدات الأفراد، والتي على أساسها يتم خلق الرؤى والأهداف والغايات للمنظمة، ففي مستوى الفريق يتم تحويل الأفكار الفردية إلى معرفة والتي بدورها تمتد داخل البيئة التنظيمية مما يُسهّل من التعلّم المستقبلي .

التعلم الجماعي يتضمن مشاركة تفسيرات الأفراد لتطوير فهم مشترك، وهنا من الأفضل استخدام عبارة “تعلم الجماعة” (group learning) للتعبير عن هذه العملية أكثر من العبارة الأكثر شيوعاً “تعلم الفريق” (team learning) لأنه في كثير من الحالات لا يكون هناك فريق؛ لكن بكل بساطة مجموعة من الأفراد الذين يجهدون لتطوير معاني مشتركة،¹

¹ مرجع نفسه ص 29

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

والتعلم الجماعي يتضمن أيضاً عناصر مثل: العمل بكفاءة ضمن المجموعات، اجتماعات منتجة، الأفراد المناسبين لتحديد المشاكل، العناصر الأساسية للحوار بما فيها القابلية لمشاركة كلاً من النجاحات والأخطاء، تشجيع التنوع، حلول فعالة للصراع .

(3) مستوى التعلم التنظيمي

بالرغم من أن التعلم الاجتماعي من قبل الأفراد يمكن أن يسهم في التعلم التنظيمي، إلا أن التعلم التنظيمي هو أكثر من مجرد تجميع تعلم الأفراد ، حيث يمكن القول أن التعلم الفردي والتعلم التنظيمي يعتمدان على بعضهما البعض، ولكنهما ليسا نفس الشيء، حتى لو كان الأفراد الذين يتعلمون هم أعضاء ضمن المنظمة، فهناك الكثير من الحالات التي تكون فيها معرفة المنظمة أقل من معرفة أفرادها مجتمعين ، فالتعلم التنظيمي ليس ببساطة هو التعلم الناتج عن الأفراد والجماعات، فهناك أيضاً دور للمنظمة ككل، فمثلاً، تلتقط هياكل المنظمة الفهم الذي تم تطويره عبر الزمن والمتعلق بطبيعة الأعمال وكيف يجب إدارتها، فالنظم والإجراءات هي أدوات تستخدم للتعرف على البيانات التي تم اكتسابها وأين يجب توجيهها.

لقد أشارت الدراسات إلى أن هناك حاجة للتعلم على مستوى المنظمة، وهنا ظهرت وجهتا نظر حول طبيعة التعلم على مستوى المنظمة، فاعتبر بعض الباحثين أن المنظمة هي :

تشكيلة من الأفراد (human perspective) ، بينما اعتبر آخرون أن المنظمة هي تشكيلة من النظم، الهياكل والإجراءات(non-human perspective) ، وبالنسبة لوجهة النظر الأولى ظهر تساؤل حول من هم المقصودين تماماً بالأفراد؟ هل هم جميع الأفراد في المنظمة أم هم فقط الأفراد في الإدارة العليا. كما أشارت الدراسات إلى أن المستوى التنظيمي هو أكثر من مجرد الفهم المشترك على نطاق واسع ؛ لكنه يمثل ترجمة هذا الفهم المشترك على شكل منتجات،¹

¹ مرجع نفسه ص30

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

عمليات، إجراءات، هياكل وربطها مع السياق الاستراتيجي. فالعناصر غير البشرية للمنظمة هي التي تبقى حتى لو غادر الأفراد، فتعلم المستوى التنظيمي يشمل تضمين التعلم الفردي والجماعي في العناصر غير البشرية للمنظمة مثل: النظم والهياكل والإجراءات والاستراتيجية.

ويمكن القول أن جميع مستويات التعلم مهمة، إلا أن مستويي التعلم الجماعي والتنظيمي لها ارتباط أكبر مع المعرفة والأداء مقارنة بالتعلم الفردي، فالتعلم الفردي مهم ولكن يجب مشاركة التعلم وتحويله إلى تعلم جماعي وتنظيمي لقيادة الأداء التنظيمي ، وبالإضافة إلى مستويات التعلم السابقة، أشارت الدراسات إلى أن التعلم يمكن أن يحدث بين الشركات وداخل الشبكة أو الصناعة؛ حيث يمكن لتجميع المنظمات مع بعضها أن يؤدي إلى تعلم تكنولوجيا جديدة واستراتيجيات ناجحة.¹

المطلب الرابع: معوقات التعلم التنظيمي:

رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمؤسسات المعاصرة لكونه احد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة الانتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة، إلا ان هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول الى مؤسسات متعلمة ومنها:

- **جمود الهياكل التنظيمية:** ان الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة وتنظيم اتصالاتها الراسية وتحديد سلطاتها الرئيسية، تحول دون انسياب المعلومات وتدفعها عبر الوحدات والأقسام الادارية وتؤدي الى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام اعمالهم وسلطاتهم ،²

¹ مرجع نفسه ،ص29

² حمد بن قبلان الفطيح ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الاجهزة الأمنية، اطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2013، ص38.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

هذا ما يؤثر سلبا على مستوى قدراتهم الادراكية للمشكلات التي تواجهها مؤسساتهم ، عن الحدود الفاصلة بين الادارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين افراد التنظيم.

- **ممارسة المركزية:** تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية الى نتائج سلبية على العمل والمؤوسين مثل قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، اذ لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن ان تسهم في تطوير انظمة شاملة وعامة وتجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص، والتعامل في ضوء انظمة شاملة وعامة وتجاهل اهمية تفويض السلطات وبذلك يحد من عملية تمكين الموظفين وطرح مبادراتهم وأفكارهم والتي تعد من الابعاد الرئيسية في بناء المؤسسات المتعلمة.

- **الافتقار الى القيادات الواعية:** من شروط تحقق التعلم التنظيمي و جود القيادات الواعية والمؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي وغياها ويؤدي الى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم منها: (ضعف التحمس للتعلم ، انخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم ومحدودية اتاحة فرص التعلم اما العاملين).

- **الافتقار الى النظرة الشمولية:** تتعامل اغلب المؤسسات مع المشكلات المعقدة والمواقف الصعبة من خلال نظرة جزئية اي تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة يسهل التعامل معها وتخفيف الجهد المبذول لحلها،

ان النظرة الشمولية يترتب عليها في الوقت نفسه ايجاد نوع من الحلول الوظيفية الفاصلة وتركيز اهتمام العمال في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون به في صورة جماعات مستقلة مما يولد شعور داخلي للأفراد بالنفوذ و المقدرة، وهذا يجعلهم يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم اذ ان افتقاد النظرة الشمولية يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني.¹

¹ مرجع نفسه ،ص39

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

- **التعلم الوهمي:** يظهر التعلم الوهمي عندما تلجأ المؤسسات عن قصد او جهل الى تفسير النتائج التي تم التوصل اليها بطريقة خاطئة على انها نجاح، او تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على اوضاعها الراهنة او عندما تصر على جعل النتائج على انها خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا للواقع الفعلي.
- **ثقافة المؤسسة:** تعكس ثقافة المؤسسة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة وطرق التفكير السائدة بين اعضائها وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المؤسسة وهي تلعب دورا مهما بكل ما تحمله في انتعاش التعلم او اعاقته¹

¹ مرجع نفسه ص40.

المبحث الثالث: الرضى الوظيفي.

حظي موضوع الرضى الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي بإهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي . فلا يكاد يخلو مؤلفا في هذه المجالات من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع, وذلك نظرا لإرتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو المورد البشري بإعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات وإستمرارها. لذا فإن الإهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل, وغيرها من نواتج العمل.

المطلب الأول: ماهية الرضى الوظيفي.

سنكتشف في هذا المطلب مفهوم الرضى الوظيفي و أهميته في العمل و انتاجيته ، مع التركيز على العوامل المؤثرة فيه و كيفية تعزيزه لصالح أفراد المؤسسة .

أولا : مفهوم الرضى الوظيفي:

إن كلمة الرضى وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية بما تحمله من معان سامية :

1) تعريف الرضى في الاسلام:

- من القرآن :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:(لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَابَهُمْ

فَتْحًا قَرِيبًا)، في سورة الفتح.[18] أي: يبين بان الله رضي عن المؤمنين الذين بايعوا رسول الله - صلى الله عليه وسلم -

تحت الشجرة ، وقد تقدم ذكر عدتهم ، وأنهم كانوا ألفا وأربعمائة ، وأن الشجرة كانت سمرة بأرض الحديبية¹.

¹ شيخ الازهر محمد سيد طنطاوي ، الفسير الوسيط ، التفسير الوسيط للقرآن الكريم للطنطاوي ، من موقع القرآن الكريم

الفصل الاول : الاطار النظري للمكين و التعلم التنظيمي

قال الله تعالى : (وَعَجِلْتُ إِلَيْكَ رَبِّ لِتَرْضَى)، في سورة طه. [84] أي لتزداد عني رضا

قال الله تعالى : (جَزَاؤُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ جَنَّاتٌ عَدْنٍ يَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ لِمَنْ حَشِيَ رَبَّهُ)، في سورة البينة. [8]

أي أن الله سبحانه وتعالى رضي عن أعمال المؤمنين وأفعالهم، وإنهم رضوا عنه فيما منحهم من فضله ونعمه.¹

- من الاحاديث النبوية :

عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما عن النبي قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (رضي الربُّ في رضى الوالدين، وسخطُهُ في سخطِهما). رواه الترميذي². "أي ان رضى الوالدين على اولادهم من رضى الله".

وعن عائشة رضي الله عنها: أن رسول الله ﷺ قال : (من التمسَ رضى الله بسخطِ النَّاسِ كفاهُ الله مؤنة النَّاسِ، ومن التمسَ رضى النَّاسِ بسخطِ الله وكلَّه الله إلى النَّاسِ). رواه ابن حبان في صحيحه³. "أي من طلب رضاه في شيء يسخط الناس عليه بسببه".

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (ما من خارجٍ خرجَ من بيته في طلبِ العلمِ، إلَّا وضعتْ له الملائكةُ أجنحتَها رضى ما يصنعُ حتى يرجعَ). "رواه صفوان بن عسال⁴. "أي ان الله رضى عنه بما انه خرج لطلب العلم".

¹ مرجع نفسه

² سنن الترمذي، محمد بن عيسى أبو عيسى الترمذي السلمي، دار إحياء التراث العربي، عدد المجلدات 6 ، الطبعة 2، بيروت ، 1397هـ/1977م.

³ الراوي : عائشة أم المؤمنين ، المحدث: الألباني ، المصدر : صحيح الترغيب ، الصفحة أو الرقم : 22250 ، التخريج : أخرجه الترميذي 2414 بنحوه ، و عبد بن حميد في المسند 1522 و ابن حبان 1522 باختلاف يسير .

⁴ الراوي : صفوان بن عسال ، المحدث: الألباني، المصدر : صحيح الجامع ، الصفحة أو الرقم : 5702، التخريج : أخرجه الترميذي 3535 و النسائي 158 مطولا باختلاف يسير ، و ابن ماجة 226 باختلاف يسير

(2) تعريف الرضى اصطلاحا

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الدراسة التي قام بها إلتون مايو وزملاءه في مصنع ويسترن إلكتريك بين 1927 و 1932 كانت بداية الإهتمام بموضوع الرضى الوظيفي ، حيث لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وكذا أهمية تلبية حاجاته النفسية والإجتماعية.

يرى "فروم" (vroom,1964) المشار اليه في (Goff,2004) " أن الرضى الوظيفي هو شعور الفرد نحو الوظيفة ، فشعور بالرضى يعطي نتائج ذات قيمة إيجابية، أي أن عبارة الرضى ترادف التكافؤ، وأنه الإتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدواتهم المهنية، والذي حدد وجود خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضى عن العمل والأجر، الطاقة المبذولة، وإنتاج السلع والخدمات، التفاعل الإجتماعي والمكانة المهنية¹ .

ويرى شافر **Scheffer** "أن الرضى الوظيفي ما هو إلا شعور يرتبط بالإشباع الفعلي لإحتياجات الفرد ويقول بأن هذا الشعور متأثر بمتغيرات الفرد النفسية"².

كما يعرفه **هوبيوك (Hoppock)** : الذي هو من أوائل الباحثين في مجال الرضى عن العمل الوظيفي حيث يعرفه على أنه: "مسألة الرضى الوظيفي عبارة عن مجموعه من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق": أن راضي في وظيفتي"³.

¹ ليا زيد وهيبة، "أثر الحوافز على الرضى الوظيفي للعاملين في المؤسسة-دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان-تلمسان"،مجلة كلية المأمون الجامعة، عدد22، سنة النشر 2013، ص27.

² قوارح أم الخير، "بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، أطروحة دكتوراه ، تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية، الوادي ، 2019/2020، ص101.

³ عادل عبد الرزاق هاشم، "القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى العاملين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2018، ص85.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

كما صوره لوك (Locke) وبورتر (Porter) "على أنه يمثل الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول

عليه من وظيفته، وبين ما هو متحصل عليه بالفعل" ¹.

مفهوم سلوكي: يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفة من جميع جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادته واستقراره منها وما تحقّقه له

الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب أن يشبعها قياساً بأدائه للوظيفة ².

في حين عرف لوثنان (Luthans) الرضى الوظيفي على أن "حالة من المشاعر الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته

ومن إدراكه لدرجة ما تمنحه الوظيفة من أشياء مهمة" ³

وأشار روبي (Robbins) إلى أن الرضى الوظيفي هو "الشعور المتولد لدى الفرد نتيجة استجابته للموقف الكلي

للعمل". أي أن الرضى الوظيفي هو "الاتجاه العام نحو وظيفة معينة أو هو الاختلاف بين مقدار العوائد المستلمة من قبل

العاملين وذلك المقدار الذي يفترض أن يستلمه" ⁴.

و مما سبق يمكننا تعريف الرضى الوظيفي على انه : "عبارة عن تفاعل الفرد مع وظيفته و هو الانعكاس الذي يستمد

من هذا العمل ، و انتمائه و تفاعله مع جماعة عمله و مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، وهو الشعور بالارتياح

والسعادة والرغبة في أداء العمل الموكل له والناجم عن توفير كل من التدريب ، تفويض السلطة، العمل الجماعي، وتفعيل

نظامي الإتصال والتحفيز من قبل المدراء.

¹ ستي سيد أند، "دراسة محددات الرضى الوظيفي في الجزائر"، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع عمان، 2017، ص16.

² العنزي، سعد محمود، ، الرضى الوظيفي والأداء، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 1985، ص24.

³ F. Luthans, Positive Organizational Behavior, 5th ed, New York Mc-Graw-Hill Co. 2002 p :176.

⁴ S.Robbins, Organizational Behavior, Prentice-Hall of India, 2001, p :324

ثانيا: أهمية الرضى الوظيفي.

تظهر أهمية الرضى الوظيفي في إرتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها. إن الرضى الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا، أو عاملا صغيرا، إتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به. و عموما فإن توفر الرضى الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:

- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى إنخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك إنخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة.

- العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فرض هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، وإننا نجد تأثيرا متبادلا فكما أن لاتجاهات العمل آثار على اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة آثارا على اتجاهات العمل، والدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلا في الوسط العائلي سيكون لها تأثيرا على توازنه في عمله وتشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي .

- زيادة درجة الولاء والإلتزام التنظيمي، إذا يمكن لمستوى الرضى عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

- يساهم الرضى الوظيفي في تقليل معدلات غياب الموظفين، وتقليل معدل إهدار الوقت أكثر من أي وسيلة رقابية أخرى.¹

¹ الهاشمي بجاج، اطروحة دكتوراه، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الإلتزام بواسطة الرضى الوظيفي لدى العاملين، إدارة أعمال ،قسم علوم التسيير، جامعة ، غرداية، الجزائر، 2021/2022 ، ص150.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

ثالثا : طرق وأساليب قياس الرضى الوظيفي

تتضح أهمية قياس الرضى الوظيفي عن العمل من منطلق إهتمام كل مؤسسة أو وجهة عمل باستمرارية وإنتاجية أفرادها وعملها على عدم التفريط فيهم والمحافظة عليهم ورغبتها في الإعتماد عليهم وكسب رضاهم وجذبهم للعمل، ومن هنا فإن قياس الرضى عن العمل يعد ضرورة ملحة إذا ما أريد تحقيق ذلك، وهناك أسلوبان رئيسيان يمكن إتباعهما لقياس الرضى عن العمل وهما:

1- أسلوب قياس الآثار السلوكية التي تصدر عن العاملين وتدل على الرضى أو عدم الرضى عن العمل.

2- أسلوب التقرير الذاتي حيث يجيب الفرد على بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضيا عن عمله أو غير راض، أو أن يذكر مشاعره اتجاه عمله من جوانبه المختلفة.

ويعتمد أسلوب التقرير الذاتي على الإستبانة التي توجه إلى الفرد ليجيب على أسئلتها التي تدور حول واحد مما يأتي:

- الحاجات الإنسانية وفق تقسيم ماسلو للحاجات ويكون الهدف التعرف إلى مدى إشباع الوظيفية لكل حاجة من هذه الحاجات لدى الفرد الذي يشغل الوظيفة.

- جوانب العمل المختلفة باعتبارها عناصر أو مكونات للرضى عن العمل كالعائد المالي، فرص الترقية، نمط القيادة والإشراف، الظروف المحيطة ببيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والرؤساء وعبء العمل ومسؤولياته وعدد ساعاته والسلطة الممنوحة ومدى المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والمكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع.¹

المطلب الثاني : عوامل تحقيق الرضى الوظيفي

يتحقق الرضى الوظيفي من خلال العديد من العوامل منها ما هو مرتبط بالسلمات الشخصية للفرد ومنها ما هو متعلق

بالمنظمة نوردتها على مجموعتين بالنحو التالي:

¹ مرجع نفسه، ص 151

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

اولا: العوامل الشخصية للرضى: أظهرت الدراسات أن الرضى عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم

وشخصيتهم أقرب إلى الرضى أو الإستياء من هذه العوامل:

-احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للإقتداء برأيه وإحترام ذاته والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضى عن

العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بعدم الاقتداء بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.

- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كان أكثر رضى، عكس

الذين يملكون قدرة ضعيفة حيث تنهار بسرعة عند وجود أي عقوبة أو توبيخ أمامهم.

-المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة زاد رضى الفرد عن عمله، عكس إذا ما قلت مكانة

الفرد وظيفيا واجتماعيا يؤدي إلى انخفاض رضاهم الوظيفي.

-الرضى العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم وغير

راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.¹

ثانيا: العوامل التنظيمية للرضى تتعلق بالتنظيم نذكر أهمها في النقاط التالية:

- نظام العوائد: يشير إلى مختلف القيم المادية مثل(الأجر، المكافآت والترقيات) وغير المادي(التقدير، والإحترام،

والتكريمات) التي يحصل عليها العاملين وذلك من خلال تأديتهم لمهامهم ومن هنا يشعر الفرد بالرضى كلما يتم توزيع

العوائد وفقا لنظام محدد ويضمن توازنها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

-الإشراف: كلما كان المشرف مهتما بمشاعر وحاجات مرؤوسيهم ويتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل

حرية كلما إرتفع لديهم مستوى الشعور بالرضى وهذا عكس وجود مشرف إستبدادي.²

¹ P.Spector, job satisfaction : Application,Assessment, causes, andconsequences,international Educationl Publisher, London,1997, p :25

² D.Bhaskara Rao & D.Sridhar, job satisfaction of School teachers , R.V.R.Callege.New Delehi,2018,p : 46

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

- **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم جيد وسليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والإستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضى عن العمل.

- **سياسات المنظمة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعقده

- **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة يساعد ذلك على رضى العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، التهوية، وحجم المكتب والتليفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.¹

المطلب الثالث: أبعاد و فوائد الرضى الوظيفي.

أولا : أبعاد الرضى الوظيفي .

يصعب على من يتصدى لقياس الرضى الوظيفي أن يغفل عن أبعاده لأنها هي التي إذا تحققت جميعها تحقق الرضى الكامل ، وعلى قدر النقص في بعضها يكون عدم الرضى أقرب ، ونخص بالدراسة هذه على الأبعاد التالية:

1) الأجور والعلاوات:

يتعلق نظام التعاقد عن العوائد المادية سواء بشكل أجر شهري، أزمة معينة تؤدي إلى تغيير إيجال في سلوكه وأدائه تجاه وظيفته، وتستخدم الحوافز المادية بأنواعها في العمل لحث الموظف على الإنتاج ورفع روحه المعنوية وتحقيق بعض حاجته المادية الأساسية، التي تنعكس إيجابا على نفسيته.²

¹ IBID,p :46

² بالساسي زاكي وشريفي سمية, "أثر التمكين على الرضى الوظيفي- دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي", مذكرة ماستر في ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تخصص إدارة أعمال, جامعة الشهيد لخضر, 2018-2019, ص 20.

(2)توافق المهام وقدرات العامل:

يتعلق هذا البعد بمدى توافق الوظائف والمناصب الممنوحة للعمال المتعاقدين مع تخصصاتهم وشهادتهم العلمية ومدى توافق العمل والنشاطات التي يقوم بها هؤلاء العمال مع استعداداتهم وطموحاتهم.

(3) إتفاق العمل مع قيم العامل:

ويتعلق هذا البعد بالقيم والأخلاقيات التي تمثل الوقود المحرك لإنجاز الأهداف المخطط لها بما ينعكس إيجابيا على الفرد والمنظمة، كما يكون هناك مجال للحرية والإبتكار والإستقلالية والأمان الوظيفي وإعطاء العامل القدرة على التحكم في مجريات الأمور في الوسط المهمة ، حيث أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين طبيعة العمل وقيم الأفراد، كلما كان ذلك مؤديا إلى المزيد من الولاء والنجاح، وبالتالي يتحقق الرضى والعمل على تحقيق الأهداف الكلية.

(4) العلاقات مع زملاء العمل:

يتعلق هذا البعد بعلاقة وتفاعل العمال بنظام التعاقد مع زملائهم في العمل(الدائمين والمتعاقدين) بحيث تربطهم علاقة ود وإحترام، مما يعزز مكانتهم الإجتماعية بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى رضاهم في عملهم ومن إقبالهم على العمل بروح إيجابية تمكنهم من زيادة الإنتاج .

(5)الخدمات الإجتماعية:

يتعلق هذا البعد بالخدمات الإجتماعية التي تلعب دور كبير في إستقامة الحياة المهنية للعامل، فهي تدخل في جميع جوانب الحياة المهنية من توفير لخدمات الإسكان والإطعام وكذا النقل وغيره ، ناهيك عن التأمينات والخدمات الصحية التي يستفيد منها العامل وعائلته، كل هذا من شأنه يساهم بشكل كبير في إرتياح العمال ورضاهم عن عملهم¹.

¹ مرجع نفسه، ص21 .

ثانيا : فوائد الرضى الوظيفي.

يلاحظ أن الرضى يؤدي إلى تكوين الإنتقاء في المنظمة حيث يشعر الفرد أنه عنصر أساسي في تكوين المنظمة ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون وتقوية العلاقات في التنظيم، والرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة، والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى، وبالرغم من هذا فالرضى له علاقة بأنماط غير مباشرة للأداء مثل التعاون والحفاظ على مصلحة المنظمة وتحسين العلاقات الإجتماعية، وأكثر من هذا فإن الرضى يؤدي إلى عناصر أخرى هامة وهي الإلتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الإلتزام للمنظمة. كما يضاف إليها :

- التحفيز: يلعب شعور الموظف بالرضى عن الوظيفة دورا هاما في تشجيع الموظف وزيادة دوافعه نحو العمل.
- المشاركة الوظيفية: يقصد بها مدى مشاركة الوظيفة للحياة الشخصية لديه، عبر الشعور بالإلتزام لها.
- الإلتزام الوظيفي: يتم التعبير عنه بمواطنة الموظف، عبر قيامه بعدد من السلوكيات مثل الإلتزام بالمواعيد وتقديم الإقتراحات لتطوير العمل، والإهتمام بشؤون الموظفين الآخرين.
- الإلتزام: ينعكس الإلتزام بالوظيفة وتقليل التغيب بزيادة الإنتاجية.
- رفع الأداء الوظيفي: والذي يعد كرد فعل طبيعية إيجابي عن مدى شعور الموظف بالرضى عن الوظيفة.
- الحفاظ على الصحة: عن طريق تقليل الإجهاد والإصابة بأمراض القلب والشرابين، إضافة للوقاية من الإلتهابات

الفيروسية.¹

¹ غدير علي عبد القادر ،"نظام العمل بالتعاقد وعلاقته بالرضى الوظيفي للعمال بالمؤسسات الاقتصادية"،رسالة ماجستير في العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر ،2016/2017، ص104،105.

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

المطلب الرابع : نظريات الرضى الوظيفي

نال موضوع الرضى الوظيفي اهتماما كبيرا من الباحثين واعتمدت دراستهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية . وقد توصلوا من خلال استخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النماذج و النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضى الوظيفي لدى العاملين، وذلك حسب تسلسلها وهي على النحو التالي:

أولا : نظرية أبراهام ماسلو " Abraham Maslow "

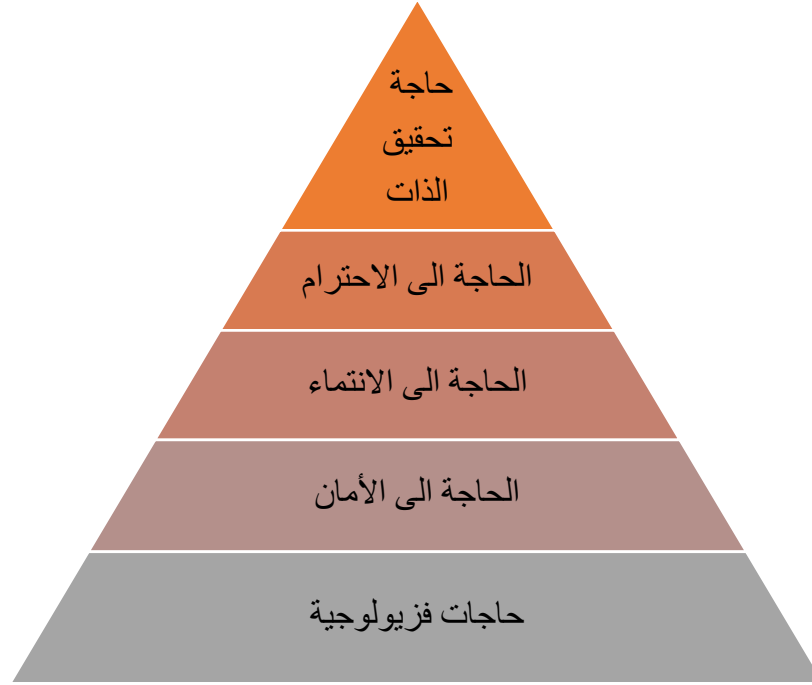
قدم ماسلو تدرجا هرميا لمس حاجات الإنسان واعتبر الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم وهي ترتبط بما يحفز الفرد إلى الإنجاز والإنتاج الخ...، فكلما حقق العمل إشباعا للحاجات كان العمل مرضيا عنه، حيث تركز نظرية على :

جدول رقم (04) : مضمون نظرية ماسلو Maslow

الحاجات	شرحها
الحاجات الفيزيولوجية	بداية القاعدة في السلم الهرمي، وتشتمل على المأكل و المشرب والنوم والراحة والجنس، ونحل هذه الحاجة المكانية الأولي حالة عدم الإشباع الحاجات الأخرى.
الحاجة إلى الأمان	تظهر في : الحماية من المخاطر المادية ، الصحية ، مخاطر غير متوقعة ، وكذا من التدهور الاقتصادي .
الحاجة إلى الانتماء	وتتعلق هذه الحاجات بالطبيعة الاجتماعية للأفراد، وحاجاتهم إلى وجود رفيق وتمثل هذه النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم.
الحاجة إلى الاحترام	بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة يبدأ بالوعي لإشباع حاجته إلى الاحترام التي تضمن احترام الذات، والاستقلالية والتحصيل وأن تكون له مكانته وأن يحظى باعتراف الآخرين وانتباههم.
الحاجة إلى تحقيق الذات	وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرم للحاجات، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط و التوجيه ، أي ان سلوكه هو تصرفاته التي تنطلق من داخل نفسه . ¹

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نظرية ماسلو Maslow

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضى الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 80.79.



الشكل رقم (01): يوضح هرم ماسلو Maslow للحاجات

من الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية أنها لا تفسر على نحو كامل و واضح مسألة الحفز الإنساني، وأنه لم يتم اختبار صحة فروض هذه النظرية بطريقة علمية عندما وضعها ماسلو Maslow ، ويعاب عليها أنها ساوت بين حاجات الناس بعمامة دون الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وكذلك فإنها لم تأخذ في الحسبان تباين الأفراد أنفسهم، وتباين رغباتهم في إشباع حاجة معينة بذاتها إضافة إلى أنه من الصعب تطبيق سلم ماسلو Maslow للحاجات الإنسانية على جميع البيئات بالتساوي.¹

ثانيا: نظرية كالتيون ألدرفير "Clayton Alderfer"

في ضوء عدم توافر الدعم الميداني الكافي لوجهة نظر "ماسلو" في تنظيم الحاجات قام "ألدرفير" بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات، أن "الاندي وترمبو Landy and Trumbo في عام 1980 لخصا في كتابهما لسلوك

¹ مرجع نفسه، ص 81

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

العمل، النظرية المعرفة في الأدب التربوي الغربي باسم نظرية (E.R.G)، والتي يعتقدان فيها أنها تنطلق من ثلاث مجموعات محورية من الحاجات:

1) حاجات الكينونة (البقاء):

ويقصد بها الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثلا: الطعام والماء والأجر والتي أطلق عليها ماسلو الحاجات البيولوجية والحاجة إلى الأمن.

2) الحاجة إلى الارتباط:

وهي المتعلقة بحاجة الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس، كالمشرفين عليه، وزملاءه، ومرؤوسه، وعائلته..... الخ، وهذه تتفق مع ما اعتبره ماسلو للحاجات الاجتماعية و التقدير.

3) حاجات النمو:

وهي الحاجات التي يشعر فيها الفرد بضرورتها له كأن يصبح شخصا مبدعا ومنتجا، وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي وهي ما أسماه "ماسلو" بحاجة تحقيق الذات، ومن وجهة نظر "ألدرفير Alderfer" المشار إليه في أنا الحاجات الثلاث الأساسية يمكن تعريفها بعبارات الهدف التي توجه نحوه الجهود التي من خلالها يمكن الحصول على رضى.

وهذه الأهداف والعمليات (الجهودات) يمكن تلخيصها في الجدو التالي: ¹

¹ J.Peter, Organisation and Motivation, Springer Fachmedien, 2000, p : 69.

جدول رقم (05) : حاجات نظرية ألدرفير Alderfer

الحاجات	الهدف	العملية
البقاء	أمور مادية.	الحصول على ما فيه الكفاية.
الارتباط	دلالة الآخرين أو الجماعات الأخرى.	المشاركة المتبادلة في الأفكار و المشاعر
النمو	الأماكن البيئية التي يناضل الأفراد من أجلها التي تمكنهم من حل المشاكل التي يتعلمون فيها قدراتهم كاملة و تنمية قدرات إضافية.	يصبح الأفراد أكثر تمايزا و تكاملا. ¹

مصدر : من اعداد الطالبة بناءا على نظرية ألدرفير Alderfer

شكل رقم (02) : هرم Alderfer



Source: J.Peter, Organisation and Motivation, Op-Cit, p:29

¹ IBID, p :31

ثالثا : نظرية ذات العاملين (Herzberg)

قام (Herzberg) وزميلاه (Moustier) و (Sinuât Romane) بدراسة ميدانية عن الرضى كمحرك

لسلوك الأفراد و صيت إندفاعهم للعمل. وقد سميت هذه النظرية بـ " نظرية ذات العاملين" حيث نشرت نتائجها في مؤلفهم

(The motivation to work) عام 1959 وكنتيجه لدارسة موسعة شملت (200) مهندس ومحاسب

قصد التعرف على المتغيرات التي تحقق الرضى وهذا في مجموعة من المنظمات، حيث تم توجيه سؤالين إلى أفراد العينة الأول

يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضى عن العمل في الكثير من الحالات وأما السؤال الثاني يطلب

من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة من عدم الرضى عن العمل¹.

ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بان العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية وهي :

الجدول رقم (06): نظرية العاملين (Herzberg)

العامل	تعريفه
العوامل المحفز	التي تدفع الفرد للعمل والاداء المتميز وهي تشمل : فرص الإنجاز ، العمل الذي ينطوي على التحدي أو الإثارة ، الاعتراف بالجهود المحققة ، المسؤولية التي ترافق العمل، فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز .
العوامل وقائية او صحية	العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل: الراتب ،سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية ،أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل)، العلاقات المتبادلة الاجتماعية، خاصة مع المشرف؛ الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التكيف، النظافة...))

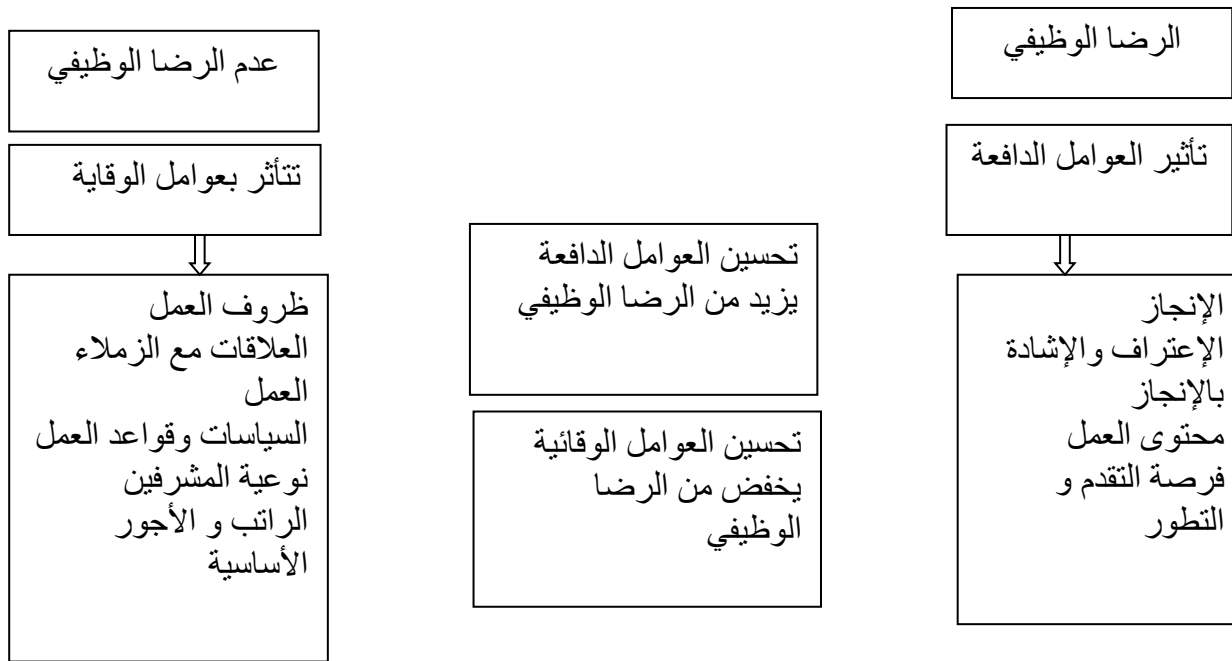
مصدر : من إعداد الطالبة بناء على نظرية Herzberg

¹ الهاشمي بجاج ،مرجع سبق ذكره ،ص157

الفصل الاول : الاطار النظري للمكين و التعلم التنظيمي

واستخلص **Herzberg** وزملائه إلى أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وان عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضى ، فعندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية أو الوقائية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر وهي الدرجة أو النقطة التي لا يوجد فيها شعور الاستياء أو النقطة الحيادية، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضى يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضى التام.¹

الشكل رقم (03): محتوى نظرية العاملين (Herzberg)



المصدر: الهاشمي بعاج، مرجع سبق ذكره، ص158

وجه النقد إلى منهجية الدراسات التي إتبعها **Herzberg** في بحثه، حيث إعتد في المقابلة مع أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجابا وسلبا، أي الأحداث التي حقق الرضى أو عدم الرضى وعليه فإن العديد من الباحثين يرون أن الأفراد يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل المتعلقة بمحيط العمل كالإشراف كسبب لفشلهم في حين يعززون النجاح في

¹ مرجع نفسه، ص158

الفصل الاول : الاطار النظري للتمكين و التعلم التنظيمي

العمل والرضى إلى إنجازهم الشخصي المحقق من أدائهم. وهذا ما يفسر إختلاف نتائج الباحثين الذين إتبعوا منهجية مختلفة عن النتائج التي توصل إليها **Herzberg** ، حيث أبرزوا التأثير الكبير للعوامل الصحية على الرضى الوظيفي، كذلك من الانتقادات هو أن الدراسة تقوم على إستجواب المهندسين والمحاسبين فقط، فنتائج بحثه لا يمكن تعميمها على الإختصاصات الأخرى، حيث نرى وعلى الرغم من أهمية التركيز على الإطارات السامية حول رضاهم الوظيفي كون أن في الغالب لديهم البديل، إلا أن دراسة باقي المستويات الوظيفية لا تقل أهمية عن التركيز على الإطارات السامية كمهندسين.¹

رابعا : نظرية التوقع (Victor Vroom) :

طور هذه النظرية (Victor Vroom) سنة 1964 وتعتبر من النظريات المهمة في تحفيز العاملين، وجوهر نظرية التوقعات يشير إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سوف يتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة العامل في الحصول على تلك النتائج، ولدى **Vroom** نوعان من التوقعات: **التوقع الأول**: ويرجع إلى قناعة الفرد العامل وإعتقاده بأن القيام بعمل معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

التوقع الثاني: هو حساب النتائج المتوقعة لذلك العمل أو ماذا سيحصل بعد إتمام الإنجاز، فالعامل يتساءل إذا حقق رقم الإنتاج هل سيعطى مكافأة أولا. وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها العامل. وانطلاقا من النظرية فإن الأفراد يصدر عن أحكاما على أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم "النتائج المتوقعة" وبالتالي فإن التزامهم بالمنظمة عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد فإذا كانت متساوية فإن الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر ويمكن أن يكونوا راضيين.²

¹ مرجع نفسه ،ص158

² عباس عبد الباسط ، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص175

تمثل متغيرات بيئة العمل مثل التمكين، والتعلم التنظيمي، والرضى الوظيفي أركاناً أساسية لاستدامة وتطوير المؤسسات في العصر الحديث. تقدم هذه الدراسة نظرة شاملة إلى تفاعلات هذه العوامل وكيفية تأثيرها على أداء العمل ورضا الموظفين.

من جانبه، يؤدي التعلم التنظيمي إلى تحسين الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة من خلال تطوير معرفة ومهارات الموظفين. وعندما يتمكن الموظفون من تحقيق نجاحات وتحقيق أهدافهم المهنية، يزيد ذلك من مستوى رضاهم الوظيفي وانتمائهم للمؤسسة.

ولكن، يعتبر الرضى الوظيفي الوسيلة الأساسية لتحقيق التوازن بين التمكين والتعلم التنظيمي. إذ يعمل الرضى الوظيفي كمؤشر لمدى استجابة الموظفين وانتمائهم للمؤسسة، وهو يعكس مدى تلبية الاحتياجات والتوقعات الوظيفية لديهم.

على الرغم من أن البحوث تشير إلى أن التمكين يسهم في تعزيز التعلم التنظيمي ورفع مستوى الرضى الوظيفي، إلا أنه يظل من الضروري فهم كيفية تحقيق التوازن الصحيح بين هذه العوامل. فالتمكين الجيد لا يقتصر على منح السلطة والمسؤولية فقط، بل يتطلب أيضاً بناء بيئة عمل تشجع على التعلم وتوفير الدعم اللازم لتطوير المهارات والقدرات.

باختصار، يمكن القول إن تحقيق التوازن بين التمكين، والتعلم التنظيمي، والرضى الوظيفي يشكل تحدياً استراتيجياً للمؤسسات في العصر الحالي. ولكن من خلال فهم التفاعلات بين هذه العوامل وتوجيه الجهود نحو بناء بيئة عمل تشجع على التمكين والتعلم وتعزز الرضى الوظيفي، يمكن للمؤسسات تحقيق الاستدامة والنجاح في المدى الطويل.

الفصل الثاني

تمهيد :

شركة سونلغاز، الرائدة في مجالات الكهرباء والغاز، تتبنى أساليب تشغيل متطورة وتستخدم أحدث التقنيات لتلبية احتياجات الطاقة وتوفير خدمات ممتازة لعملائها. يهدف هذا البحث إلى فهم كيفية تأثير التمكين والتعلم التنظيمي على أداء موظفي الشركة، وكيف يعمل الرضى الوظيفي كعامل وسيط في هذه العلاقة.

ولتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، نستخدم المعادلة البنائية لتحليل البيانات مما يساهم في فهم عميق لتأثيرات هذه العوامل على أداء الموظفين وبالتالي على أداء الشركة بشكل عام.

يمكننا إبراز أهمية المتغيرات التمكين، والتعلم التنظيمي، والرضى الوظيفي.

وقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي :

- المبحث الاول : تعريف المؤسسة .
- المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية و اختبار أدوات القياس.
- المبحث الثالث : نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية .

المبحث الأول : تعريف المؤسسة

تعتبر صناعة الطاقة من أهم القطاعات الاقتصادية في العالم، وتحظى بأهمية كبيرة لاستمرارية الحياة اليومية وتطور الاقتصادات الوطنية. ومن بين الشركات الرائدة في هذا المجال، تبرز شركة سونلغاز كواحدة من أهم المشغلين في قطاع الطاقة في الجزائر. يتناول هذا المبحث تاريخ وتطورات شركة سونلغاز، إلى جانب دورها الحيوي في تلبية احتياجات الطاقة للبلاد ودورها في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام .

المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة

يمكننا التعريف بشركة سونلغاز من يوم نشأتها الى يومنا هذا و التطرق الى اعمالها و التغيرات الحاصلة و معرفة الدورات التي تقوم بها و مدى التحسن الحاصل بين الموظفين .

1- تعريف المؤسسة على المستوى الوطني :

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء و الغاز " سونلغاز " من أهم الشركات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، و لقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية و التسيير بالمراحل التالية :

- مرحلة (1944 – 1947) لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها حيث الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد و بقيت على هذه الحال إلى غاية 1947 ، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي لوبون " Le bon " سميت بإسمه (le bon compeny) و لقد كان دورها يقتصر على انتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

- مرحلة (1947 – 1960) في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة " سونلغاز " تحت اسم " كهرباء و غاز الجزائر EGA " و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05-06-1947 .

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

- مرحلة (1969 - 1991) و تبدأ تحديدا بتاريخ 29-07-1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 54 - 69 المؤرخ في 29-07-1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10-08-1969 و الذي ينص على حل "EGA" و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا.

- مرحلة ما بعد 1991 في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998 السنة التفتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ 20 % من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية :

1- تسهيل تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص) .

2- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

- مرحلة 2004 تميزت بالنشاط الكثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة و قد انطلقت إعادة هيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتحويل إلى فرع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي يحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

- مرحلة 2005 : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز انجازاتها المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيق مهمة الخدمة العمومية التي يضمها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فردية و من نوعها إذ تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

(2)- تعريف المؤسسة على المستوى المحلي :

تعريف المديرية الجهوية للتوزيع بالأغواط :

تعتبر المديرية الجهوية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (المدى القريب او البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية و التي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشأ في 1 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية.

(3)- أسباب إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع بالأغواط:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات و تغيرات السوق أنشأت المديرية الجهوية للتوزيع و من أسباب إنشائها ما يلي :

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديرية و خاصة مع خلق الأقسام .
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي .
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها) .
- تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع

المطلب الثاني : التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

في يوم 10-05-2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد و كذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير و ذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف و الربط بينهما من خلال تعديلات جوهرية و تغيير جذري إنطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، و لقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل بحيث تضمن النقاط التالية :

1- المديرية العامة بالجزائر العاصمة .

2- تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق، وسط، غرب، بالإضافة إلى مديرية الخدمات

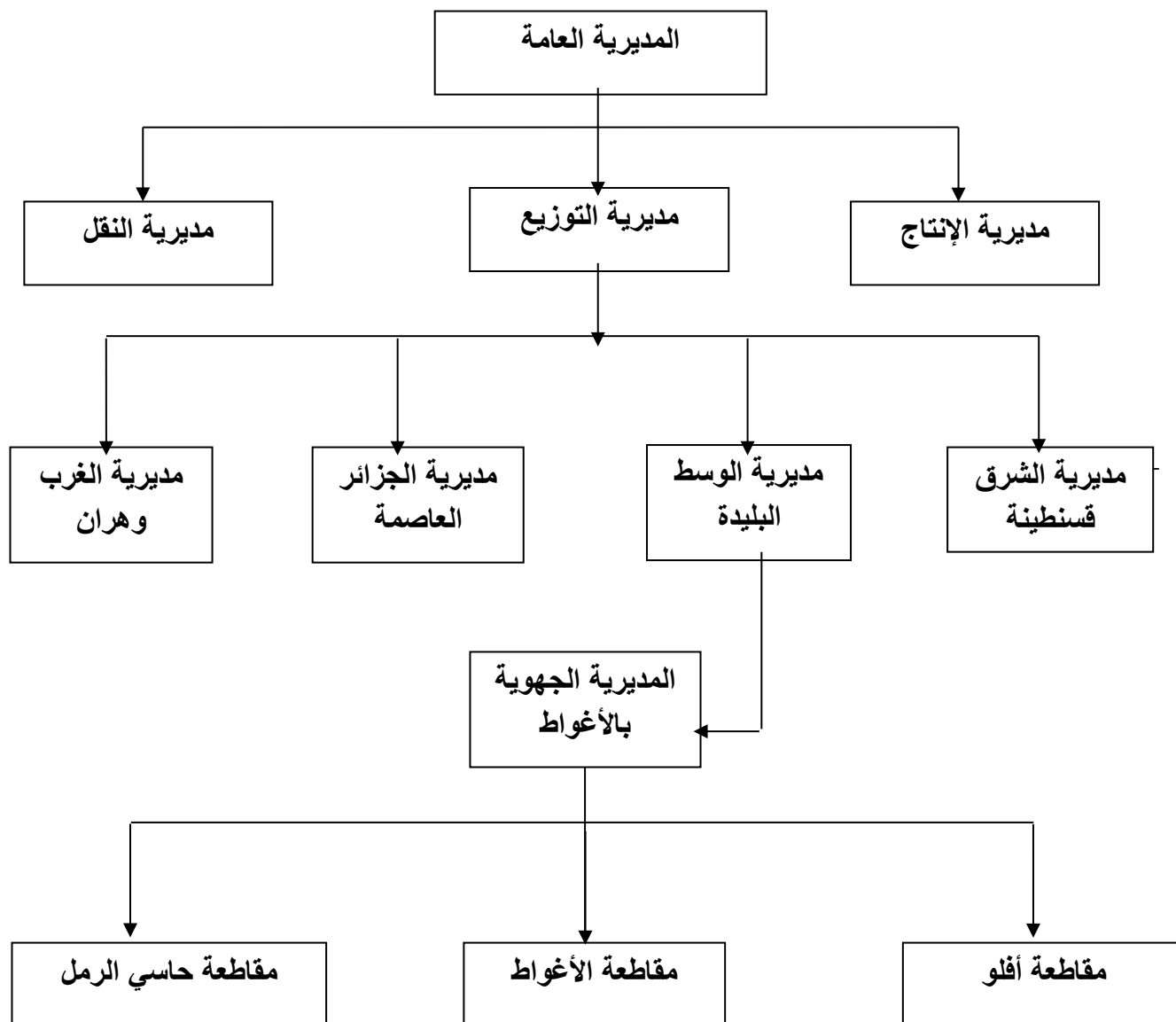
الاجتماعية و هذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات كل مديرية جهوية تحتوي على 05 أقسام و هي :

(قسم الموارد البشرية ، قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية ، قسم الدراسات و الأشغال الكهرباء و الغاز، قسم العلاقات

التجارية ، قسم استغلال الكهرباء ، قسم استغلال الغاز، قسم المالية و المحاسبة، بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة)و

بالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية و هذا انطبق على المديرية في الولايات الأخرى .

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



المصدر: عن رئيس مصلحة التكوين - فيفري 2024 - سونلغاز الأغواط

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط :

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، و تضم

مديرية الأغواط 671 عاملا بما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية .

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

المدير الجهوي : يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم و على المتابعة و الإشراف و التنسيق بين جميع الهياكل التابعة بالعمليات المالية من مهامه :

- يمثل مدير المنطقة على المستوى الولاية .
 - يتعهد أمام المدير بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها :
 - الإمضاء على الوثائق المحاسبة .
 - إصدار القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية مثل علاوات، ترقية...الخ.
 - يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية .
 - يشرف على الموازنات التقديرية .
 - يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية .
- و تحتوي المديرية الجهوية على :

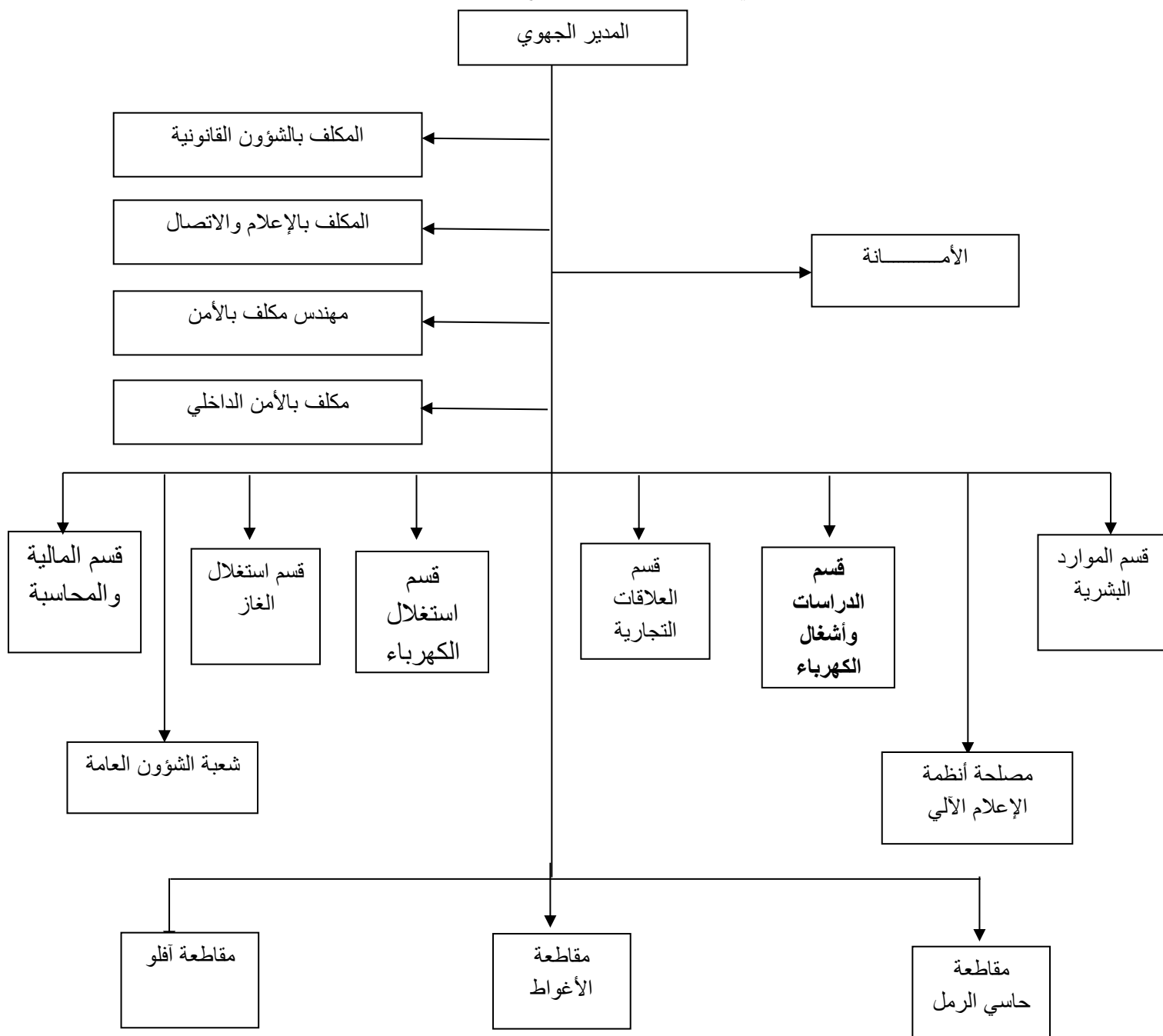
- الأمانة ، قسم الموارد البشرية، قسم المالية و المحاسبة .
 - مكلف بالشؤون القانونية - قسم العلاقات التجارية
 - مصلحة أنظمة الإعلام الآلي - مكلف بالإعلام و الاتصال
 - قسم استغلال شبكة الكهرباء - شعبة الشؤون العامة
 - مهندس مكلف بالأمن - قسم استغلال شبكة الغاز
 - مكلف بالأمن الداخلي - قسم الدراسات و الأشغال
- و لها مقاطعات تابعة لها و هم : مقاطعة الأغواط، مقاطعة أفلو، مقاطعة حاسي الرمل .

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

المهام الموكلة للمقاطعات التابعة للمديرية :

- قطع و إعادة التموين بالكهرباء و الغاز ، متابعة ملفات الزبائن ، معاينة العدادات الكهربائية متابعة تحصيل فواتير ، للدفع ، إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود ، متابعة و صيانة شبكة الكهرباء و الغاز .

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالأغواط .



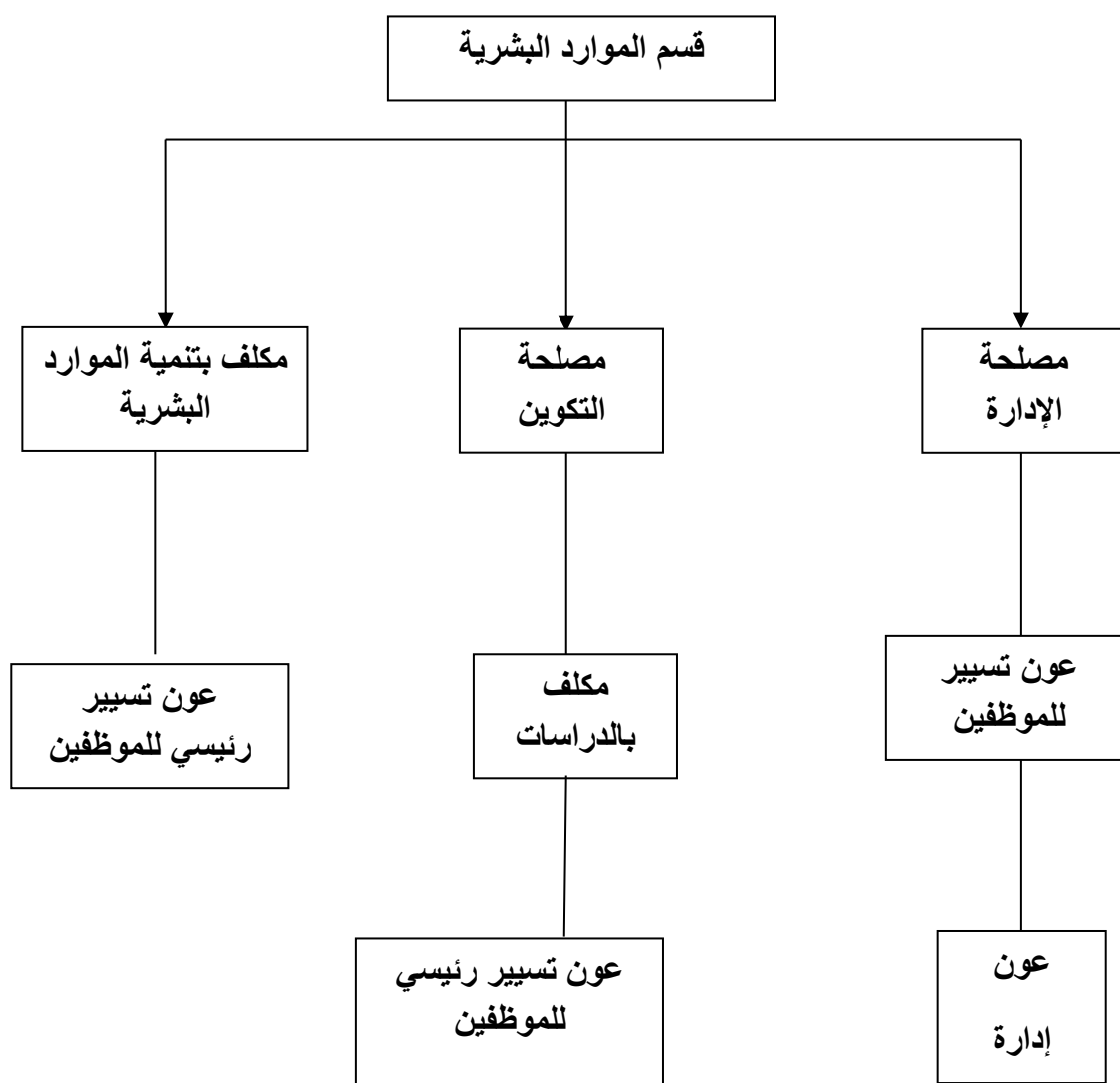
المرجع: عن رئيس مصلحة التكوين - 2024 - سونلغاز الأغواط

المهام الموكلة للمديرية الجهوية بالأغواط :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجاتها و الاستمرارية في الخدمات .
- تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن .
- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات .
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة .

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين – 2024 – سونلغاز الاغواط .

المطلب الثالث: مهام قسم الموارد البشرية للمؤسسة:

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة و متابعة الحياة المهنية للموظفين و تطبيق جميع القوانين و التنظيمات و اللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كما يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية، النقابة، ممثلي العمال) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات و مقررات التعيين، و التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد و إعداد سندات العطل و شهادات العمل و تسوية وضعيات العمال و إنجاز عقود العمال المؤقتين

و المتقاعدين، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية و وضع مخططات التوظيف و تكوين العمال و تحفيزهم، و يعمل على ضمان و مراقبة نشاط و تسيير جميع العمال .

مصلحة الإدارة:

تعمل هذه المصلحة على تحضير و استغلال الأجور من خلال المخطط العناصر المتغيرة و هذا عن طريق برامج معلوماتية و مستندات الأجور و كذلك :

- 1- ضمان تسيير الموارد البشرية للمديرية ؛
- 2- متابعة ملف المعلوماتية المتعلق بالعمال ؛
- 3- مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال ؛
- 4- تسهيل و متابعة العلاقات مع مركز طب العمل ؛
- 5- تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال ؛
- 6- تحضير الميزانية و مراقبة التسيير و إعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية .

مصلحة التكوين: تعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- 1- إحصاء جميع العمال و ضمان لهم التكوين الجيد ؛
- 2- تحليل وتحديد احتياجات التكوين؛
- 3- إطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين؛
- 4- إعداد مخطط التكوين؛

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

5- إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا .

جدول رقم (07): نوع الدورات التكوينية في المؤسسة

اسم الدورة	اسم الدورات التكوينية
F.P.S	Formation professionnelle spécialisée تدريب مهني متخصص
P.P	perfectionnement professionnelle التطوير المهني
P.L.D	Formation professionnelle longue durée تربص مهني طويل المهني
F.M.P	Formation par des moyens propre التكوين بالوسائل الخاصة

المصدر : من إعداد الطالبة حسب مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

عدد المعنيين بها :متغيرة حسب احتياجات المؤسسة و نوع و عدد توظيف العمال ، بمعنى انه غير ثابت

جدول رقم (08): يبين عدد الدورات و نوعها لكل سنة

السنة	نوع الدورات مع عدد العمال في كل نوع									
2023	MPF			PP			FPS			
	Gestion		Technique		E	M	C	E		
	E	M	C	E	M	C	56	21	40	24
2022	10	9	3	7	38	21				
	E		M		C		E	M	C	E
	12		30		8		100	60	40	30
2021	E		M		C		E	M	C	E
	0		0		0		5	10	5	10

مصدر : من إعداد الطالبة حسب معلومات مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

- Executer : عون تنفيذ
- Maîtrise : عون تحكم
- Cadre : إطار

جدول رقم (09): يوضح عدد المتقاعدين و المتحول من مؤسسة لآخر و الاستقالات

السنة	التقاعد	الاستقالة	التحويلات	
			الداخلية	الخارجية
2021	01	01	82	00
2022	00	00	00	00
2023	03	03	61	09

المصدر: من إعداد الطالبة حسب المعلومات المحصل عليها من المصلحة 2024

- الداخلية : بين الفروع اي تحويلات داخلية.
- الخارجية : لم تسجل الشركة خروج موظفيها بل تم إستقبال موظفين من مؤسسات أخرى خارج قطاعها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس .

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة ، و هذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات ، وكذا المحاور التي يغطيها لنتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة و قد تم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي وقد تم استخدام SPSS و EXCEL و SMART PLS الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الانحراف المعياري اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شابيرو ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه . جذر ألفا لحساب صدق الدراسة و كذا اختبار T في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات .

المطلب الأول: منهج الدراسة.

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع ، وتحليل بياناتها ، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

و يعرف الحمداي المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع ، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات "¹.

وقد استخدمت مصدرين أساسيين للمعلومات:

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الغفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير ،إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2009/2008، ص:96.

1- المصادر الثانوية: حيث اتجهت في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في

الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

2- المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهت إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان

كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي **spss** وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعة للدراسة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة .

قمت بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " تأثير الرضى الوظيفي كوسيط بين التمكين الاداري و التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز بالأغواط -" وقد اتبعت الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، والاستفادة منها في بناء

الاستبيان وصياغة فقراته ، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.

2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.

3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان ، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.

4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم(01).

5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.

6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم الذي يعرض قائمة

بأسماء المحكمين .

المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة

1- صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه " و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، و بذلك تكون الأداة صادقة .

ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق فقرات الاستبيان و ذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

1-1- الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بأنه "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه و يتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار" وهو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 3 من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (01) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحياتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين ، و تم القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية،

1-2- صدق المحك:

الجدول رقم (10): معامل صدق المحك

معامل الصدق الذاتي	عدد العبارات
0.952	29

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

وقد قمنا بحسابه من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرو نباخ بهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان ككل. وبين الجدول السابق أن المعامل يساوي 0.952 ومنه نلاحظ معامل الصدق قيمته عالية لذا يمكننا القول ان الأداة تتمتع بقدر عالي من الصدق لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الدراسة:

المقصود بثبات الدراسة هو المدى الذي يصل إليه المقياس في إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يتم استخدامه فيها أي إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف وتنحصر النتيجة بين الصفر والواحد ومن أشهر طرق قياس الثبات الأدوات المستخدمة وهما معامل كرونباخ و التجزئة النصفية.

2-1- معامل ألفا كرو نباخ:

الجدول رقم (11):معامل ثبات الدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات
29	0.908

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

وقد تحققنا من ثبات الدراسة من خلال معامل ألفا كرو نباخ و كانت النتيجة كما هو موضح في الجدول السابق ومن الملاحظ ان قيمة ألفا كرو نباخ مرتفعة حيث بلغت 0.908، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

2-2- التجزئة النصفية:

وهنا يطبق الاختبار مرة واحدة ثم تقسم العبارات إلى نصفين وقد قسمناها حيث يكون الجزء الأول للعبارات الفردية أما الثاني فالعبارات الزوجية ثم يحسب معامل الارتباط بين درجات نصف الاختبار و هذه الطريقة تقيس ثبات نصف الاختبار و ليس كله.

الجدول رقم (12):ثبات الدراسة (التجزئة النصفية)

الجزء الأول			الجزء الثاني		
عدد العبارات	قيمة الثبات	معامل الصدق	عدد العبارات	قيمة الثبات	معامل الصدق
15	0.842	0.91	14	0.834	0.97

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

واضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثبات عالية لكل من الجزئين حيث بلغت (0.842) للجزء الأول بينما في الجزء الثاني بلغت (0.834) وهذا ما يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

بعد الاطلاع على نتائج الثبات يتضح أن المعامل عالي القيمة بالتالي لا يتطلب ذلك حذف العبارات و بذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما تم اعداده

ونكون بذلك قد قمنا بالتأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعلنا على ثقة تام بصحة والاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3-2- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد المقاييس لصدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (13): معامل الارتباط في مجال الصدق البنائي

المحور	معامل بيرسون	القيمة الإحتمالية
التمكين	0.247	0.021
التعلم التنظيمي	0.422	0.000
الرضى الوظيفي	0.386	0.000

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ويبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في مجالات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة ، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على " تأثير الرضى الوظيفي كوسيط بين التمكين و التعلم التنظيمي للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - الأغواط - " .

وسأحاول عرض وتحليل النتائج و التعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعينة الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - الأغواط - بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 671 موظفا يقسمون على فروع و مراكز الولاية من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأيت أن أعتمد على أشهر موقع لحساب العينات ¹ The Survey System ، مع إعطائه مجال الثقة 95 % ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1 - P) \times N}{tp^2 \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2} \text{ ، حيث :}$$

N: حجم المجتمع والمقدر ب 280.

n : حجم العينة وهو المطلوب 41 .

¹ www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulter le:12/03/2024

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

P: نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع ، و يقترح كل من Morgan & Kerjcie قيمة لها تساوي

$$1. 0.05$$

y: درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها

$$. 0.05 \text{ Morgan \& Kerjcie}$$

tp²: قيمة جدولية في جدول t^2 عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي اعتبرها

$$0.05 \text{ Morgan \& Kerjcie} ، وبالتالي فان قيمة t^2=3.841$$

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 301، وفي بداية فيفري 2024 وزعت 50

استبانة، تم استرجاع 41، ورفضت 0، والرتب العلمية بنسبة مقبولة قدرت 29.5 % من حجم المجتمع الكلي.

الإستمارات المعتمدة في الدراسة متوفرة في الملاحق

الدراسة الوصفية

1- الجنس: من مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

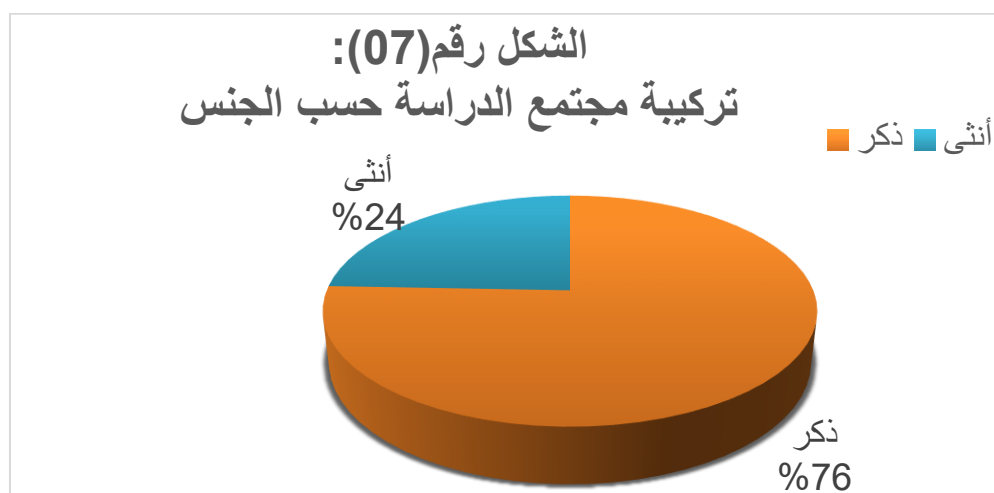
الجدول رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	31	75.6%
أنثى	10	24.4%
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي

¹K.Sharma, nursing research & statistics,2 edition, all india institute of medical science india,2014,p229



المصدر: من مخرجات EXCEL على ضوء نتائج الاستبيان في spss

يبين الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته (75.6%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (24.4%) من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف كبير بين النسبتين، حيث يوضح هذا مجال عمل المؤسسة حيث يتجه نحو الجانب التقني أكثر من الإداري وذلك لما تحتاجه طبيعة العمل من خصائص فيزيولوجية و تقنية .

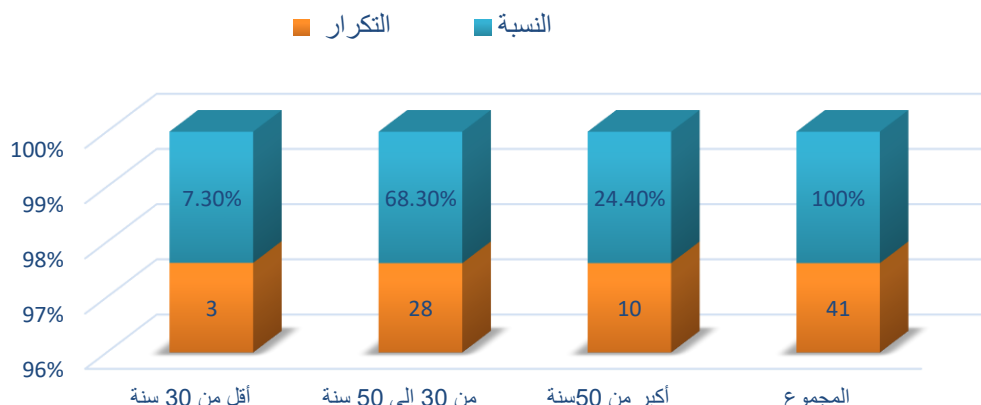
(2) العمر : من مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (15) : توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	7.3%
من 30 إلى 50 سنة	28	68.3%
أكبر من 50 سنة	10	24.4%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

شكل رقم (08): تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من مخرجات EXCEL على ضوء نتائج الاستبيان في spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، وجود أقل نسبة هي 7.3 % من الفئة العمرية اقل من 30 سنة و أعلى نسبة هي 68.3% من الفئة العمرية (من 30 الى 50 سنة) اما بالنسبة للفئة العمرية الاخيرة الاكثر من 50 سنة فوجودها بنسبة 24,4% حيث يمكن الملاحظة أن هذه المؤسسة لا تستقطب موظفين جدد بنسبة كبيرة و انما تحافظ على ما لديها من موظفين.

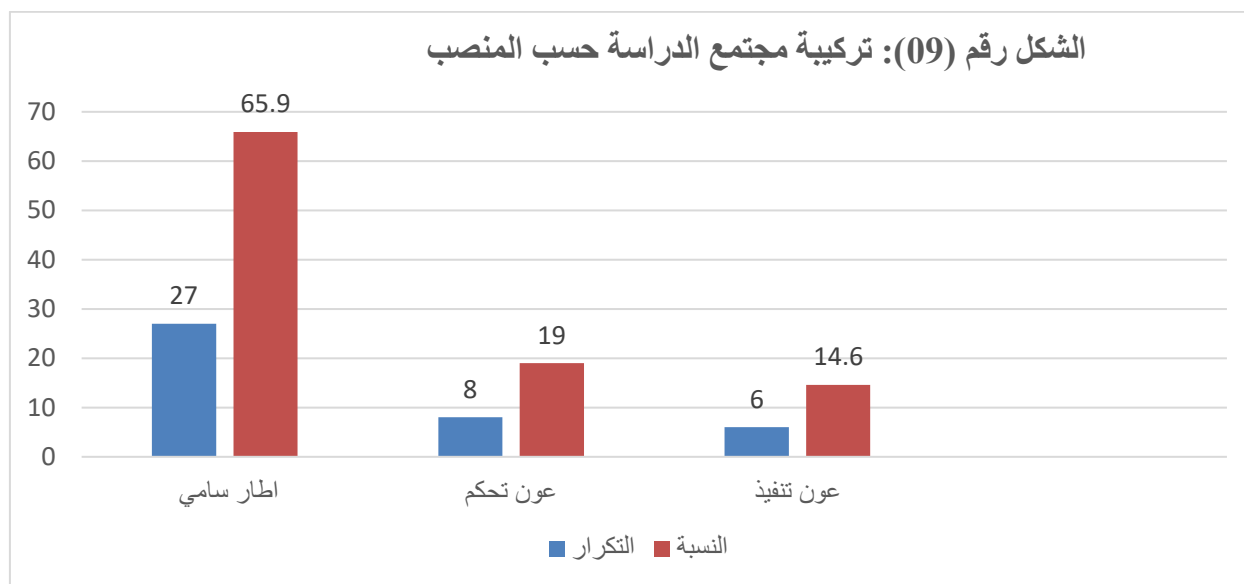
3. المنصب: من مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب

النسبة	التكرار	
65,9%	27	إطار سامي
19%	8	عون تحكم
14,6%	6	عون تنفيذ
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:



المصدر: من مخرجات EXCEL على ضوء نتائج الاستبيان في spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، وجود نسبة 65,9% اطارات سامية ثم يليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14,6% وفي الأخير فئة أعوان التحكم بنسبة 19% ويمكن الملاحظة أن هذا يتماشى مع المستوى الدراسي و سياسات الاستقطاب الخاصة بالمؤسسة.

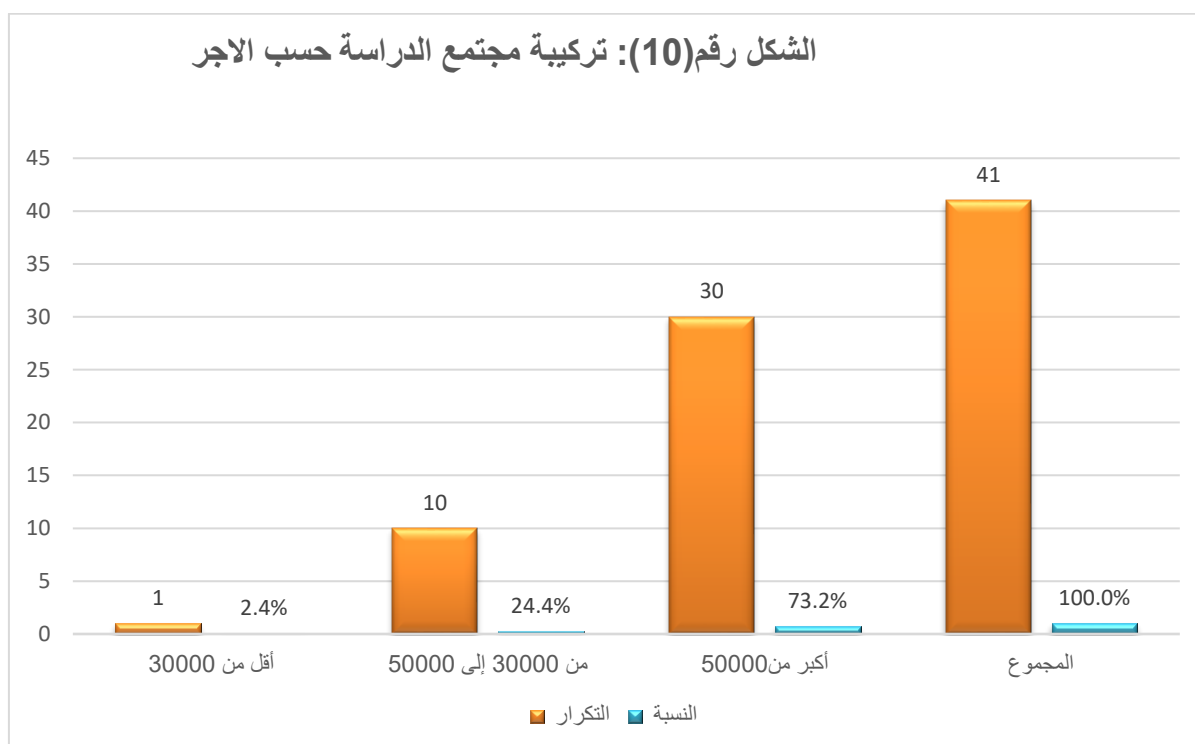
4-الاجر : من مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب الاجر

الاجر	التكرار	النسبة
أقل من 30000	1	2,4%
من 30000 إلى 50000	10	24.4%
أكبر من 50000	30	73,2%
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

الشكل رقم(10): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الاجر



المصدر: من مخرجات EXCEL على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، وجود نسبة **73.2%** من الاجر ذو فئة الاكثر من 50000 دج ثم يليها

بنسبة **24.4%** وهي الموظفون الذين يتقاضون ما بين (30 الف دج الى 50 الف دج) وفي الأخير نسبة **2.4%** وهي

خاصة بالموظفين الذين يتقاضون 30 الف دج و يمكن الملاحظة أن هذا يتماشى مع المستوى الدراسي ونظام الاجر الخاصة

بالمؤسسة بما انها تحتوي على إطارات سامية بنسبة أكثر فهذا طبيعي وجود أكبر نسبة للاجر هي من يتقاضون أكثر

50000 دج.

5-الاقدمية: من مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

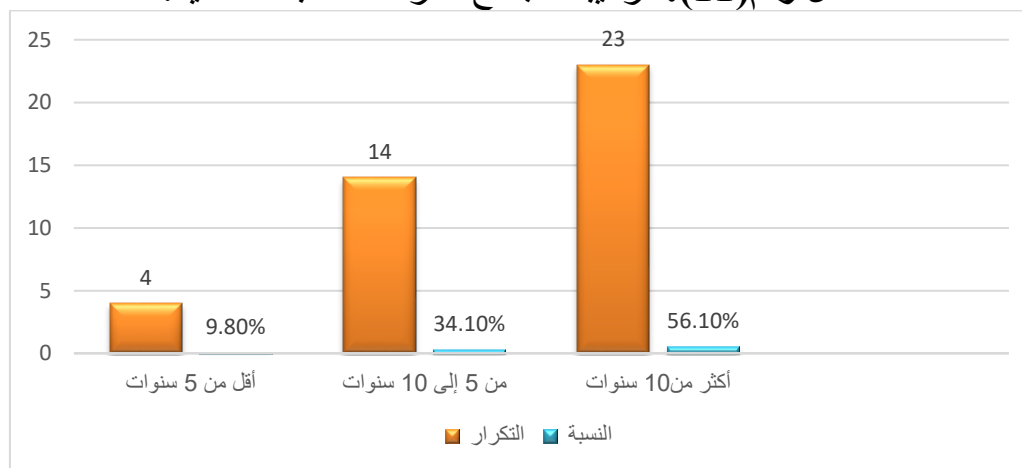
الجدول رقم(18): توزيع مجتمع الدراسة حسب الاقدمية

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	9.8%
من 5 إلى 10 سنوات	14	34.1%
أكثر من 10 سنوات	23	56.1%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الاقدمية:



المصدر: من مخرجات EXCEL على ضوء نتائج الاستبيان SPSS

و الملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنة حيث تشكل ما نسبته 56.10% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات ما نسبته 9.8% وفي الأخير الذين تتراوح أعمارهم بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 34.1%، ويعني ذلك نقص البدائل في التوظيف وكذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها خاصة الإطارات و نرى ان للموظفين ولاء للمؤسسة، وكذلك لا توظف بصفة مستمرة .

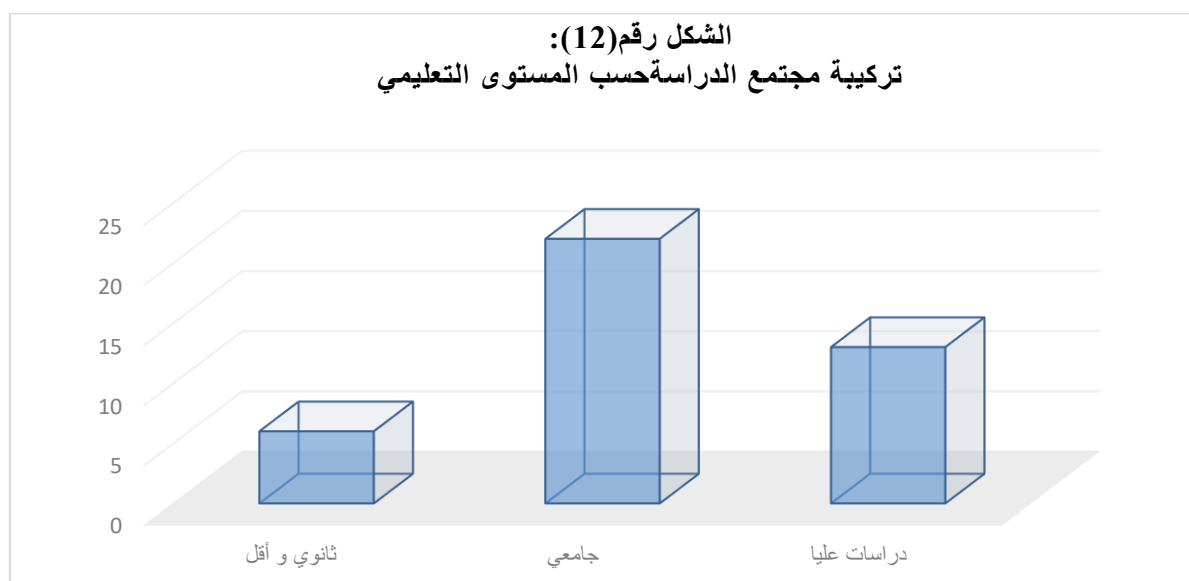
6-المستوى التعليمي: من مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة
ثانوي و أقل	6	14.6%
جامعي	22	53.7%
دراسات عليا	13	31.7%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:



المصدر: من مخرجات EXEL على ضوء نتائج الاستبيان من SPSS

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم الجامعيين بحيث يأخذ أكبر نسبة وهي 53.6% من أفراد العينة ، في حين نجد أن الدراسات العليا تليها بنسبة 31.7% ، أما مستوى الثانوي و أقل تتراوح نسبتهم ب14.6% من أفراد العينة ، ويعني ذلك ان المؤسسة تستقطب ذوي المستوى الجامعي لما تحتاجه من كفاءات و إطارات في مجالها .

المطلب الثاني: تحديد الاتجاه العام للعبارات

أولا : المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

الجدول رقم (20): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارة

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	موافق إلى حد ما
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة لاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة ، اعتمدت على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

ثانيا: دراسة اتجاهات الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و النسب المئوية و التكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1- تحليل اتجاهات عبارات التمكين:

1-1) تحليل اتجاهات عبارات محور فرق العمل

جدول رقم (21): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	2	4.9	3	7.3	2	4.9	13	31.7	21	51.2	4,17	1,138	موافق
2	2	4.9	0	0	6	14.6	14	34.1	19	46.3	4,17	1,022	موافق
3	2	4.9	1	2.4	5	12.2	14	34.1	19	46.3	4,15	1,062	موافق
4	2	4.9	2	4.9	4	9.8	17	41.5	16	39	4,05	1,071	موافق
5	2	4.9	2	4.9	2	4.9	17	41.5	18	43.9	4,15	1,062	موافق
6	3	7.3	0	0	2	4.9	18	43.9	18	43.9	4,17	1,070	موافق
متوسط عبارات المحور الأول (فرق العمل)													موافق
											4.14	0,98	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (فرق العمل) هو 4.14 والذي يتجه إلى درجة موافق و أن

العبرة الثانية هي الأكثر تجانسا بين عبارات المحور بينما الأولى هي الاقل تجانسا هي العبرة الاولى.

1-2) تحليل اتجاهات عبارات محور الاستقلالية:

جدول رقم (22): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبرة	غير موافق تماما		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
7	4	9.8	6	14.6	15	36.6	10	24.4	6	14.6	3.2	1.167	موافق لحد ما
8	5	12.2	2	4.9	14	43.1	14	43.1	6	14.6	3.34	1,175	موافق لحد ما
9	3	7.3	11	26.8	8	19.5	13	31.7	6	14.6	3.2	1,209	موافق لحد ما
10	2	4.9	4	9.8	9	22	22	53.7	4	9.8	3.54	1,977	موافق لحد ما
متوسط عبارات المحور الثاني (الاستقلالية)													
											3.31	1.03	موافق لحد ما

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (الاستقلالية) هو 3.31 والذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما و

أن العبرة الاولى هي الأكثر تجانسا بين عبارات المحور بينما الرابعة هي الاقل تجانسا .

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

1-3-تحليل اتجاهات عبارات محور المشاركة:

جدول رقم (23): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
11	9.8	4	12.2	5	36.6	15	26.8	11	14.6	6	3.24	1.157	م. الى حد ما
12	7.3	3	14.6	6	26.8	11	34.1	14	17.1	7	3.39	1.159	م. إلى حد ما
13	7.3	3	24.4	10	26.8	11	29.3	12	12.2	5	3.15	1.152	م. إلى حد ما
14	7.3	3	7.3	3	29.3	12	39	16	17.7	7	3.51	1.098	موافق
15	4.9	2	17.1	7	31.7	13	39	16	7.3	3	3.27	1.001	م. الى حد ما
متوسط عبارات المحور الثالث (المشاركة)													
م. الى حد ما											3.31	0.98	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثالث (المشاركة) 3.31 والذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما و أن

العبارة الخامسة هي الأكثر تجانسا بين عبارات المحور بينما الثانية هي الاقل تجانسا.

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

2-تحليل اتجاهات عبارات التعلم التنظيمي:

جدول رقم (24): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير الثاني:

الإتجاه	المعيار الانحراف	المتوسط	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.159	3.61	24.4	10	36.6	15	19.5	8	14.6	6	4.9	2	16
موافق	1.151	3.78	29.3	12	39	16	19.5	8	4.9	2	7.3	3	17
موافق	1.151	3.78	29.3	12	39	16	19.5	8	4.9	2	3.7	3	18
موافق	1.245	3.73	39	16	17.1	7	26.8	11	12.2	5	4.9	2	19
موافق	1.070	3.83	26.8	11	46.3	19	14.6	6	7.3	3	4.9	2	20
موافق	1.067	3.76	24.4	10	43.9	18	19.5	8	7.3	3	4.9	2	21
موافق	1.123	3.80	29.3	12	41.5	17	14.6	6	9.8	4	4.9	2	22
موافق	1.022	3.83	24.4	10	48.8	20	17.1	7	4.9	2	4.9	2	23
موافق	0.97	3.76	متوسط عبارات المتغير التابع (التعلم التنظيمي)										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المتغير التابع (التعلم التنظيمي) هو 3.76 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن

العبارة الثامنة هي الأكثر تجانسا بين عبارات المتغير بينما الرابعة هي الأقل تجانسا .

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

3-تحليل اتجاهات عبارات الوسيط (الرضى الوظيفي):

جدول رقم (25): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الوسيط

العبرة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
23	4.9	2	0	0	17.1	7	43.9	18	34.1	14	4.02	0.987	موافق
24	4.9	2	4.9	2	7.3	3	51.2	21	31.7	13	4	1.025	موافق
25	7.3	3	4.9	2	9.8	4	48.8	20	29.3	12	3.88	1.122	موافق
26	7.3	3	12.2	5	4.9	2	51.2	21	24.4	10	3.73	1.184	موافق
27	4.9	2	2.4	1	17.1	7	53.7	22	22	9	3.85	0.963	موافق
28	7.3	3	2.4	1	14.6	6	43.9	18	31.7	13	3.90	1.114	موافق
متوسط عبارات الوسيط (الرضى الوظيفي)													
											3.89	0.90	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات الوسيط (الرضى الوظيفي) هو 3.89 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الخامسة هي الأكثر تجانسا بين عبارات الوسيط و العبارة الرابعة هي الاقل تجانسا .

المطلب الثالث: إختبار جودة النموذج

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

التحليل العاملي التوكيدي AFC

أولا :اختبار ثبات نموذج الدراسة:

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

لتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

- معامل التشبع (FL (Factor Loadings): ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %

- الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (CR (Composite Reliability : حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيهة الفا كرونباخ بالاضافة انها مستحدثة.

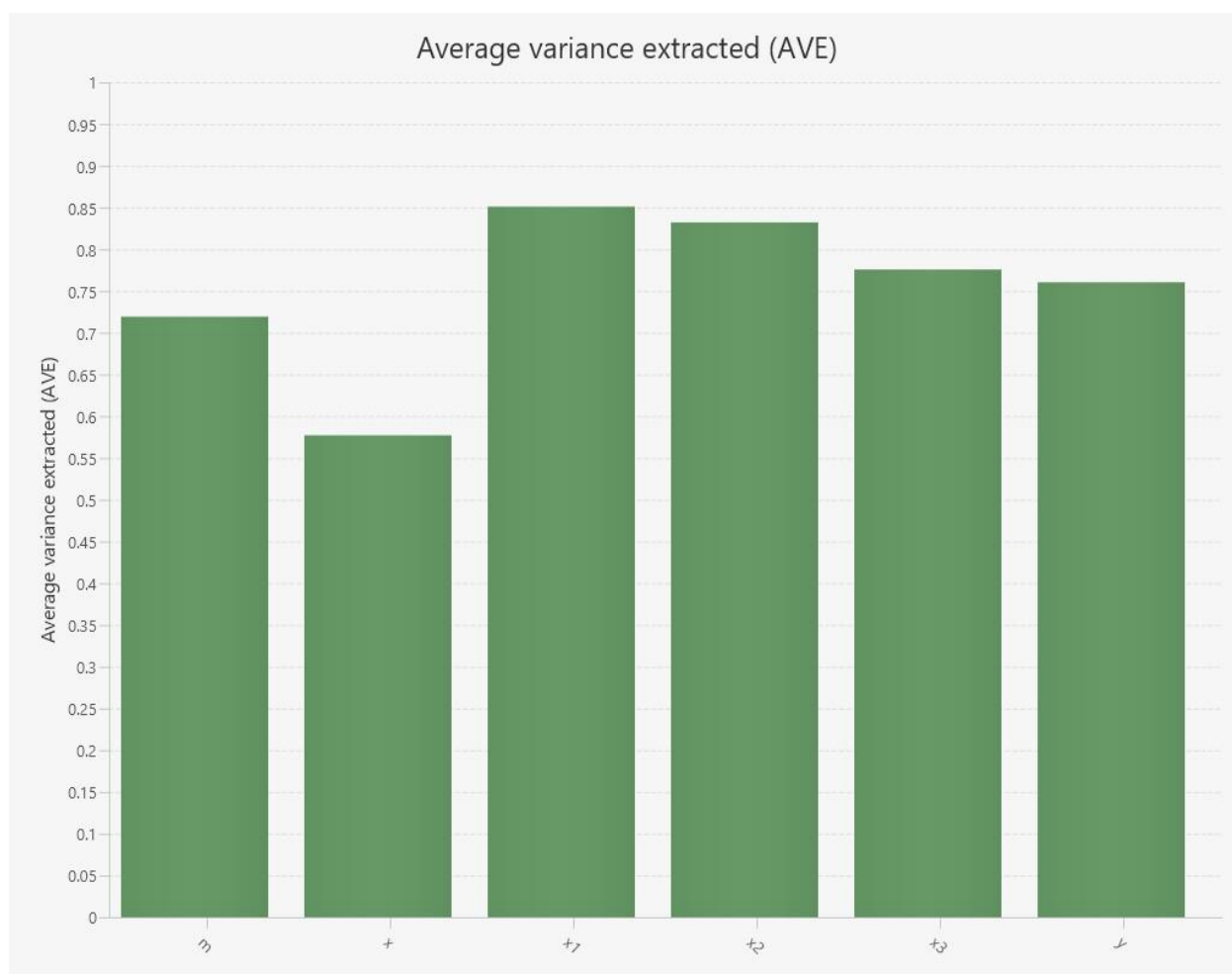
- متوسط التباين المستخرج (AVE(average variance extracted : وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون اكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

الجدول رقم (26): قيمة الموثوقية وصحة التقارب

Construct Reliability and Validity					
	constructs	items	Factor loading	CR	AVE
التحصيل	فرق العمل	Q1	0.892	0.972	0.851
		Q2	0.929		
		Q3	0.954		
		Q4	0.940		
		Q5	0.951		
		Q6	0.867		
	الاستقلالية	Q7	0.934	0.952	0.832
		Q8	0.920		
		Q9	0.881		
		Q10	0.913		
	المشاركة	Q11	0.865	0.945	0.776
		Q12	0.938		
		Q13	0.929		
		Q14	0.797		
		Q15	0.868		
التعلم التنظيمي		Q1	0.859	0.962	0.761
		Q2	0.868		
		Q3	0.840		
		Q4	0.818		
		Q5	0.924		
		Q6	0.874		
		Q7	0.918		
الرضى الوظيفي		Q1	0.884	0.939	0.719
		Q2	0.881		
		Q3	0.845		
		Q4	0.860		
		Q5	0.850		
		Q6	0.762		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة

الشكل رقم (13) : يوضح قيمة AVE



المصدر: من مخرجات SMARPLS نسخة

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بأنها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

ثانيا :الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

- ارتباط المتغير (variable correlation) هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

الجدول رقم(27): مؤشر ارتباط المتغير VC

	m	x	x1	x2	x3	Y
m	0.848					
x	0.676	0.76				
x1	0.522	0.809	0.923			
x2	0.507	0.85	0.498	0.912		
x3	0.664	0.869	0.486	0.722	0.881	
y	0.678	0.7	0.444	0.598	0.731	0.872

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARTPLS

- التحويلات المتقاطعة **Cross Loading** ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها

	m	x	x1	x2	x3	y
m						
x	0.714					
x1	0.549	0.867				
x2	0.543	0.891	0.518			
x3	0.707	0.905	0.502	0.769		
y	0.703	0.724	0.463	0.628	0.775	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARTPLS

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول اعلاه الجذر التربيعي ل AVE حيث اذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فاننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

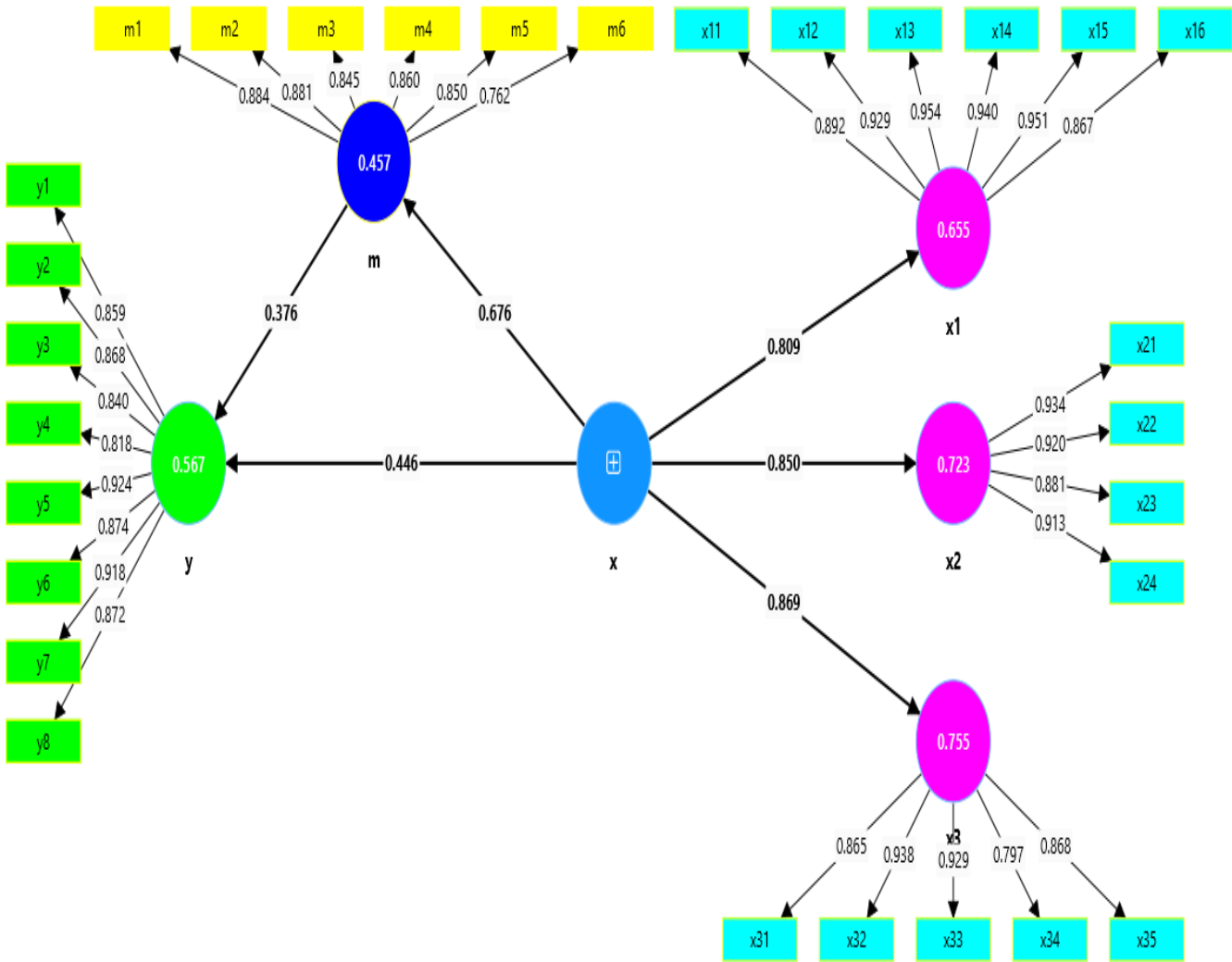
	m	x	x1	x2	x3	y
m1	0.884	0.688	0.518	0.523	0.684	0.650
m2	0.881	0.580	0.465	0.402	0.579	0.516
m3	0.845	0.564	0.474	0.469	0.478	0.413
m4	0.860	0.532	0.308	0.487	0.564	0.575
m5	0.850	0.580	0.479	0.410	0.553	0.668
m6	0.762	0.470	0.394	0.273	0.488	0.584
x11	0.465	0.660	0.892	0.403	0.317	0.381
x12	0.410	0.771	0.929	0.486	0.482	0.348
x13	0.524	0.750	0.954	0.433	0.444	0.442
x14	0.533	0.775	0.940	0.467	0.490	0.455
x15	0.529	0.817	0.951	0.537	0.526	0.451
x16	0.421	0.691	0.867	0.415	0.408	0.376
x21	0.433	0.810	0.524	0.934	0.652	0.487
x22	0.403	0.795	0.523	0.920	0.628	0.513
x23	0.404	0.708	0.334	0.881	0.649	0.529
x24	0.608	0.784	0.422	0.913	0.708	0.655
x31	0.687	0.823	0.506	0.727	0.865	0.641
x32	0.656	0.841	0.518	0.678	0.938	0.622
x33	0.510	0.789	0.412	0.674	0.929	0.583
x34	0.497	0.617	0.297	0.461	0.797	0.632
x35	0.554	0.726	0.373	0.603	0.868	0.761
y1	0.556	0.688	0.412	0.625	0.716	0.859
y2	0.462	0.543	0.358	0.416	0.587	0.868
y3	0.429	0.537	0.398	0.428	0.522	0.840
y4	0.535	0.565	0.430	0.528	0.478	0.818
y5	0.681	0.666	0.430	0.568	0.689	0.924
y6	0.677	0.666	0.376	0.595	0.725	0.874
y7	0.639	0.600	0.324	0.526	0.677	0.918
y8	0.678	0.587	0.377	0.442	0.653	0.872

مصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS

ثالثا: تقييم صلاحية النموذج البنائي :

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الآن إلى أهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة، ثم أدلة صدق التقارب والتمايز كالتالي

الشكل رقم (14): النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر : من اعداد الطالبة مخرجات smart pls

الجدول رقم (29):معامل التضخم وقيم التسامح

الرضى الوظيفي باعتباره متغير تابع			التعلم التنظيمي باعتباره متغير تابع		
Tolerance	vif	المتغيرات الكامنة	Tolerance	Vif	المتغيرات الكامنة
1	1	التمكين	0.403	2.479	التمكين
			0.403	2.479	الرضى الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS

بالنظر إلى قيم كل من معامل التضخم وقيم التسامح في الجدول أعلاه نستنتج أنه لا وجود لمشكل التداخل الخطي Multicollinearity، حيث لم تتجاوز قيم vif العتبة المسموحة 5 لكلا المتغيرين الكامنين وأيضا فاقت قيم التسامح خط العتبة وهو 0.2 حيث بلغت 0.403 فهي قيمة جيدة.

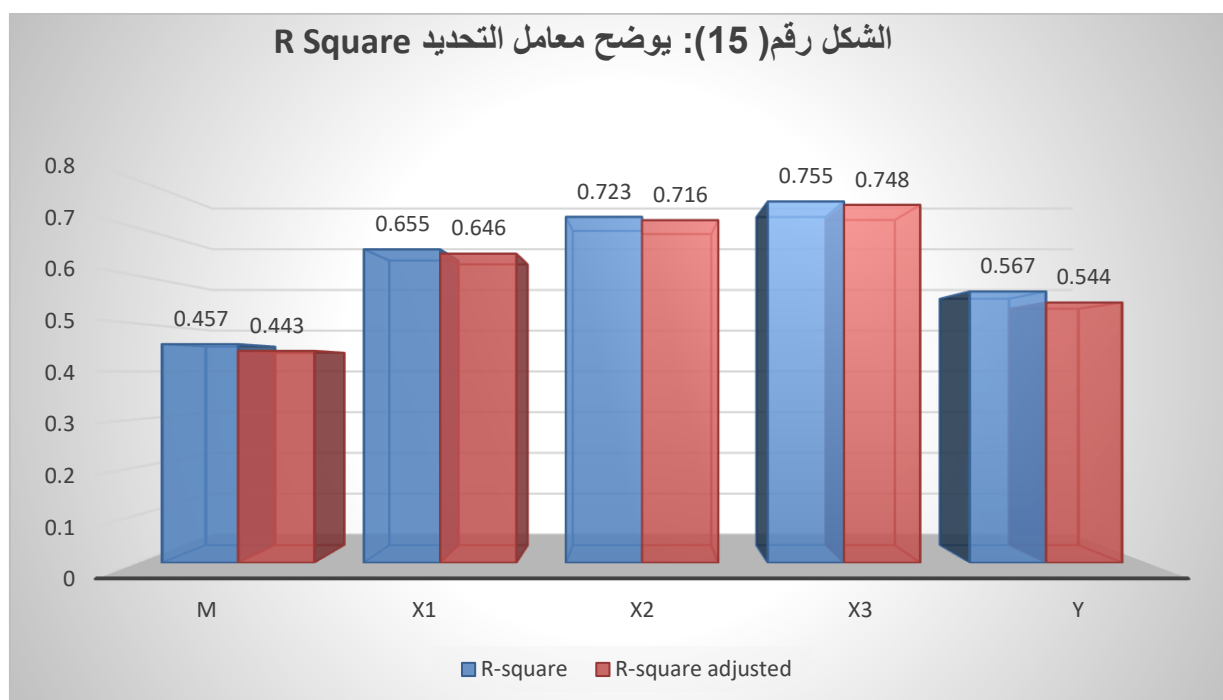
أما بالنسبة للرضى الوظيفي بصفته متغير تابع فقد كانت النتائج مقبولة، حيث اعتمادنا على مخرجات spss نسخة 24 وبالعودة إلى ثلاث مؤشرات قياس جودة المطابقة نجد:

معامل التحديد (**R Square**) وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع .

الجدول رقم (30): يوضح معامل التحديد **R Square**

	R-square	R-square adjusted
m	0.457	0.443
x1	0.655	0.646
x2	0.723	0.716
x3	0.755	0.748
y	0.567	0.544

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARTPLS



المصدر: من اعداد الطالبة من مخرجات EXCEL بناء على نتائج SMART PLS

حسب (chin 1998): فان قيمة معامل التحديد تكون عالية اذا تخطت 67% ومتوسط اذا كانت محصورة بين

44% و 75% ومنخفضة فيمعاذا ذلك، ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد

ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بحسب chin ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (فرق

العمل = X1 و الاستقلالية = X2 و المشاركة = X3) لها مساهمة مهمة في تفسير المتغير التابع (التعلم التنظيمي y) و

استطاع على شرحه

-مؤشر حجم التأثير F2 :وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى أي تأثير كل

بعد لوحده على جودة التعلم التنظيمي ، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل لى المتغير التابع، وقيمه

حسب (Cohen 1988) كالتالي:أكبر من 0.35 عالي

من 0.15-0.35 متوسط

من 0.02-0.35 ضعيف

أقل من 0.02 لا يوجد

الجدول رقم (31) : حجم معاميل التأثير F2

	m	x	x1	x2	x3	Y
m						0.177
x	0.843		1.900	2.607	3.077	0.249
x1						
x2						
x3						
y						

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARTPLS

-مؤشر القدرة التنبؤية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية ، والعكس اذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

الجدول رقم (32) : مؤشر القدرة التنبؤية Q2

	Q ² (=1-SSE/SSO)
التمكين	
فرق العمل	0.334
الاستقلالية	0.352
المشاركة	0.509
التعلم التنظيمي	0.553
الرضى الوظيفي	0.377

ملاحظة : هو مؤشر تم الاستغناء عنه بدراسات قام بها جوزيف هير سنة 2019

- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF : وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف

على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model)

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$Gof = \sqrt{AVE} \times \overline{R^2}$$

اذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول ، ما بين 0.1 و 0.25 ضعيف ، ما بين 0.25 و 0.36 متوسط ، اكبر من 0.36 عالي .

بعد حساب متوسط R^2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددها ، ثم حساب متوسط AVE

كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج $GOF = 0.63$ وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة

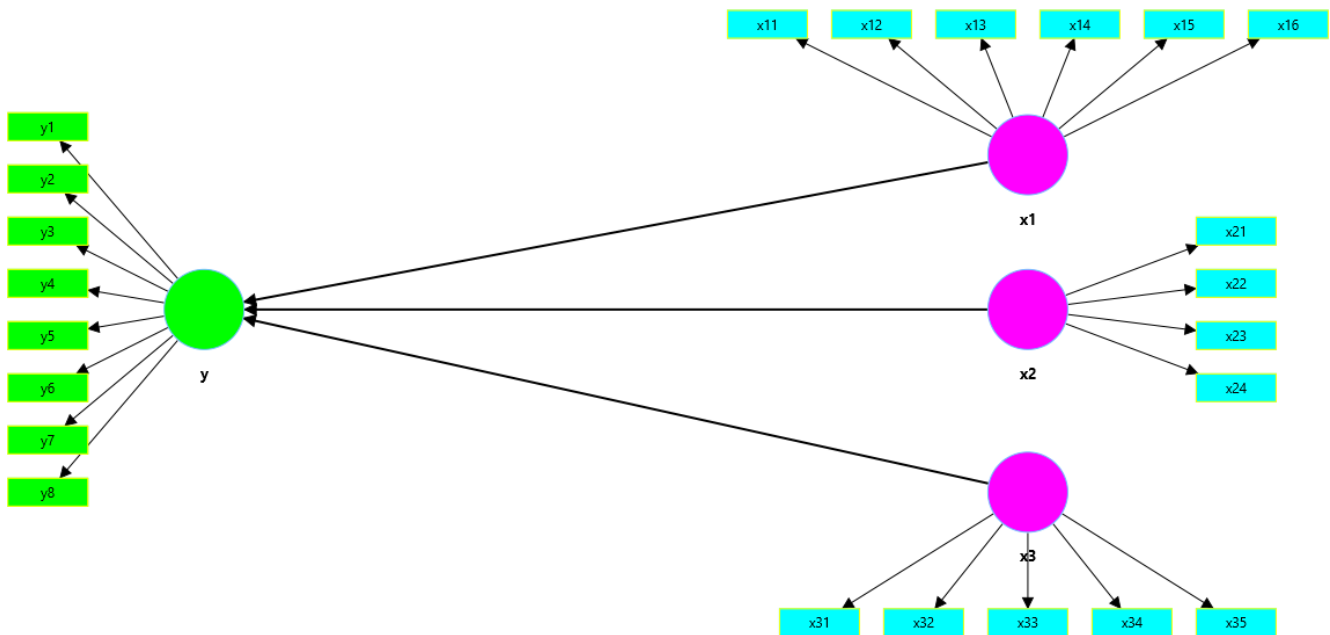
نموذج الدراسة جيدة .

رابعا: النموذج البنائي للمتغير الوسيط وتقييم الأثر غير المباشر

1-النموذج البنائي للمتغير الوسيط: في البداية يتم تقدير نموذج المسار من خلال **Bootsrapping** دون تفاعل

الرضى الوظيفي كوسيط..، لتقييم نموذج الوساطة لمتغير الرضى الوظيفي.

الشكل رقم(16): نموذج المسار دون تفاعل الرضى الوظيفي كوسيط



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SmartPls

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

حيث نتبين من كل المسارات المباشرة بالدلالة إحصائية المستوى المعنوية (0.05)، فإن كانت أقل نرفض الفرضية

الصفريّة H_0 للمسار ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أما إذا كانت قيمة **P Values** أكبر فإننا نقبل الفرضية الصفريّة

وبالتالي نرفض البديلة وعليه لا يوجد أثر بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (33): نموذج مسار الأثر المباشر

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	Mean, STDEV, T-Values, P-Values
0.066	2.409	0.066	0.160	0.159	فرق العمل -> التعلم التنظيمي
0.000	4.408	0.067	0.291	0.296	المشاركة -> التعلم التنظيمي
0.056	2.099	0.066	0.138	0.139	الاستقلالية -> التعلم التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات Smart Pls

يوضح الجدول أعلاه أن جميع قيم **P Values** جاءت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 عاذا بعد المشاركة وهذا يعني أنه

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على التعلم التنظيمي.

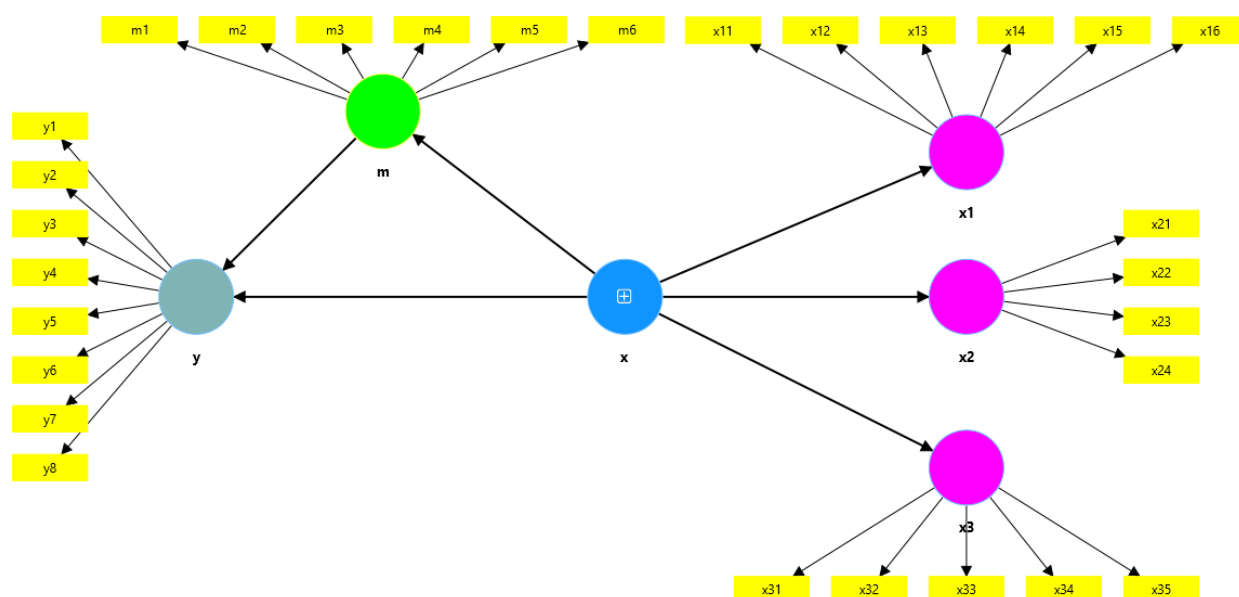
2-أثر وساطة الرضى الوظيفي: إن إدراج الرضى الوظيفي كوسيط بين أبعاد التمكين والتعلم التنظيمي ذو أهمية كبيرة،

كوننا نحتاج إلى دراسة المسارات الغير مباشرة للتحقق من أن الرضى الوظيفي يتوسط العلاقة بين أبعاد التمكين والتعلم

التنظيمي، وللتأكد من أهمية هذه المسارات غير المباشرة، تم جدولة العينات من **Bootstrapping** وإجراء الحساب

وفق برنامج **Excel**، بالشكل التالي:

الشكل رقم (17): نموذج الدراسة مع تفاعل الرضى الوظيفي كمتغير وسيط



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls

بعدها يتم تقدير نموذج المسار من خلال **Bootsrapping** مع تفاعل الرضى الوظيفي كوسيط، لتحصل على الجدول

التالي:

الجدول رقم (34): نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى للتمكين

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.000	4.131	0.064	0.267	0.264	النعم التنظيمي -> التمكين
0.000	33.701	0.024	0.798	0.797	فرق العمل -> التمكين
0.000	75.253	0.012	0.875	0.874	الاستقلالية -> التمكين
0.000	61.280	0.014	0.853	0.853	المشاركة -> التمكين
0.000	8.145	0.059	0.480	0.480	التعلم -> الرضى الوظيفي

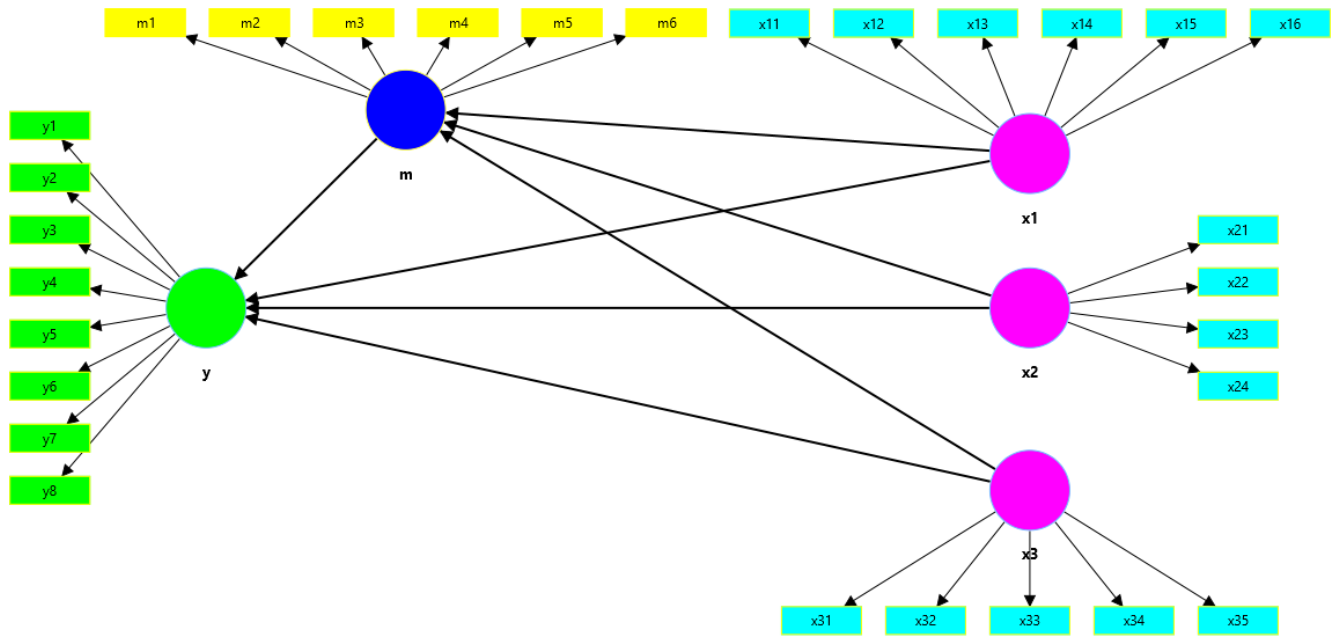
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

بعد إدخال متغير الرضى الوظيفي كالوسيط بين التمكين والتعلم التنظيمي، دون الأخذ بالاعتبار تأثير متغيرات من الدرجة الثانية لمتغير التمكين، أي تأثير كل بعد من أبعاد التمكين (فرق العمل، المشاركة، الاستقلالية) على الرضى الوظيفي كوسيط دون المرور بمتغير التمكين، نتحصل على جميع قيم **PValues** أقل من 0.05 وهذا يعني أننا نقبل جميع الفرضيات البديلة، ومازال هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل المتغيرات الكامنة بوجود الرضى الوظيفي كوسيط (من الدرجة الأولى).

ولتدقيق أكثر سنعالج الوساطة مع المتغيرات التمكين كل على حدى، بعد تطرقنا إلى التمكين ككل، لنعرف هل تبقى الوساطة غير مباشر، ومن من الأبعاد أكثر تأثير ومن هو أقلها وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (18): نموذج الدراسة بالوساطة من الدرجة الثانية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls

إن حذف متغير الكامن للتمكين في هذا النموذج لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد التمكين على الوساطة، وهذا مهم جدا للدراسة، حيث دونه لا يمكن التكهن بالمتغير الأكثر تأثيرا أو الأقل تأثيرا أو لا يوجد له تأثير أصلا على الوساطة غير

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

مباشرة، والجدول التالي يوضح ذلك، بعد تقدير نموذج المسار من خلال **Boostrapping** مع تفاعل الرضى الوظيفي كوسيط.

الجدول رقم (35): نموذج مسار الأثر غير المباشر من الدرجة الأولى للتمكين

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.692	0.396	0.070	-0.026	-0.028	فرق العمل -> التعلم التنظيمي
0.000	8.733	0.043	0.376	0.372	فرق العمل -> الرضى الوظيفي
0.028	2.209	0.064	0.141	0.140	الاستقلالية -> التعلم التنظيمي
0.060	5.149	0.058	0.298	0.301	الاستقلالية -> الرضى الوظيفي
0.000	1.326	0.061	0.080	0.081	المشاركة -> التعلم التنظيمي
0.000	2.295	0.052	0.121	0.120	المشاركة -> الرضى الوظيفي
0.000	8.670	0.059	0.508	0.512	الرضى الوظيفي -> التعلم التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SmartPls

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا يوجد تأثير غير مباشر معنوي للوسيط بين كل من المسارات التالية:

(فرق العمل ← الرضى الوظيفي ← التعلم التنظيمي)،

(الاستقلالية ← الرضى الوظيفي ← التعلم التنظيمي)،

(المشاركة ← الرضى الوظيفي ← التعلم التنظيمي) .

بعدما كانت كل المسارات معنوية، يصبح لدينا اثنان منها غير معنوية، ما عدى المسار الثالث

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

- وجود تأثير غير مباشر معنوي للوسيط ($\beta_{MX} \times \beta_{YM}$) دالة إحصائيا أي أن هناك وساطة جزئية تتمثل في:

التأثير المباشر المشاركة ← على التعلم التنظيمي من جهة،

و تأثير معنوي غير مباشر للمشاركة ← على التعلم التنظيمي عن طريق الرضى الوظيفي.

ولمعرفة تأثير الرضى الوظيفي كوسيط تجري بعض الحسابات وفق برنامج Excel .

الجدول رقم (36): تأثير متغير الوسيط

Bootstrapped Confidence Interval									
SEb	SEa	UL9 5%	LL9 5%	z-value	SE	أثر غير مباشر	مسار b	مسار a	
16.26	0.094	12.41	-12	0.030	6.23	0.187	0.5	0.37	فرق العمل ← الرضى الوظيفي ← التعلم التنظيمي
16.26	0.116	5.38	-5.25	0.022	2.71	0.060	0.5	0.12	الاستقلالية ← الرضى الوظيفي ← التعلم التنظيمي.
16.26	0.069	0.26	0.044	2.749	0.05	0.15	0.5	0.3	المشاركة ← الرضى الوظيفي ← التعلم التنظيمي.

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SmartPls

إذا كان مجال الثقة لا يتضمن الصفر، يمكننا القول أننا واثقون من الناحية الإحصائية أن التأثير يختلف عن الصفر (وجود تأثير

لمتغير الوسيط)، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن الصفر يتوسط مجال الثقة لكل من مسارات الأولى (فرق العمل ←

الرضى الوظيفي ← التعلم التنظيمي).

المسار الثاني (الاستقلالية ← الرضى الوظيفي ← التعلم التنظيمي)، ولأن هذي المسارات لم تحقق الشرط الأول فإننا نستنتج

أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط، أما المسار الثالث (المشاركة ← الرضى الوظيفي ← التعلم التنظيمي) ،

فإننا نلاحظ أن مجال الثقة لا يتضمن الصفر، ويمكننا القول أننا واثقون من الناحية الإحصائية أن التأثير يختلف عن الصفر (وجود تأثير لمتغير الوسيط) بالنسبة لهذا المسار.

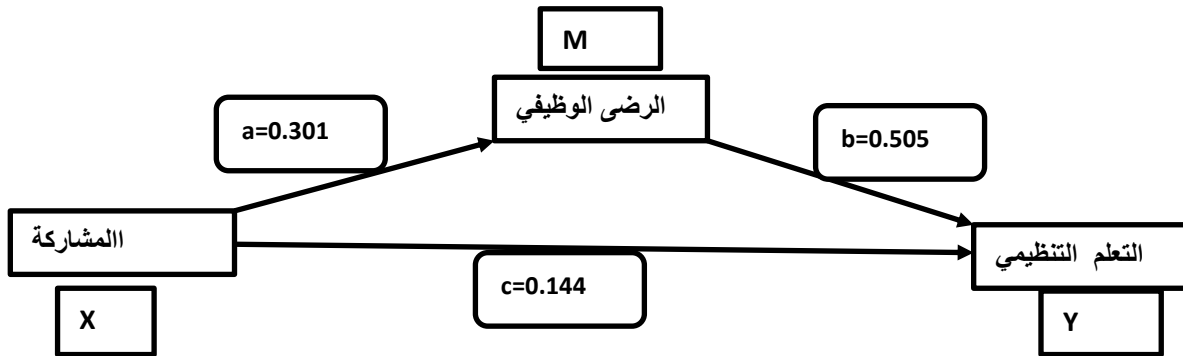
- مؤشر **VAF** يحدد قياس عملية الوساطة، وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير

الوسيط، من أجل وساطة بسيطة فإن **VAF** يعرف بمعادلة التالية:¹

$$VAF = \frac{a \times b}{a \times b + c} \times 100 = \frac{\text{indirect effect}}{\text{total effect}} \times 100$$

يمكننا حساب قيمة (**VAF**) بالنسبة للمسار الذي أثبتنا أن للوسيط تأثير معنوي بالاعتماد على الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (19): مثلث الوساطة بين متغيرات الدراسة



$$VAF = \frac{0.301 \times 0.505}{0.301 \times 0.505 + 0.144} \times 100 = \frac{0.152}{0.292} \times 100 = 52\%$$

¹ Christian, N.; R. L. José and C. Gabriel. (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models Industrial Management & Data Systems. Industrial Management and Data Systems , Vol. 116 No. 9

بعد حساب مؤشر (VAF) للمسار، تبين أن 52 % من تأثير المشاركة على التعلم التنظيمي يتم تفسيره من خلال رضى الوظيفي، في ضوء ذلك يمكن الافتراض أن رضى الوظيفي يتوسط جزئيا العلاقة بين المشاركة والتعلم التنظيمي.

خامسا: دراسة الفروق المعنوية

- اختبار التوزيع الطبيعي

وحيث أن حجم العينة 41 فردا، قمنا باستخدام إختبار كولموروف-سمنوف اختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

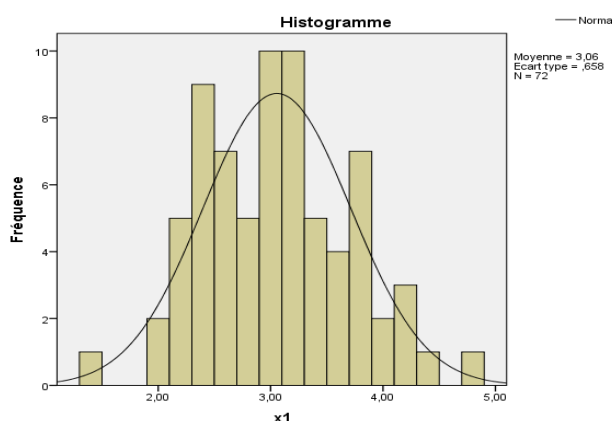
جدول رقم (37): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المجال
0.200	0.072	التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمحور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي، و هو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الشكل رقم (20): منحنى التوزيع الطبيعي

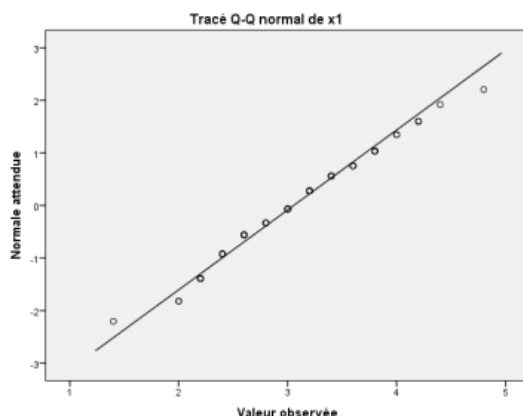


المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على إستخدام الإختبارات المعلمية.

الشكل رقم (21): مخطط الانتشار



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على

المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير

الرضى الوظيفي كوسيط عملية إتخاذ القرارات الإداريين التمكين و التعلم التنظيمي في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز-

الأغواط- تعنى للمتغيرات الشخصية التالية:

- الجنس
- العمر
- الوظيفية
- الاجر
- الاقدمية
- المستوى التعليمي

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

1- بالنسبة للجنس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى

تأثير الرضى الوظيفي في تحقيق تحقيق التمكين و التعلم التنظيمي في سونلغاز الاغواط - تعزى لمتغير الجنس.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو تحقيق التمكين و التعلم التنظيمي تعزى للجنس عند

مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو تحقيق التعلم التنظيمي و التمكين تعزى للجنس عند مستوى

المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (38): اختبار T-test بالنسبة للجنس

إختبار ليفين						إختبار (t)		المحور
F		القيمة الاحتمالية sig		T	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية الثنائية	متوسط الفرق	
%95		الدنيا						
.309		.582		.440	39	.662	0.14129	01
				.507	19.953	.618	.14129	
.72292		.79010						
-0.44034		-0.50752						

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات أجابة الذكور و الإناث

كانت متقاربة ، بالإضافة إلى أن القيمة الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في محور التعلم التنظيمي و هو ما يثبت

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للجنس.

2- بالنسبة للعمر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الرضى الوظيفي كوسيط

بين التمكين و التعلم التنظيمي في سونلغاز بالاغواط - تعزى لمتغير العمر .

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التعلم التنظيمي تعزى للعمر عند مستوى المعنوية

$$\alpha \leq 0.05$$

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تحقيق التعلم التنظيمي تعزى للعمر عند مستوى المعنوية

$$\alpha \leq 0.05$$

الجدول رقم (39) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

القيمة الإحتمالية sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.307	1.218	0.918	2	1.837	بين المجموعات
		0.754	38	28.655	بين المجموعات
			40	30.491	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الإحتمالية بالنسبة للتعلم التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أي نقبل

الفرضية العدمية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين جودة التعلم التنظيمي تعزى للعمر عند مستوى المعنوية

$$\alpha \leq 0.05$$

3- بالنسبة للوظيفة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الرضى الوظيفي كوسيط

بين التمكين و التعلم التنظيمي في سوناغاز بالأغواط - تعزى لمتغير الوظيفة .

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تحقيق التعلم التنظيمي تعزى للوظيفة عند مستوى المعنوية

$$\alpha \leq 0.05$$

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تحقيق التعلم التنظيمي و تعزى للوظيفة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (40) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للوظيفة

القيمة الإحتمالية sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.123	2.215	1.592	2	3.184	بين المجموعات	01
		0.719	38	27.307	بين المجموعات	
			40	30.491	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الإحتمالية بالنسبة للتعلم التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أي نقبل الفرضية العدمية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين جودة التعلم التنظيمي تعزى للوظيفة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

4- بالنسبة للأجر

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الرضى الوظيفي كوسيط بين التمكين و التعلم التنظيمي في سوناغاز بالأغواط - تعزى لمتغير الاجر.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تحقيق التعلم التنظيمي تعزى للاجر عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تحقيق التعلم التنظيمي و تعزى للاجر عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (41) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للأجر

القيمة الإحتمالية sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.918	.086	.069	2	.137	بين المجموعات
		.799	38	30.354	بين المجموعات
			40	30.491	المجموع

المصدر :من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الإحتمالية بالنسبة للتعليم التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أي نقبل الفرضية العدمية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين جودة التعلم التنظيمي تعزى للأجر عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

5- بالنسبة للأقدمية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الرضى الوظيفي كوسيط بين التمكين و التعلم التنظيمي في سوناغاز بالأغواط - تعزى لمتغير الاقدمية .

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تحقيق التعلم التنظيمي تعزى للأقدمية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تحقيق التعلم التنظيمي و تعزى للأقدمية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

الجدول رقم (42) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للأقدمية

القيمة الإحتمالية sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.161	1.915	1.396	2	2.792	بين المجموعات	01
		0.729	38	27.700	بين المجموعات	
			40	30.491	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الإحتمالية بالنسبة للتعليم التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أي نقبل الفرضية العدمية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين جودة التعلم التنظيمي تعزى للأقدمية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

6- بالنسبة للمستوى التعليمي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الرضى الوظيفي كوسيط بين التمكين و التعلم التنظيمي في سوناغاز بالأغواط - تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تحقيق التعلم التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تحقيق التعلم التنظيمي و تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالأغواط

الجدول رقم (43) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي

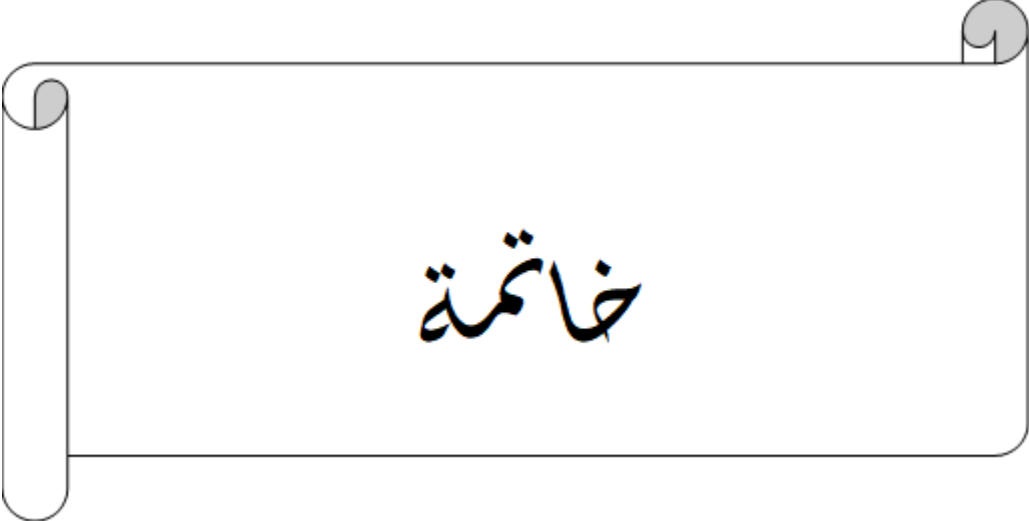
القيمة الإحتمالية sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.182	1.783	1.308	2	2.616	بين المجموعات	01
		.734	38	27.876	بين المجموعات	
			40	30.491	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الإحتمالية بالنسبة للتعليم التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أي نقبل الفرضية العدمية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين جودة التعلم التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول تأثير الرضى الوظيفي كوسيط بين التمكين و التعلم التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز - الأغواط " حيث تطرقنا إلي تقديم لمحة عامة حول المؤسسة ، انطلاقا من تعريفها وكذا أبرز المهام و الخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلي الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما في ما يتعلق في دراسة الميدانية، فقد استخدمنا النمذجة بالمعادلات ببرنامج SMART PLS من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة (50) مفردة تم استرجاع (41) منها، تم التوصل إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و التعلم التنظيمي بوساطة الرضى الوظيفي، بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وكذا فرضياتها الفرعية الثلاث.



خاتمة

ان التطور الحالي للمؤسسات بمختلف اشكالها وانوعها يزيد من التعلم التنظيمي و تأثير الرضى الوظيفي بينه و بين التمكين وحيث نجده غالبا عند المؤسسات ذات الاشغال التي تتميز بكثرة المعاملات مع الزبائن والتي تتسم بطابع خاص بعملها منها مؤسسة سونلغاز محل دراستنا والتي يعتبر فيها التعلم التنظيمي و التمكين ركيزة أساسية في تأثر الرضى الوظيفي وتكمن الغاية من استعمال التعلم التنظيمي و التمكين في هذه المؤسسة للوصول الى رضى الموظفين للاستفادة أكثر من خبرات و كفاءات كوادر المؤسسة وكذا السماح لهم بممارسة انشطتهم بكل حرية مع تحقيق اهداف المؤسسة و رفع مستوى التنافسية .

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الى جملة من نتائج والتوصيات نذكرها فيما يلي.

1-النتائج المستخلصة:

- اغلبية عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط ذكور بالنسبة للعينة وهذا راجع الى واقع التوظيف بالمؤسسة بالنسبة لنوعية العمل الذي تتطلبه.
- عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط اغلبهم يتميزون بمستوى علمي جامعي مما يدل على مستوى تعليمي جيد وهذا راجع إلى سياسة مؤسسة في توظيف العمل لأنها تحتاج الى كفاءات.
- عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تتراوح أعمارهم ما بين (31و50) سنة.
- ان مؤسسة تحتوي على افرادا ذوي معارف ومكتسبات معرفية وهذا لان أكثر سنوات الخدمة لعمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط أكثر من 10 سنوات.
- مؤسسة سونلغاز تعمل على الوعي بالذات فيما يتعلق بالتمكين و التعلم التنظيمي وهو ما يتفق عليه عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

- مؤسسة سونلغاز تعمل على المشاركة فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي بوساطة الرضى الوظيفي وهو ما يتفق عليه عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- يعمل الرضى الوظيفي كوسيط بين التمكين و التعلم التنظيمي بحيث ان التمكين يرفع مستوى الرضى و الذي بدوره يعزز التزام العمال و زيادة دافع التعلم وفقا لمؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس ،العمر ، الوظيفة ،الاجر ،الاقدمية و المستوى التعليمي.
- جميع معاملات الارتباط في مجالات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على التعلم التنظيمي.
- وجود تأثير غير مباشر معنوي للوسيط دالة إحصائيا أي أن هناك وساطة جزئية تتمثل في:
- لتأثير المباشر للمشاركة ← على التعلم التنظيمي من جهة؛
- وتأثير معنوي غير مباشر للمشاركة ← على التعلم التنظيمي عن طريق الرضى الوظيفي.

3-مقترحات:

- تعزيز برامج التدريب لتطوير مهارات القيادة و اتخاذ القرارات .
- تحسين ظروف العمل أكثر للحفاظ على كوادر المؤسسة مع تقديم حوافز مالية و معنوية .
- تشجيع تبادل المعرفة و الخبرات بين الموظفين .
- العمل على برنامج فرق العمل بين الموظفين للتشاور و تقديم مقترحاتهم و آرائهم و الاستفادة من بعضهم في جميع المهام و المعارف المتعلقة بالمؤسسة.

4-افاق الدراسة:

بما ان موضوع البحث يرتبط بعدة جوانب، يمكن تناوله من عدة مداخل تبعا لأهداف كل باحث، ذلك لكون مجال الدراسة يحتاج للمزيد من التعمق والمعالجة، حتى يمكن الامام بالجوانب المختلفة له، ونورد البعض لمن يهمله البحث في الموضوع:

- تأثير تطبيقات التكنولوجيا كوسيط بين التمكين و التعلم التنظيمي .
- تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على علاقة التمكين و التعلم التنظيمي .
- كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي و التعلم الالى على تمكين الموظفين و تحسين الرضى الوظيفي .
- تأثير استخدام إدارة المعرفة الرقمية على التعلم التنظيمي .
- دور التنمية المستدامة في تعزيز التمكين و علاقته بالتعلم التنظيمي .

قائمة المصادر

والمراجع

(1) القرآن و الأحاديث.

(2) الكتب بالعربية :

- 1- ثروة عبد الحميد عيسى ، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية، دار خالد الميخاني، السعودية ،2016.
- 2- خليل محمد حسن الشماع ،نظرية المؤسسة ،الطبعة الخامسة ،دار المسير ،الأردن، 2014.
- 3- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمد ،نظرية المؤسسة ، الطبعة 1، دار المسيرة ،الأردن، 2000.
- 4- زكريا مطلق الدوري، "اثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية " ، الأردن ،فبراير 2018.
- 5- زكرياء مطلق الدوري، أند علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن ،2009 .
- 6- سالم تيسير الشرايدة، الرضى الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 7- ستي سيد أند، "دراسة محددات الرضى الوظيفي في الجزائر"، عمان، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع ،2017.
- 8- عادل عبد الرزاق هاشم ،"القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى العاملين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2018.
- 9- عباس عبد الباسط ، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- 10- علي السلمي ،السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 1997.
- 11- عماد علي المهيرات ،"أثر التمكين على فاعلية المنظمة"، إدارة الأفراد/الإدارة العامة"، الطبعة 1، دار جليا الزمان ، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان ،2014.
- 12- فهد مانع فهد الحيان ،"دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة"، الطبعة 1، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع،2016.
- 13- محمد يوسف القاضي،السلوك التنظيمي، الطبعة 1،الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن،2015
- 14- مدحت محمد ابو النصر،الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم،الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم ،الطبعة 1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة-مصر،2012.
- 15- يوسف عطوي المواضية ، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ،دار امجد للنشر و التوزيع، عمان،2016.

(2)المذكرات و الرسائل

- 1- اريج ميمون الكبيسي، درجة توافر ابعاد منظمة التعلم في المدارس الاساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط ، الاردن 2013 .

- 2- اقطي جوهرة ، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة . دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،2013/2014.
- 3- الزهرة رحال ، أثر الابداع التنظيمي في علاقة التمكين الاداري بأداء الوظيفي للعاملين, دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالواديا, مذكرة ماستر، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ، الجزائر 2018/2019 .
- 4- العنزي، سعد محمود، الرضى الوظيفي والأداء، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 1985.
- 5- الهاشمي بعاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام بوساطة الرضى الوظيفي لدى العاملين، اطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021/2022.
- 6- بالساسي زاكي وشريفي سمية، "أثر التمكين على الرضى الوظيفي- دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي" , مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , تخصص إدارة أعمال, جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ،الجزائر , 2018/2019.
- 7- بكاي سعد ،"الرضى الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة, دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة لكل من الجلفة و مسيلة و برج بوعريرج" أطروحة دكتوراه, تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2017/2018.
- 8- بلقاسم جوادي ،التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين . دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر ، 2014/2015 .
- 9- حمد بن قبلان آل فطيح ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض، السعودية ، 2013.
- 10- رضا نعيجة ،التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين . دراسة ميدانية بمؤسسة سونطارك فرع التنقيب بادرر، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر ، 2011 / 2012.
- 12- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، " أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية – دراسة حالة "، رسالة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط, كلية الأعمال، 2016.
- 11- غدير علي عبد القادر ،"نظام العمل بالتعاقد وعلاقته بالرضى الوظيفي للعمال بالمؤسسات الاقتصادية"،(رسالة ماجستير ، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر ، 2016/2017.
- 13- فرحان مهند، دور تقنية التحسين المستمر في عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية ، رسالة ماجستير كلية التجارة – جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية، 2022.

- 14- فطيمة الزهرة بربطل ،اهمية التعلم التنظيمي في تكوين راس المال الفكري لدارسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015 / 2016.
 - 15- قوارح أم الخير، "بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية ،الوادي الجزائر،2020/2019.
 - 16- معين أحمد صالح العبد الله ،"أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في مملكة العربية السعودية" ، رسالة الماجستير في علوم الادارة والاقتصاد، تخصص ادارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية ،2018.
 - 17- منار حسن مصطفى حسنين ،"درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، رسالة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلا، فلسطين ، 2015.
- (3)المجلات و ملتقيات**
- 1- اريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي ،الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصادية الحديثة بالشلف، الجزائر ،2011 .
 - 2- الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ،العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الاداري في المنظمات الصحية ، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية و النفسية بريطانيا 2012 .
 - 3 - إيثار عبد الهادي فيحان ، "عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، دار النشر العراق، 2016 .
 - 4- خلفه سارة و عيساوي فلة ، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال Empowerment as a new culture in business organizations ،جامعة سطيف 2 الجزائر ،مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية ، العدد الثالث /جوان 2018 .
 - 5- دايرة عبد الحفيظ، كيسرى مسعود،"تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البترو كيميائية في الجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي،الجزائر، ع11، ديسمبر 2016.
 - 6- رزوق سارة وبوعشة مبارك، "دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري- بسكرة"، مجلة دراسات اقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، مج4، ع3، ديسمبر 2017 .
 - 7- سنية كاظم تركي، "التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مج23 ، ع96، 2017.

- 8- عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصباغ، "أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين": دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مج 23، ع101، 2017.
- 9- عطا الله صلاح: دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية، بحوث و أوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، الاردن، أكتوبر 2011/2012.
- 10- ليا زيد وهيبه، "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة-دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان-تلمسان"، مجلة كلية المأمون الجامعة، ع22، سنة النشر 2013.
- 11- محسن محمد بن كليب، "أثر الحوافز في التمكين الإداري (دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا"، محافظة حضرموت -اليمن -، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج الأول، مج 1، ديسمبر 2018.
- 12- موسى رحمان، دور التعلم التنظيمي في بناء ارس المال الفكري، الملتقى الدولي حول ارس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة بالشلف، الجزائر، 2011.
- 13- نيد سالم الكعبي، "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مج 6، ع1، 2016.

(5) الكتب بالفرنسية

- Bhaskara Rao& D.Sridhar, job satisfaction of School teachers , R.V.R.Callege.New Delehi,2018.
- J.Peter,Organisation and Motivation, Springer Fachmedien,2000.
- P.Spector, job satisfaction : Application,Assessment, causes, andconsequences,international Educationl Publisher, London,1997.
- Quinn, covert e, & spritzer, Gretchen m, the road to empowerment: seven question every should consider, organization dynansmics, autuman1997.
- S.Robbins, Organizational Behavior, Prentice-Hall of India,2001.
- F. Luthans, Positive Organizational Behavior, 5th ed, New York Mc-Graw-Hill Co. 2002.

(6)المذكرات بالفرنسية

- Carole Eagle luby, A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College, University Of Florida, Usa, 2006
- Ferdinandus sampe, the influence of organizational learning on performance in indonesian SMEs, doctoral thesis, 2012

6 المجلات بالفرنسية

- Alexendra luciana guta, organizational learning and performance , proceedings of the 7th in international management 2010
- Islam mohamed salim, organizational learning innovation and performance of malaysian SMEs, International journal of business and management, vol6, malaysia, 2011,
- Wageeh A.nafei, organizational learning and organizational performance: a correlation study in kingdom of Saudi Arabia, American international journal of social, USA, no 2, 2015.

(5) مواقع :

- صهيب شبلي الخزاعلة, أثر الرضا الوظيفي , <https://mawdoo3.com> آخر تحديث: 11:25 , 20 أبريل 2019 , (2024/05/08 , 18:19) .

- <http://moqatil.com> › Denia9 › Takwa 2024/05/07, 12:09

الملاحق

جامعة عمار التليجي الاغواط
كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
سنة ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

إستمارة بحث

سيدي الفاضل سيدتي الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يندرج هذا الاستبيان ضمن التحضير للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية . حيث يدور موضوع البحث حول **"تأثير الرضى الوظيفى كوسيط بين التمكين و التعلم التنظيمى"**

و تم إختيار مؤسستكم لإجراء هذا البحث .

لهذا يرجى التكرم بالاجابة عن هذه الأسئلة المدرجة في هذا الاستبيان ،مع العلم أن هذه الإجابات تستخدم لأغراض علمية بحتة ولا تأخذ منكم وقت كثير .

نشكركم على تعاونكم و المشاركة القيمة في هذا البحث

معلومات عامة

يمكنك وضع علامة (X) أمام الاجابة الصحيحة.

الجزء الاول : البيانات الشخصية و الوظيفية

الجزء الثاني : محاور الدراسة

الجنس		ذكر	انثى
العمر	اقل من 30 سنة	من 30 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة
	ثانوي و أقل	جامعي	دراسات عليا
الوظيفة	اطار	عون تحكم	عون تنفيذ
	اقل من 30000 دج	من 30000 الى 50000 دج	أكثر من 50000 دج
الاجر	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	أقدمية		

العدد	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
محور المتغير المستقل: التمكين						
أولا : بعد فرق العمل						
01	أستمتع بالعمل الجماعي أفضل من العمل الفردي .					
02	ألتزم بشكل كبير اتجاه العمل الجماعي .					
03	يزيد العمل الجماعي من نشاطي و دافعتي نحو العمل .					
04	يحقق العمل الجماعي حاجاتي المختلفة .					
05	بالعمل الجماعي يمكنني حل بعض المشاكل التي تواجهني في العمل اليومي .					
06	اقدر و احترم آراء زملائي في العمل .					
ثانيا : بعد الاستقلالية						
07	تحرص الادارة على توفير الاستقلالية و حرية التصرف .					
08	تفتح المؤسسة المجال أمامي لحل المشاكل التي تواجهني .					
09	أستطيع التغيير في طرق و أساليب العمل دون الرجوع إلى مسؤولي المباشر .					
10	توفر لي الادارة المعلومات الكافية فيما يتعلق بالتطورات و التغييرات الحاصلة .					
ثالثا : بعد المشاركة						
11	تحرص مؤسستي على الأخذ باستشارتي في حل المشاكل.					
12	تقدر مؤسستي قدراتي في العمل و تستعين بي.					
13	تسمح لي مؤسستي باقتراح تحسينات تخص وظيفتي .					
14	أشارك افكاري و اقتراحاتي مع زملائي .					
15	تعمل مؤسستي على تشجيع المشاركة لتبادل الخبرات و المعارف.					
محور المتغير التابع : التعلم التنظيمي						
16	تعمل مؤسستي على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهاراتي .					
17	أجدد المعلومات المكتسبة باستمرار.					
18	أتعلم من فرق العمل الموجودة داخل مؤسستي .					
19	تستفيد مؤسستي من خبرات و تجارب مؤسسات أخرى .					
20	أعزز أعمالي من خلال فهمي للمعرفة الجديدة.					
21	تعتبر مؤسستي أن التعلم المستمر من أولوياتها .					
22	أسعى إلى تطوير كفاءاتي بالإعتماد على أساليب إدارية جديدة .					
23	أعمل على تبادل المعلومات و البيانات مع زملائي باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .					
الوسيط : الرضى الوظيفي						
24	أشعر بالرضى عند نجاحي في حل مشاكل العمل .					
25	انا راض عن راتبي لانه يتناسب مع عملي .					
26	انا راض عن ترقيتي لاني استحقها .					
27	انا راض عن فرص التدريب التي اتلقاها لتطوير مهاراتي و معارفي .					
28	اشعر بالرضى عن عملي عند منحي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات .					
29	أشعر بالرضى عندما تتاح لي حرية التصرف في عملي .					