

# مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدرها كلية الإعلام بجامعة الأزهر



رئيس مجلس الإدارة: أ.د/ محمد المحرصاوي - رئيس جامعة الأزهر.

رئيس التحرير: أ.د/ غانم السعيد - عميد كلية الإعلام، جامعة الأزهر.

نائب رئيس التحرير: أ.د/ رضا عبدالواجد أمين - أستاذ الصحافة والنشر ووكيل الكلية.

مساعدو رئيس التحرير:

أ.د/ عرفه عامر - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

أ.د/ فهد العسكر - وكيل جامعة الإمام محمد بن سعود للدراسات العليا والبحث العلمي (المملكة العربية السعودية)

أ.د/ عبد الله الكندي - أستاذ الصحافة بجامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)

أ.د/ جلال الدين الشيخ زيادة - عميد كلية الإعلام بالجامعة الإسلامية بأم درمان (جمهورية السودان)

مدير التحرير: د/ محمد فؤاد الدهراوي - مدرس العلاقات العامة والإعلان، ومدير وحدة الجودة بالكلية

د/ إبراهيم بسيوني - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتارية التحرير: د/ مصطفى عبد الحى - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

أ/ رامى جمال - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

مدقق لغوي: أ/ عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتير فني: أ/ محمد كامل - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

القاهرة- مدينة نصر - جامعة الأزهر - كلية الإعلام - ت: ٠٢٢٥١٠٨٢٥٦

الموقع الإلكتروني للمجلة: <http://jsb.journals.ekb.eg>

البريد الإلكتروني: [mediajournal2020@azhar.edu.eg](mailto:mediajournal2020@azhar.edu.eg)

المراسلات:

العدد الرابع والخمسون - الجزء السابع - ذو القعدة ١٤٤١هـ - يوليو ٢٠٢٠م

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية ٦٥٥٥

الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ٢٦٨٢-٢٩٢ X

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٩٢٩٧-١١١٠

## قواعد النشر

- تقوم المجلة بنشر البحوث والدراسات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات وفقاً للقواعد الآتية:
- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين في تحديد صلاحية المادة للنشر.
  - ألا يكون البحث قد سبق نشره في أي مجلة علمية محكمة أو مؤتمراً علمياً.
  - لا يقل البحث عن خمسة آلاف كلمة ولا يزيد عن عشرة آلاف كلمة... وفي حالة الزيادة يتحمل الباحث فروق تكلفة النشر.
  - يجب ألا يزيد عنوان البحث -الرئيسي والفرعي- عن ٢٠ كلمة.
  - يرسل مع كل بحث ملخص باللغة العربية وآخر باللغة الانجليزية لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة.
  - يزود الباحث المجلة بثلاث نسخ من البحث مطبوعة بالكمبيوتر.. ونسخة على CD، على أن يكتب اسم الباحث وعنوان بحثه على غلاف مستقل ويشار إلى المراجع والهوامش في المتن بأرقام وترد قائمتها في نهاية البحث لا في أسفل الصفحة.
  - لا ترد الأبحاث المنشورة إلى أصحابها.... وتحفظ المجلة بكافة حقوق النشر، ويلزم الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها.
  - تنشر الأبحاث بأسبقية قبولها للنشر.
  - ترد الأبحاث التي لا تقبل النشر لأصحابها.

## الهيئة الاستشارية للمجلة

١. أ.د/ على عجوة (مصر)  
أستاذ العلاقات العامة وعميد كلية الإعلام الأسبق بجامعة القاهرة.
٢. أ.د/ محمد معوض. (مصر)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة عين شمس.
٣. أ.د/ حسين أمين (مصر)  
أستاذ الصحافة والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.
٤. أ.د/ جمال النجار (مصر)  
أستاذ الصحافة بجامعة الأزهر.
٥. أ.د/ مي العبدالله (لبنان)  
أستاذ الإعلام بالجامعة اللبنانية، بيروت.
٦. أ.د/ وديع العززي (اليمن)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٧. أ.د/ العربي بوعمامة (الجزائر)  
أستاذ الإعلام بجامعة عبد الحميد، بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر.
٨. أ.د/ سامي الشريف (مصر)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.
٩. أ.د/ خالد صلاح الدين (مصر)  
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام -جامعة القاهرة.
١٠. أ.د/ محمد فياض (العراق)  
أستاذ الإعلام بكلية الإمارات للتكنولوجيا.
١١. أ.د/ رزق سعد (مصر)  
أستاذ العلاقات العامة (جامعة مصر الدولية).

## محتويات العدد

- تأثير اتصالات التعلم التنظيمي على مستوى تمكين العاملين وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات العاملة في مصر  
أ.م.د. ريم أحمد عادل طه محمد  
٤٣٤٧
- 
- العوامل المؤثرة في تجنب المستهلك السعودي لإعلانات «فيسبوك» وعلاقتها بالسمات الشخصية  
د. حسام حامد إبراهيم عبد الجليل  
٤٤٣٧
- 
- ملامح البطل الياباني في عصر الانفتاح «ميجي» كما تعكسها الأفلام اليابانية (دراسة تحليلية)  
د. رباب حسين محمود عبد الله العجاوي  
٤٥٠٥
- 
- التعرض لمواقع التواصل الاجتماعي وعلاقته بالاغتراب السياسي وانعكاسه على المشاركة السياسية لدى الشباب المصري  
د. هبة الله صالح السيد صالح  
٤٥٦١
- 
- أطر تقديم مواقع الصحف المصرية لقضايا تطوير التعليم ما قبل الجامعي في الفترة من ١ يونيو ٢٠١٨ إلى ١ يوليو ٢٠١٩ - دراسة تحليلية مقارنة  
د. ريم نجيب زناتي  
٤٦١٩
- 
- واقع ومستقبل التأهيل الأكاديمي للمحرر المتكامل في برامج الإعلام في مصر  
د. سارة طلعت، د. نفيسة السعيد  
٤٦٨٥
- 
- إدراك الفتاة الجامعية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية المقدم في برامج المرأة بالقنوات الفضائية وعلاقته بمشاركتها السياسية  
د. منال عبده محمد منصور  
٤٧٨٩

■ اتجاهات الصحفيين المصريين نحو تطور أساليب التحرير  
الصحفي بالمواقع الإخبارية الإلكترونية المصرية (دراسة ميدانية)  
٤٨٣٧ د . وفاء جمال درويش عبد الغفار

---

■ استخدام الأشكال الإذاعية والتلفزيونية في مواقع التواصل  
الاجتماعي وعلاقته بمستوى أدائها «دراسة تحليلية  
٤٩٢٧ جميل عادل جميل موسى زين  
وميدانية»

---

■ دور البرامج الحوارية في تشكيل ادراك الشباب لخطط التنمية  
القومية  
٤٩٦٣ محمد رفاعي شوقي ابراهيم عمار

---

ISSN- O	ISSN- P	نقاط المجلة (يوليو 2020)	نقاط المجلة (مارس 2020)	اسم الجهة / الجامعة	اسم المجلة	القطاع	م
2682- 292X	1110- 9207	7	6.5	جامعة الأهرام	مجلة البحوث الإعلامية	الدراسات الإعلامية	1
2314- 873X	2314- 8721	7	6	الجمعية المصرية للعلاقات العامة	مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط	الدراسات الإعلامية	2
2536- 9393		5	5	جامعة الأهرام الكندية	المجلة العربية لبحوث الإعلام و الإتصال	الدراسات الإعلامية	3
2366- 9891		4	4	Cairo University	مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	الدراسات الإعلامية	4
2536- 9237		3.5	3.5	جامعة جنوب الوادي	المجلة العلمية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	الدراسات الإعلامية	5
2367- 0407		6.5	3.5	اكاديمية الشروق	مجلة البحوث و الدراسات الإعلامية	الدراسات الإعلامية	6
2366- 9131		6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان	الدراسات الإعلامية	7
2366- 914X		6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون	الدراسات الإعلامية	8
2366- 9168		6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث الصحافة	الدراسات الإعلامية	9
1110- 6836		6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة المصرية لبحوث الإعلام	الدراسات الإعلامية	10
1110- 6844		6.5	3	Cairo University, Center of Public Opinion Research	المجلة المصرية لبحوث الرأي العام	الدراسات الإعلامية	11

- يطبق تقييم مارس 2020 للمجلات على كل الأبحاث التي نشرت فيها قبل 1 يوليو 2020
- يطبق تقييم يونيو 2020 للمجلات على كل الأبحاث التي سنكشر فيها بدء من 1 يوليو 2020 و حتى صدور تقييم جديد في يونيو 2021
- المجلات التي لم تتقدم بطلب إعادة تقييم سيظل تقييم مارس ٢٠٢٠ مطبقا على كل الأبحاث التي سنكشر بها وذلك لحين صدور تقييم جديد في يونيو 2021
- يتم إعادة تقييم المجلات المصرية دورياً في شهر يونيو من كل عام ويكون التقييم الجديد سارياً للسنة التالية للنشر في هذه المجلات



تأثير اتصالات التعلم التنظيمي على مستوى  
تمكين العاملين وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي  
دراسة ميدانية على عينة من المنظمات العاملة في مصر

- The effect of organizational learning communications on the level of employees empowerment and its relationship to organizational excellence:  
a field study on a sample of organizations operating in Egypt

أ.م.د. ريم أحمد عادل طه محمد ●

الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان - كلية الإعلام - جامعة القاهرة

reemadeltaha73@gmail.com

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة اتصالات التعلم التنظيمي بالمنظمات العاملة في مصر وتصنيفها، من حيث أبعادها ووسائلها ومستوياتها وإستراتيجياتها، وتأثير ذلك على مستوى تطبيق أبعاد تمكين العاملين، وعلاقة ذلك بتحقيق أبعاد التميز التنظيمي، وهو هدف رئيسي تسعى إلى تحقيقه المنظمات كافة، وتكرس من أجل تحقيقه الأساليب الاتصالية والإدارية كافة، التي منها تفعيل اتصالات التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وذلك بالتطبيق على عينة متاحة قوامها (200) مفردة من مديري الإدارات المتنوعة، بعدد (40) منظمة من المنظمات الإنتاجية والخدمية التابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الاستثماري العاملة في مصر؛ حيث تم ملء صحيفة استقصاء من (5) مفردات بكل منظمة، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التعلم التنظيمي وبعض أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التعلم التنظيمي وبعض أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد التمكين الإداري المطبقة وبعض أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة، من خلال النتائج السابقة توصلت الباحثة إلى نموذج نظري مقترح يربط بين عناصر عملية التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي، يمكن أن تسترشد به المنظمات كخطوة من أجل الإصلاح الإداري، كما يمكن أن يكون مرشدًا للأكاديميين في مجال الاتصالات المؤسسية.

الكلمات الدالة: الاتصالات المؤسسية، اتصالات التعلم التنظيمي، التمكين الإداري، التميز التنظيمي.

## Abstract

This study aims to define and characterize the nature of organizational learning communications of organizations operating in Egypt (in terms of their dimensions, means, levels, and strategies). In addition to its impact on the level of applying the dimensions of employee empowerment, and its relationship with achieving the dimensions of organizational excellence, which is the main goal that all organizations seek to achieve by providing all the communicative and administrative methods, including activating organizational learning communications and empowering employees. By applying to an available sample of (200) directors of various departments with (40) organizations from production and service organizations, affiliated to the public business sector and the investment sector operating in Egypt, where an investigation sheet was filled with (5) items for each organization. The results revealed that there is a statistically significant relationship between the organizational learning process and some dimensions of administrative empowerment applied in the organizations under study. And that there is a statistically significant relationship between the organizational learning process and some dimensions of organizational excellence achieved in the organizations under study. Through the previous results, the researcher reached a proposed theoretical model that links the elements of the organizational learning process, the dimensions of administrative empowerment and the dimensions of organizational excellence, which can be used as a guide for organizations as a step for administrative reform, as it can be a guide for academics in the field of institutional communication.

**Keywords:** organizational Communication, Organizational Learning Communication, Administrative Empowerment, Organizational Excellence



نظرًا لكون الإدارة قائمة على العنصر البشري؛ فإنه من الطبيعي أن تحظى دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة بأهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية والاتصالية، فقد خلّفت الألفية الثالثة لمنظمات الأعمال تحديات عديدة يقف على رأسها كيفية التعامل مع الموارد البشرية، استقطابًا واختيارًا ومحافظة عليها بما يمكن المنظمات من تحقيق مزايا تنافسية، وأضحت تلك المنظمات مطالبة بالاهتمام برأس المال الفكري، والتركيز على بناء فرق العمل، وزيادة مساحة التمكين، وحرية المبادرة لإدارة الموارد البشرية، وفرض تسارع وتيرة التغيرات في بيئة الأعمال على المنظمات تفعيل النظم الإدارية والاتصالية المتطورة ضمن سياقات تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار خلق بيئة عمل مواتية للإبداع بما في ذلك الاستفادة من أفكار العاملين ومهاراتهم وخبراتهم.

وجاء مفهوم تمكين العاملين كمفهوم إداري يسعى للإسهام في تطوير جزء من الرؤية الإدارية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، وتجاوز الممارسات الإدارية التي لا تتيح سلطة صنع القرار واتخاذ المناسب منها للعاملين الذين يحتكون مباشرة بالموقف ويتعرفون على أبعاده، ذلك أن العاملين لا يقدمون على اتخاذ القرارات المناسبة وابتكار أفضل الطرق لحل المشكلات إلا إذا أحسوا بالمسئولية تجاه هذا القرار وتم تمكينهم بمستويات مرتفعة دون الرجوع إلى الإدارة العليا؛ حيث إن تركيز عملية صناعة القرار وابتكار الحلول في نطاق الإدارة العليا يتسبب في تراكم المهام لديها؛ مما يضعف تركيزها على الأبعاد الإستراتيجية، وقد يؤثر على مستوى أداء العاملين ويعوقهم عن تطوير مهاراتهم، ويؤدي إلى وجود قدر من الإحباط لديهم، ويؤثر سلبيًا على مستوى انتمائهم، ولكي تضمن المنظمات استمرار العاملين فيها بتقديم أداء مرتفع فإنه لا بد من التركيز على تنمية العلاقات بين إدارة المنظمات من جهة والعاملين من جهة أخرى، بما في ذلك تمكينهم في محيط أعمالهم التي ينجزونها على نحو يعزز لديهم الدافعية والسلوك الإبداعي، ومن ثم تحسين مستوى الأداء الفردي والتنظيمي، وتحقيق التميز التنظيمي.

فلقد غدا التميز التنظيمي موضع اهتمام ونقاش واسع من قبل الباحثين، وتحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك، وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة؛ لذا يعبر التميز التنظيمي عن الحاجة إلى مدخل شامل، يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس تحقق لها القدرة على مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك، وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة؛ من عاملين بالمنظمة، ومتعاملين معها، والمجتمع بأسره، وتعد الموارد البشرية المتميزة الأداة الحقيقية للتميز التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية بمثابة القوة الفاعلة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتستند الجهود من أجل تحقيق التميز التنظيمي إلى تقنيات ومنهجيات إدارية واتصالية متقدمة ومتطورة، والاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والرائدة؛ من أجل التوصل إلى حلول للتحسين المستمر والمضي نحو التميز. وقد توجهت عديد من المنظمات للأخذ بمدخل اتصالية وإدارية شاملة بحثًا عن التميز، وارتبط التميز التنظيمي بعديد من الاتجاهات والأساليب الإدارية والاتصالية الحديثة، ومنها الاستثمار في التعلم التنظيمي وتمكين العاملين.

ويعد مفهوم التعلم التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الأخيرين، فالعديد من المنظمات استطاعت أن ترفع مستوى قدراتها التنافسية بتبنيها التعلم التنظيمي بوصفه عملية اكتساب المعارف والمهارات المهنية الحديثة على مدار الحياة، بما يُمكن من إيجاد الحلول واختبار البدائل التي تحقق التحسين المستمر أو التغيير الجذري لسلوكها لضمان بقائها وتفوقها التنافسي<sup>1</sup>.

وترجع أهمية التعلم التنظيمي إلى حاجة المنظمات إلى أن تكون أكثر قدرة على التنافس والاستمرار؛ لأنه عبر التعلم تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بقدراتها التنافسية من خلال زيادة قدرتها على طرح منتجات وخدمات متميزة، وتحسين كفاءتها التشغيلية باستمرار، وأدركت المنظمات أهمية تسخير جزء من مواردها بغرض الاستثمار في مجال التعلم التنظيمي لصالح موظفيها، بما ينعكس في النهاية على أدائهم وقدرتهم على الابتكار وتفعيل الأساليب الإدارية المتطورة التي منها تمكين العاملين؛ فالتعلم التنظيمي يمثل ضرورة إستراتيجية لتقدم المنظمات وبقائها؛ فهو المصدر الأساسي للتغيير الإستراتيجي في المنظمات المختلفة من خلال توظيف إستراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية لتحقيق التكيف اللازم مع البيئة الخارجية<sup>2</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد موضوع الدراسة في الآتي:

"تحديد وتوصيف طبيعة اتصالات التعلم التنظيمي بالمنظمات العاملة في مصر من حيث أهدافها ووسائلها ومضمونها وإستراتيجياتها، وتأثير ذلك على مستوى تطبيق أبعاد تمكين العاملين، وعلاقة ذلك بتحقيق أبعاد التميز التنظيمي الذي يعد الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمات كافة، وتكرس من أجله الأساليب الاتصالية والإدارية كافة، التي منها تفعيل اتصالات التعلم التنظيمي وتمكين العاملين".

#### أهمية الدراسة:

- تتفق الدراسة مع توجهات إدارة الدولة المصرية للاهتمام برأس المال البشري وتنميته من خلال أساليب متطورة منها التعلم التنظيمي، وما لذلك من آثار إيجابية مهمة تتفق أيضًا مع الخطط المستقبلية لإدارة الدولة المصرية ومنها تحقق أبعاد التميز التنظيمي.

- تعد متغيرات الدراسة، المتمثلة في اتصالات التعلم التنظيمي والتمكين الإداري والتميز التنظيمي، من أكثر المواضيع التي لقيت في السنوات الأخيرة اهتمامًا كبيرًا في فكر الاتصالات المؤسسية المعاصرة وواقعها، خاصة في الدول المتقدمة، وبضرورة تميز المنظمات والارتقاء بمستوى أدائها، والبحث عن العوامل التي تسهل حدوث ذلك، وبالتالي امتلاك مزايا تنافسية ترتقى بأداء المنظمات والاهتمام بتمييزها بشكل محدد.

- محدودية الدراسات العربية والمصرية على وجه الخصوص التي تتناول المتغيرات الآتية: اتصالات التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين، وأبعاد التميز التنظيمي.

- تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية في الأدبيات الناتجة عن ندرة الدراسات التي تتناول العلاقة بين مستوى تمكين العاملين في المنظمات ومتغيرات اتصالية، متمثلة في اتصالات التعلم التنظيمي؛ حيث إن غالبية الدراسات كانت تتناوله من منظور إداري دون المنظور الاتصالي.

- هناك أهمية تطبيقية لنتائج مثل هذه الدراسة في قطاعات الأعمال المختلفة، ومحاولة لفت انتباه القائمين على المنظمات المختلفة حول أهمية اتصالات التعلم التنظيمي وضرورة تبنيه داخل المنظمات، وهذا من أجل زيادة فرص تحقيق التميز التنظيمي، وبالتالي يمكن تقديم منهجية واضحة لقيادات المنظمات تمكّنهم من تطبيق هذه الممارسات الاتصالية والإدارية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق التميز التنظيمي.

- تلقي هذه الدراسة الضوء على أبرز العوقات التي تواجه تمكين العاملين بالمنظمات، مما يفيد مديري المنظمات في محاولة تفاديها.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى تمكين العاملين في المنظمات العاملة في مصر وأبرز المعوقات التي تواجه تطبيق هذا المفهوم.
- توصيف طبيعة اتصالات التعلم التنظيمي بالمنظمات العاملة في مصر.
- رصد مستوى تحقق أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات العاملة في مصر.
- التوصل إلى نموذج نظري يربط بين اتصالات التعلم التنظيمي ومستوى تمكين العاملين ومستوى تحقق أبعاد التميز التنظيمي، يصلح للتطبيق على المنظمات العاملة في مصر.
- تقديم توصيات عملية لإدارة المنظمات عن طبيعة اتصالات التعلم التنظيمي التي تؤدي إلى تبني مفهوم تمكين العاملين بطريقة تنعكس إيجابياً على تحقق أبعاد التميز التنظيمي.
- فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تربط بين تمكين العاملين، وأبعاد التميز التنظيمي كمتغيرات إدارية والمزيد من المتغيرات الاتصالية.

### الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على أحدث الدراسات العالمية والعربية ذات الصلة بموضوع الدراسة، توصلت الباحثة إلى أنه يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى أربعة محاور رئيسية على النحو الآتي:

- المحور الأول: الدراسات التي تتناول اتصالات التعلم التنظيمي.
- المحور الثاني: الدراسات التي تتناول تمكين العاملين.
- المحور الثالث: الدراسات التي تتناول التميز التنظيمي.
- المحور الرابع: الدراسات التي تتناول العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بين متغيرات الدراسة (اتصالات التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين، والتميز التنظيمي). وفيما يأتي عرض تفصيلي لهذه المحاور الرئيسية وما يتفرع منها من محاور:

### المحور الأول: الدراسات التي تتناول اتصالات التعلم التنظيمي:

دراسات تناولت اتصالات التعلم التنظيمي بشكل عام، منها:

- 1- دراسة الحالة التي أجراها "Dennis Quinn and Owen Hargie" (2004)<sup>3</sup> بهدف معرفة أكثر الوسائل الاتصالية فاعليةً في نقل المعرفة وحدوث التعلم التنظيمي؛ وذلك عن طريق المقابلات المتعمقة مع عدد من المديرين في عدد من الشركات الأمريكية العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وكشفت نتائج الدراسة أن الاتصال المباشر من خلال الاجتماعات أكثر الوسائل الاتصالية كفاءةً في نقل المعرفة؛ حيث يستطيع نقل

عديد من الرسائل؛ بسبب الطبيعة والتلقائية، وتفاعل جميع الأطراف الحاضرة، كما أكدت نتائج الدراسة فاعلية بعض الوسائل الاتصالية الحديثة في نقل المعرفة، وهذه الوسائل هي: المكالمات الهاتفية، والرسائل الفورية، ومؤتمرات الويب، ورسائل البريد الإلكتروني.

2-دراسة الحالة التي أجرتها "Liz Yeomans" (2008)<sup>(4)</sup> بهدف استكشاف العلاقة بين الاتصالات الداخلية والتعلم التنظيمي، بالتطبيق على عدد من منظمات الرعاية الصحية العاملة في بريطانيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصالات الداخلية تسهم في تطوير التعلم التنظيمي من خلال قيام المنظمة بعدة أنشطة اتصالية مثل: (ورش العمل، وحلقات التدريب، والاجتماعات، والنشرات الإخبارية، والأحداث الخاصة مثل مؤتمرات التعلم)، فكل هذه الأنشطة تسهم في حدوث تفاعلات مباشرة بين الإدارة والعاملين من جهة، والتفاعل بين العاملين بعضهم بعضاً من جهة أخرى؛ ما يؤدي إلى تبادل الخبرات والأفكار، ووجود رؤية جماعية وحلول لقضايا ومشكلات المنظمة.

3-كما استهدفت الدراسة المسحية التي أجراها "Thomas Lans, Harm" (2008) <sup>5</sup> معرفة تأثير الاتصالات الداخلية في عملية التعلم التنظيمي؛ وذلك بالتطبيق على عينة عمدية قوامها (25) مفردة من مالكي المنظمات الصغيرة في هولندا، وأظهرت نتائج الدراسة أن نمط الاتصالات الداخلية يؤثر بقوة في عملية التعلم؛ فالمنظمات التي اتسمت بعدم الرسمية والهياكل الأفقية والمرونة العالية تدعم حدوث التعلم، على خلاف المنظمات التي اتسمت بالصلابة والرسمية التي أثرت سلبياً في حدوث التعلم.

4-سعت الدراسة المسحية التي أجراها "V́ctor J. Garća-Morales, Fernando Jover" -Matías-Reche, and Antonio J Verdu´ (2011)<sup>6</sup> إلى معرفة تأثير الاتصالات الداخلية في التعلم التنظيمي والابتكار المؤسسي؛ وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (164) من العاملين في المؤسسات التكنولوجية الأوروبية، وأشارت نتائج الدراسة إلى علاقة ارتباطية إيجابية بين الاتصالات الداخلية والتعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؛ حيث تسهم الاتصالات الداخلية في حدوث الترابط بين المستويات التنظيمية كافة، وتقوم بإعلام أعضاء المنظمة بالملاحظات والتعليقات لتحسين أدائهم الوظيفي، فيتمكن العاملون من استخدام ونشر المعرفة التنظيمية فيحدث التعلم التنظيمي.

5- كما سعت دراسة الحالة التي أجراها " Eija Korpelainen ,and Mari Kira" (2012)<sup>7</sup> إلى معرفة الطرق التي يفضلها العاملون في التعلم، وتأثير توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعلم العاملين؛ وذلك بإجراء مقابلات متعمقة مع (39) من العاملين في ثلاث منظمات أمريكية، وأشارت نتائج الدراسة إلى تفضيل العاملين بالمنظمات -محل الدراسة- التعلم غير الرسمي الذي يحدث من خلال تبادل المهارات والخبرات مع زملائهم، على التعلم الرسمي الذي يحدث من خلال التدريب الرسمي؛ حيث يرون أن التدريب لا يلبى احتياجات الموظفين بالكامل، كما أشارت النتائج إلى أن استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة أسهم في سرعة حدوث عملية التعلم.

دراسات تناولت العلاقة بين اتصالات التعلم التنظيمي وعدد من المتغيرات الاتصالية والإدارية، منها:

#### 1- القيادة التنظيمية:

-أوضحت الدراسة النظرية التي أجراها "Joel Baldomir"<sup>8</sup> (2009) بعض النقاط التي يجب أن يهتم بها القادة في إطار اتصالات التعلم التنظيمي، هي: الحاجة إلى وجود رؤية مشتركة من خلال تدريب العاملين على التفكير جماعياً وتجاهل افتراضاتهم الفردية، ومشاركة المعلومات بين العاملين من خلال الوسائل الاتصالية المختلفة، ونشر المعرفة التي يكتسبها الفرد على مستوى المنظمة ككل، وتفكير القادة على المدى البعيد، والتخلي عن أوجه النظر القصيرة المدى.

-أما الدراسة المسحية التي أجراها "Víctor Jesús García-Morales, María Magdalena Jiménez-Barrionuevo, and Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez"<sup>9</sup> (2012) فسعت إلى تحديد تأثير أنماط القيادة التنظيمية (القيادة التبادلية - القيادة التحويلية) على اتصالات التعلم التنظيمي؛ وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (168) مفردة من العاملين في الشركات الإسبانية، وكشفت نتائج الدراسة أن المنظمات -محل الدراسة- تهتم باتصالات التعلم التنظيمي؛ لكن ما يؤخذ على هذا الاهتمام التركيز بشكل كبير على التعلم التكييفي الذي يهتم بتعلم المرؤوسين طرق إنجاز العمل، مقارنةً بالتعلم التوليدي الذي يهتم بتعلم المرؤوسين التفكير والتجريب واستنباط أساليب جديدة للتعامل مع المشكلات، كما أوضحت النتائج أن للقيادة بنمطها التبادلي والتحويلي تأثيراً إيجابياً في التعلم التنظيمي بنوعيه التكييفي والتوليدي.

## 2-الهيكل التنظيمية:

الدراسة المسحية التي أجراها Inocencia Maria Martinez leon ,and Jose "Martinez Garcí'a"<sup>10</sup> (2011) بهدف معرفة تأثير أنواع الهياكل التنظيمية في عملية التعلم التنظيمي؛ وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات الإسبانية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الهيكل الهرمي يؤثر سلبياً في عملية التعلم التنظيمي؛ لأن هذا النوع من الهياكل يتعامل مع المشاكل الروتينية، ويعجز عن التزامن مع كل ما هو جديد، أما الهياكل العضوية (المرنة) فتؤثر إيجابياً في حدوث عملية التعلم التنظيمي؛ لأنها هياكل تتغير باستمرار، وخصائصها تعتمد على المعرفة. وتشجع هذه المنظمات التوجه نحو التغيير والتعلم والابتكار المستمر، ونتج عن دمج كلا النوعين من الهياكل التنظيمية السابقة (الهرمية والمرنة) "الهيكل المتشعب الذي يجمع بين مزايا كلا الهيكلين السابقين، ويُمكن هذا الهيكل المنظمة من خلق معرفة فعالة ومستمرة، ويسهم إيجابياً في تطوير التعلم التنظيمي.

## 3-الالتزام التنظيمي:

رَكَّزَت الدراسة المقارنة التي أجراها "Refik Balay"<sup>11</sup> (2012) على رصد تصورات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التركية عن مفهوم المنظمة المتعلمة وتأثيره في مستوى التزامهم التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة حجمها (172) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتين؛ إحداهما خاصة (جامعة زيرف)، والأخرى حكومية (جامعة حران)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن خصائص المنظمة المتعلمة يختلف تطبيقها كثيراً وفقاً لنوع الجامعة؛ حيث تبين أن مستوى التعلم التنظيمي مرتفع لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الخاصة عن العاملين في الجامعة الحكومية، كما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الخاصة بالمقارنة بزملائهم العاملين في الجامعة الحكومية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة الجامعة في الجامعة الخاصة توفر بيئة عمل مناسبة للتعلم التنظيمي، أما الجامعة الحكومية فيحكمها الهيكل الهرمي الذي يحد من الشعور بالالتزام التنظيمي، ويمنع مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار.

## 4-الثقافة التنظيمية:

الدراسة المسحية التي أجراها "Rahul Raj ,and Kailash B.L. "Srivastava"<sup>12</sup> (2013) بهدف اختبار تأثير اتصالات التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية والسلوك الابتكاري، وقد تم تطبيق الدراسة على

عينة عشوائية قوامها (321) مفردة من العاملين في عدد من المنظمات الخاصة والعامة الصينية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اتصالات التعلم التنظيمي تتوسط العلاقة بين أنماط الثقافات التنظيمية الثلاث (الجماعة، والمرونة، والسوق) وبين السلوك الابتكاري، وأنه من أجل تعزيز اتصالات التعلم التنظيمي والسلوك الابتكاري يتعين على المنظمات التركيز على بناء الثقافة التي تتضمن الشعور بالتنافسية، وقيادة السوق، وفي الوقت نفسه توفر المرونة للعاملين والاستقلالية وفرص النمو، كما أوضحت النتائج أن هذه الثقافات لها تأثير إيجابي على اتصالات التعلم التنظيمي والسلوك الابتكاري، أما الثقافة الهرمية فلم تُظهر أي تأثير على اتصالات التعلم التنظيمي والسلوك الابتكاري.

##### 5- مستوى الأداء التنظيمي:

-الدراسة النظرية التي أجراها "Gülhan Kalmuk, and A. Zafer Acara" (2015)<sup>13</sup> بهدف التوصل إلى نموذج نظري مقترح عن الدور الوسيط الذي تقوم به اتصالات التعلم التنظيمي في إطار العلاقة بين السلوك الإبداعي ومستوى الأداء التنظيمي، إضافة إلى التأثير المحتمل لبعض المتغيرات التنظيمية -مثل حجم المنظمة وعمرها ونشاطها وبيئة المنظمة- في إطار هذه العلاقة من خلال رصد الدراسات السابقة وتحليلها في هذا المجال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اتصالات التعلم التنظيمي والسلوك الإبداعي يؤثران إيجابيًا في مستوى الأداء التنظيمي؛ حيث توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين اتصالات التعلم التنظيمي ومستوى السلوك الإبداعي، وأن اتصالات التعلم التنظيمي تؤثر إيجابيًا في مستوى السلوك الإبداعي والأداء التنظيمي بشكل واضح في المنظمات صغيرة الحجم مقارنة بالمنظمات الكبيرة الحجم، وكلما زاد عمر المنظمة زادت قوة العلاقة الإيجابية بين اتصالات التعلم التنظيمي ومستوى السلوك الإبداعي، وأيضًا تؤثر اتصالات التعلم التنظيمي ومستوى السلوك الإبداعي في الأداء التنظيمي للمنظمات الإنتاجية بشكل أوضح مقارنة بالمنظمات الخدمية، وأخيرًا تؤثر اتصالات التعلم التنظيمي إيجابيًا في مستوى السلوك الإبداعي ومستوى الأداء التنظيمي للمنظمات التي تعمل في بيئات مضطربة مقارنة بالمنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة.

-الدراسة المسحية التي أجراها "Bisotoon Azizi" (2017)<sup>14</sup> بهدف استكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، بالتطبيق على عينة قوامها 120 منظمة من المنظمات العاملة في صناعة التأمين في طهران بإيران، وأوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وأبعاده الأربعة (التزام الإدارة العليا نحو تلبية احتياجات العاملين، وأنظمة وضع الرؤى المستقبلية للمنظمة، والانفتاح والتجريب، ونقل المعرفة



وتكاملها) والأداء التنظيمي، مما يعزز بدوره خلق قيمة مضافة وميزة تنافسية مستدامة لشركات التأمين في طهران.

## المحور الثاني: الدراسات التي تتناول تمكين العاملين:

دراسات تناولت العلاقة بين تمكين العاملين وعدد من المتغيرات الاتصالية والإدارية، ومنها:

### 1-الثقة التنظيمية:

الدراسة المسحية التي أجراها Azize Ergeneli, Güler Sağ lam Arı, and Selin "Metin" (2007)<sup>15</sup> بهدف اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي للعاملين (المعنى، والتأثير، وتقدير الذات، والمنافسة) وثقة العاملين في المديرين الحاليين، واستكشاف تأثير العوامل الديموجرافية (ممثلة في العمر، والنوع، والموقع الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، ومستوى التعليم، وعدد سنوات العمل مع المدير الحالي) على ممارسة التمكين، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (220) مفردة من مديري الإدارة الوسطى ومساعدتهم في عدد (84) من البنوك في العاصمة التركية أنقرة، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد تمكين العاملين الأربعة وثقتهم في مديريهم، وأن الموقع الوظيفي فقط الأكثر تأثيراً على ممارسة المديرين لمفهوم التمكين، وأوصت الدراسة بضرورة دعم إستراتيجية التمكين في البنوك لما لها من اثر في زيادة ثقة العاملين بمديريهم.

### 2-القيادة التنظيمية:

-تناولت الدراسة المسحية التي أجراها Linjuan Rita Men and Don W. (2013 Stacks)<sup>16</sup> تأثير نمط القيادة التنظيمية وتمكين العاملين على السمعة التنظيمية المدركة؛ حيث أجري مسح عبر الإنترنت مع 700 موظف تم اختيارهم عشوائياً من وحدات عمل متنوعة بعدد من الشركات من قائمة Fortune 500 بالولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على السمعة التنظيمية المدركة من قبل العاملين، ليس فقط بشكل مباشر ولكن أيضاً بشكل غير مباشر من خلال التمكين الإداري؛ حيث يميل القادة التحويليون إلى تفويض السلطة للعاملين وإشراكهم في صنع القرار، بينما وُجد أن القيادة التبادلية لها تأثير سلبي مباشر على إدراك العاملين للسمعة التنظيمية، وتأثير إيجابي علي التمكين الإداري ولكن أقل قوة من القيادة التحويلية.

-دراسة الحالة التي أجرتها Olof Sivertsson , Joakim Tel and Soma Chhotray (2013)<sup>17</sup> بهدف استكشاف دور القيادة التنظيمية في خلق الرؤية وتمكين

العاملين في شركتين عالميتين بالسويد، من خلال إجراء سلسلة من المقابلات مع مديري وموظفي هاتين الشركتين، وأسفرت النتائج عن أن نمط القيادة الذي يتميز بتفويض السلطات، وإسناد تنفيذ المهام، والاعتراف باستقلالية عمل الموظف، يمكن أن يُنشئ كوادراً مؤهلة قادرة على اتخاذ قرارات حاسمة، خاصة في ظل المواقف التي يكون فيها كبار المديرين بعيداً عن مقر المنظمة.

### 3- الالتزام التنظيمي:

- الدراسة المسحية التي أجراها " Nur A. Insan " (2013)<sup>18</sup> عن تأثير التمكين الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (270) من موظفي الشركة الوطنية للكهرباء في مقاطعة جنوب سولاويزي بأندونيسيا، وأظهرت النتائج أن تمكين العاملين يؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي، ولكن لا يؤثر على الرضا الوظيفي، بينما كان للالتزام التنظيمي تأثير كبير على الرضا الوظيفي، ومن ثم فإن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي.

- الدراسة المسحية التي أجراها " عبد الله أحمد آدم " (2016)<sup>19</sup> بهدف التعرف على أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتدريب، وفرق العمل، وتحفيز العاملين) على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، والأخلاقي، والمستمر) للعاملين، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (200) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في عدد من المصارف التجارية السودانية، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين الإداري (ما عدا بعد تحفيز العاملين) والالتزام التنظيمي بكافة أبعاده، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري ومستوى تحقق أبعاد الالتزام التنظيمي تعزي إلى متغيرات ديموجرافية (عدد سنوات الخبرة، والعمر، والمؤهل العلمي)، فيما عدا العلاقة بين بعد التدريب - من أبعاد التمكين الإداري - ومستوى الالتزام العاطفي لدى الإناث.

### 4- السلوك الابتكاري للعاملين:

ناقشت الدراسة المسحية التي أجراها " Hasan Hüseyin " (2015)<sup>20</sup> حول العلاقة بين مستوى تمكين العاملين بالمنظمة وسلوكهم الابتكاري، بالتطبيق على (51) منظمة تعمل في خمسة قطاعات مختلفة بتركيا، وأسفرت النتائج عن أن جهود التمكين السلوكية والنفسية والاجتماعية والهيكلية المتعلقة بالعاملين لها تأثير إيجابي ومهم على الابتكار؛

فالمنظمات التي تسمح بالتوزيع المتوازن للسلطة والمسئولية والمشاركة في عملية صنع القرار تتسم بالكفاءة والربحية، ويمكنها الاحتفاظ بميزتها التنافسية.

#### 5- الرضا الوظيفي:

الدراسة المسحية التي أجراها "Gyumin Lee et and, Richard R. Perdue" (2016)<sup>21</sup> وسعت إلى دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي عن طريق استطلاع رأي سنوي للموظفين أجرته شركة ضيافة بالولايات المتحدة لمدة ثلاث سنوات متتالية، بالتطبيق على 1534 موظفًا، وتبين أن تأثير التمكين على الرضا الوظيفي أكثر إيجابية بالنسبة للموظفين المتصلين بالعملاء، وأن تأثير التمكين يزداد على مدار سنوات الخدمة بغض النظر عن طبيعة العمل.

#### 6- الأداء الإبداعي للعاملين:

الدراسة المسحية التي أجراها "Dina Ayoub, Dania Al-Akhras, Ghalia Na'anah, and Amro Al-Madadha" (2018)<sup>22</sup> بهدف فحص العلاقة بين مستوى تطبيق أبعاد التمكين النفسي للعاملين ومستوى أدائهم الإبداعي، من خلال الدور الوسيط لمستوى الرضا الوظيفي لهم، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (125) مفردة من العاملين في إحدى المنظمات غير الحكومية في الأردن (منظمة خدمة اللاجئين المسيحيين)، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق أبعاد التمكين النفسي للمبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفي، كما أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين ومستوى أدائهم الإبداعي، وأخيرًا أن مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين يؤدي دورًا وسيطًا في إطار العلاقة الارتباطية الإيجابية بين مستوى تطبيق أبعاد التمكين النفسي للعاملين ومستوى أدائهم الإبداعي.

#### 7- الأداء التنظيمي:

-سعت الدراسة التجريبية التي أجراها "Aysha sattar ,Waqas Riaz, Muhammad Zubair Shafique and Muhammad Zia-uD-din" (2018)<sup>23</sup> بهدف استكشاف تأثير تمكين العاملين على مستوى أداء المنظمة، بالتطبيق على عينة قوامها 150 مديرًا من العاملين في قطاع الفنادق بباكستان، وخلصت النتائج إلى أن تمكين العاملين يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، فكلما زاد تمكين العاملين في أداء وظائفهم من خلال اتباع

سياسة التحفيز والتشجيع علي التنافس كمتغير وسيط في هذه العلاقة زاد مستوي فاعلية الأداء التنظيمي.

-وقد تناولت دراسة الحالة التي أجراها "Sambil Charles Mukwakungu, Sihle Mankazana, and Charles Mbohwa" (2018)<sup>24</sup> أثر تمكين العاملين على الأداء التنظيمي، بالتطبيق علي عينة حجمها 30 من العاملين في إحدى شركات صناعة العطور بجنوب إفريقيا، إضافة إلى إجراء عدد من المقابلات المتعمقة مع 11 مديراً بقسم النكهات، وقد نُتبت أن تمكين العاملين له تأثير إيجابي على تحسين الجودة ورضا العملاء والفاعلية التنظيمية؛ حيث إن الاهتمام بمتطلبات العاملين وتلبية احتياجاتهم التنموية وتزويدهم بالموارد المناسبة وبيئة العمل الجيدة، سيجعلهم قوة عاملة نشطة قادرة على المنافسة في السوق، ورفع معدلات الأداء.

#### 8-عملية اتخاذ القرارات:

دراسة الحالة التي أجراها Kais Lassoued, Atef Awad and Rafika Ben Guirat (2020)<sup>25</sup> بهدف التعرف علي تأثير التمكين الإداري على عملية حل المشكلات وصنع القرار، بالتطبيق علي عينة قوامها 82 موظفاً في جامعة أبو ظبي، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وكفاءة حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار؛ حيث جاء بُعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى، وقد يرجع ذلك إلى ثقة إدارة المنظمة في قدرة العاملين على أداء المهام والمسئوليات الموكلة إليهم بنجاح، وقدرتهم على التصرف بحرية في إجراءات عملهم؛ مما يساعد على ابتكار طرق جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرار، يليه تدريب العاملين، ثم التواصل الفعال، وأخيراً بُعد تحفيز العاملين.

#### المحور الثالث: الدراسات التي تتناول التميز التنظيمي:

دراسات تناولت العلاقة بين التميز التنظيمي وعدد من المتغيرات الاتصالية والإدارية، ومنها:

#### الإبداع الإداري:

الدراسة المسحية التي أجراها" محمود حسن حجازي، ورامز سامي طنبور" (2018)<sup>26</sup> بهدف التعرف على دور الإبداع الإداري (تتمثل قدراته الأساسية في الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات) في تحقيق التميز التنظيمي (تتمثل مجالاته الأساسية في القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة)، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية حجمها (458) مفردة من العاملين في الوزارات الفلسطينية العاملة في المحافظات

الشمالية، وكشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بها، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الأساسية للإبداع الإداري ومجالات التميز التنظيمي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهة نظر العاملين في مستوى الإبداع الإداري ومستوى التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهة نظر العاملين في مستوى الإبداع الإداري ومستوى التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيري النوع والمؤهل العلمي.

#### القيادة التحويلية:

-دراسة الحالة التي أجراها "نبيل عبد شعبان اللوح، وطارق مفلح جمعة" (2017)<sup>27</sup> بهدف التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بقطاع التعليم التقني؛ حيث طبقت الدراسة على الإداريين والأكاديميين كافة، بكلية فلسطين التقنية، وعددهم (177)، وأوضحت نتائج الاستقصاء الذي طبق عليهم أن الوزن النسبي لمستوى القيادة الإستراتيجية في كلية فلسطين التقنية (1,76%)، وبالمثل الوزن النسبي لمستوى التميز التنظيمي (3,76%)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، كما اتضح أنه لا توجد فروق في وجهات نظر الباحثين بالعينة تعزى لمتغيرات (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) حول دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بقطاع التعليم التقني، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية في كلية فلسطين التقنية من خلال الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، والاهتمام بالتعليم والتحسين المستمرين، إضافة إلى العمل على تدعيم التميز التنظيمي عبر تنمية الإداريين والأكاديميين وتطويرهم.

#### إدارة الموارد البشرية:

دراسة الحالة التي أجراها "خليفة علي الشروقي" (2018)<sup>28</sup> بهدف اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية واختيارها، وتدريب الموارد البشرية وتحفيزها) على التميز المؤسسي (متمثلاً في التميز في القيادة، والتميز في تقديم الخدمة)، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (102) مفردة من العاملين في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وكشفت نتائج الدراسة أنه يتوافر في وزارة الداخلية مستوى مرتفعاً من التميز المؤسسي، سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة، كما تتمتع وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط

الموارد البشرية وتحفيزها، أما مستوى الاستقطاب والتعيين والتدريب في وزارة الداخلية فحصل على مستوى مرتفع، والعامل الديموجرافي الوحيد الذي كان له تأثير في تقدير التميز المؤسسي هو الجنس، في حين لم يكن للمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة أي تأثير. سلوك المواطنة التنظيمية:

دراسة الحالة التي أجراها "مروان صباح حسن" (2018)<sup>29</sup> وهدفت إلى تسليط الضوء على مستوى أهمية أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية (السلوك الحضاري، والضمير الحي، والمشاركة التطوعية، والكياسة، والإيثار) ومستوى أهمية أبعاد التميز التنظيمي (تميز المرؤوسين، وتميز الهيكل، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) لدى شركة "آسياسيل"، وتحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتميز التنظيمي للشركة المبحوثة، وقد اختيرت عينة الدراسة لتشمل العاملين في المنظمة، ولتحقيق هدف الدراسة طُورت استبانة ووزعت على عينة بلغت 90 مبحوثاً، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي: انعدام الارتباط والتأثير بين محاور الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية) والتميز التنظيمي فيما يخص العينة المبحوثة، وتمثلت أهم التوصيات في ضرورة اتباع المنظمة المبحوثة سياسات وأساليب محددة من شأنها زيادة مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية "سلوك المواطنة التنظيمية" من خلال تحفيز العاملين وتدريبهم لتعزيز ممارسة السلوك التطوعي.

#### إدارة الجودة الشاملة:

الدراسة المسحية التي أجراها "مجيد منصور، وحسين عابد" (2019)<sup>30</sup> بهدف التعرف على علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، وأثر بعض المتغيرات على كل منهما، وطور الباحثان استبانة لقياس مستوى التميز التنظيمي والجودة الشاملة، وقاما بتوزيعها على عينة طبقية عشوائية من مجتمع العاملين وحجمها (83) عاملاً في المنظمات الصناعية الغذائية، وتوصلت الدراسة إلى توافر مستوى مرتفع من التميز التنظيمي، ومستوى مرتفع جداً من الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الغذائية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى التميز التنظيمي ومستوى الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية في محافظة نابلس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي ومستوى الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية في محافظة نابلس، تعزى لمتغيرات الجنس، والدخل الشهري، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي والجودة الشاملة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح الشهادات الأعلى من الثانوية

العامة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر، بينما توجد فروق في مستوى الجودة الشاملة لصالح الفئة العمرية (30-45)، وقد أوصى الباحثان ببتوصيات أهمها: مزيد من الاهتمام والتدريب في مجالي القيادة والإدارة للعاملين في منظمات الصناعات الغذائية، وضرورة دراسة حاجات المستهلكين باستمرار، وأخذها بعين الاعتبار عند وجود إنتاجات جديدة، وتحليل أنواع المنتجات المنافسة، وبناء صناعة منتجات جديدة تأخذ بعين الاعتبار مواصفات المنتجات الأخرى.

المحور الرابع: الدراسات التي تتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة (اتصالات التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين، والتميز التنظيمي):

(1) الدراسات التي تتناول العلاقة بين اتصالات التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري: - تناولت دراسات بعض العناصر في إطار اتصالات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأبعاد التمكين الإداري، منها:

الدراسة التي أجراها "Todd Michael Pasley" (2002)<sup>31</sup> بهدف تحديد الوسائل الاتصالية الفعالة في سياق عملية التمكين، وأسفرت النتائج عن إعداد دليل إرشادي يقدم حلولاً لمعوقات الاتصال التي تواجه المنظمات كدليل لوسائل الاتصال الفعالة عند تنفيذ أو تعديل مبادرات التمكين بالمنظمة، وتتمثل في:

- الاتصال الشخصي Face to Face، وهو النوع الشائع من الاتصالات المستخدمة في مكان العمل بين المديرين والموظفين وزملاء العمل بغرض الحصول على المعلومات، أو تقديم المشورة والرأي، أو تقييم الأداء السنوي.

- التدريب Coaching: حيث يتطلب التدريب من المدير التواصل الفعال مع العاملين لمساعدتهم على الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة، وفهم احتياجاتهم التدريبية، والاستفادة من نقاط قوتهم لتحسينها ومعالجة نقاط ضعفهم تمهيداً لتحمل المزيد من المسؤوليات والأدوار.

- النمذجة Modeling: التي تعد أيضاً تقنية مهمة عند التفاعل مع العاملين في سياق التمكين، ووفقاً لها يصبح المديرين نموذجاً يحتذى به الموظفون، ومن ثمَّ يحاكون قيمهم وإجراءاتهم في العمل، وهي جزء من التدريب القائم على المهارات باستخدام المناقشات والعروض التوضيحية ولعب الأدوار والتغذية الراجعة واكتساب المهارات.

- الاتصالات المطبوعة Print Communication: التواصل الذي يتم نقله إلى الموظفين في شكل مطبوع أو مكتوب عبر قنوات واضحة ورسمية مثل: النشرات الإخبارية، والكتيبات، ولوحات الإعلانات...، بهدف زيادة معرفة الموظف ومنحه المعلومات

التي يحتاجها للعمل بشكل صحيح، وتوصيل الأفكار والمعلومات المعقدة بشكل يتيح للمستقبل استيعابها بالسرعة والأسلوب المطلوب.

وجدير بالذكر أن المنظمات الملتزمة بتمكين الموظفين تقدم مزيداً من المعلومات بتفصيل أكبر من المنظمة العادية، وتشر الرسوم البيانية التي تُظهر النتائج المالية واتجاهات المبيعات لكل خط إنتاج.

- الاتصالات الإلكترونية Electronic Communication: يمكن اعتبارها شكلاً مكتوباً للتواصل إذا تمت كتابته بشكل جيد، وتتمثل في الشبكات الإلكترونية، والشبكات الداخلية التفاعلية، والإنترنت، وأصبح بمقتضاها الوصول إلى المعلومات أكثر ديمقراطية ومتاحة للعاملين كافة، كما أن لديها ميزة إضافية تتمثل في كونها سريعة ومريحة.

- الاتصال الجمعي Group Communication: يسهل هذا النوع من التواصل عمل الموظفين ضمن فرق عمل جماعية

- القائمين بتسهيل ودعم أنشطة الموظفين Facilitators: كإنشاء أنظمة تدعم جهود الفريق وتسهل تنفيذ المهام والأعمال، مثل إعطاء (أو طلب) المعلومات ذات الصلة، واقتراح إجراءات صنع القرار التي ستحقق أهداف المجموعة.

- اتصالات المجموعات الصغيرة Small group communication: حيث يسمح هذا النوع من الاتصالات للعاملين بالتعبير عن مخاوفهم، ومناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، والمشاركة بالآراء والمقترحات مع الإدارة، كما يسمح للمنظمة بنشر معلومات مهمة للعاملين والمديرين.

- اتصالات الفريق Team Communication: تختلف بشكل كبير عن اتصالات المجموعات الصغيرة، كما أنها حجر الزاوية لعديد من مبادرات التمكين؛ حيث تعد عنصراً مهماً في مساعدة العاملين على تولي مسؤوليات جديدة، لأنها تخلق بيئة داعمة ومفتوحة وبالتالي تؤثر على شعور العاملين بالانتماء، الذي يؤثر بدوره على رفع معدل الالتزام في العمل، ومن ثمّ تبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيقها.

- كما سعت الدراسة الاستكشافية التي أجراها "Catrin Johansson" (2015)<sup>32</sup> إلى التعرف على رأي القادة في مساهمة اتصالات القادة في تمكين العاملين، وذلك بإجراء مجموعة من المقابلات مع 32 من القادة في عشر وحدات بمنظمة أعمال متعددة الجنسيات بالسويد، وأوضحت النتائج أن إستراتيجيات الاتصال التي تستخدمها "القيادة الاتصالية" تسهم في ارتفاع مستويات تمكين العاملين، وتتمثل في: الاتصالات غير



الرسمية، والحوار المباشر، وحث العاملين علي المشاركة لجعل أصواتهم مسموعة، والتأثير في صنع القرار.

وتناولت بعض الدراسات هذه العلاقة بشكل غير مباشر من خلال التركيز على مفهوم إدارة المعرفة وعلاقته بأبعاد التمكين الإداري ومنها:

-الدراسة المسحية التي أجراها Shadi Habis Abualoush and Abdallah Mishael, Ali Tarhini, Ra'ed Masa'deh and Ali Al-Badi (2018).

(33) وبحث في طبيعة العلاقات المتبادلة بين إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات وتمكين العاملين، بالتطبيق علي عينة قوامها 287 من العاملين بالصناعات الدوائية بالأردن، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين نظم المعلومات وتمكين العاملين؛ حيث إن توافر النظم التكنولوجية والتقنيات الحديثة وقواعد البيانات يؤدي دورًا حيويًا في إيصال المعلومات المطلوبة، التي تتيح الفرصة لتحمل مزيد من المسؤولية من قبل العاملين والسلطة لاتخاذ القرارات ووضع حلول مبتكرة للمشاكل التنظيمية، كما تم الكشف أيضًا عن دور تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة ونظم المعلومات وبين الأداء الوظيفي.

(2) الدراسات التي تتناول العلاقة بين اتصالات التعلم التنظيمي وأبعاد التميز التنظيمي:

-الدراسة المسحية التي أجرتها "أمال ياسين مجالي" (2009) <sup>34</sup> بهدف التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، التي بلغ تعدادها (418) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت مرتفعة، وأن تصورات أفراد العينة لأبعاد التميز التنظيمي جاءت أيضًا بدرجة مرتفعة، وأن هنالك أثرًا لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، واستخدام المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية، وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لبلوغ التميز التنظيمي.

-الدراسة النظرية التي أجرتها "نجمة عباس" (2013)<sup>35</sup> بهدف التعرف على أهمية إدارة المعرفة كأداة لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، كما سعت أيضًا إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسة إدارة التميز في المنظمات المعاصرة، وقد أكدت هذه الدراسة أن المنظمة في حقيقتها كائن يعيش على المعرفة، من أجل ذلك لا تستطيع إدارة المنظمات المعاصرة أن تهمل قضية توفير المعرفة المناسبة في توقيتها الصحيح ومن مصادرها الصحيحة، وتأكيد استخدامها وتوظيفها في اتخاذ القرارات، وقد تبلورت مفاهيم إدارة المعرفة لتشكل منهجية إدارية متميزة تعتمدها كثير من المنظمات المتطورة، تستفيد بها من الثروة المعرفية المتاحة لها في توجيه أمور المنظمة وتحقيق أهدافها، كما أكدت أيضًا على ضرورة الارتقاء بالتعلم التنظيمي بغية خلق منظمات معرفية مبدعة.

-الدراسة النظرية التي أجرتها "أمال عبد الحيلة" (2014)<sup>36</sup> بهدف تصميم نموذج مقترح للمنظمات المتعلمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، وبيان أثر متغيرات المنظمات المتعلمة (المكون التنظيمي، والمكون البشري، والمكون المعرفي، والمكون المجتمعي) في تحقيق التميز التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مكونات المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالبيئة التنظيمية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وترسيخه لدى قيادات الجامعة والعاملين، من خلال إقامة الدورات المتخصصة وورش العمل، إضافة إلى العمل على تحقيق التميز في التعليم الجامعي من خلال تبني الأهداف الإستراتيجية لنموذج المنظمة المتعلمة المقترح وجعلها أهدافًا قومية للارتقاء بالجامعات الفلسطينية.

-الدراسة المسحية التي أجرتها "آلاء عبد اللطيف حسن" (2020)<sup>37</sup> بهدف التعرف على دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية بالرياض، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في مستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، بلغ عددهم (272) مديرًا، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم الحصول على عدد (186) استبانة صالحة للتحليل، وهي تمثل عينة كبيرة لمجتمع الدراسة، وكشفت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التعلم التنظيمي (3,84)، وواقع التميز المؤسسي (3,74) في المستشفيات العسكرية من وجهة نظر المديرين، وأن تطبيق التعلم التنظيمي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفيات العسكرية بالرياض من وجهة نظر المديرين، وأن أبرز المعوقات التي تحد من

توظيف التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفيات العسكرية بالرياض من وجهة نظر المديرين، تتمثل في اقتصار خبرات الموظفين وتجاربهم المتنوعة على حدود إداراتهم وأقسامهم، وقصور الفهم بعملية التعلم التنظيمي، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) عند مستوى معنوية (0,01) بين مستوى التعلم التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية من وجهة نظر المديرين، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

(3) الدراسات التي تتناول العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي: دراسة الحالة التي أجراها "على الضلاعين" (2010)<sup>38</sup> بهدف التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال، بالتطبيق على إحدى شركات الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً، وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، وهذا ما أشارت إليه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في شركة الاتصالات الأردنية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية مهمة بين المتغيرات المستقلة لتمكين العاملين والتميز التنظيمي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد.

-الدراسة المسحية التي أجراها "عطا الله بشير عبود" (2014)<sup>39</sup> بهدف التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف، وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة، البالغ عددها (19) فريقاً، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، وزعت على أعضاء فرق العمل كافة، استجاب منهم (110) من أصل (120) موظفاً يمثلون أعضاء فرق العمل كافة في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المبحوثين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي تستهدف تعزيز أسلوب فرق العمل والتميز التنظيمي في الجامعة.

-دراسة الحالة التي أجراها "أبوبكر بو سالم" (2015)<sup>40</sup> بهدف تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي بأبعاده الخمسة (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز

الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية مديرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استمارة استقصاء لجمع البيانات من أفراد العينة، التي كان حجمها 340 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دورًا للتمكين الإداري بنسبة (56,3%) في التميز التنظيمي للمديرية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين، خاصة في المستويات الإدارية الدنيا، من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر في أخطائهم كفرص للتعلم من أجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

#### استخلصت الباحثة من الدراسات السابقة ما يأتي:

- وفرة الدراسات الأجنبية والعربية التي تتناول كل متغير من متغيرات الدراسة على حدة (اتصالات التعلم التنظيمي، والتمكين الإداري، والتميز التنظيمي)، ومحدودية الدراسات الأجنبية والعربية والمصرية بشكل خاص التي تربط بين هذه المتغيرات بشكل مباشر؛ فعالية الدراسات التي رصدتها الباحثة، في مجال اتصالات التعلم التنظيمي وإدارة التميز أو التمكين الإداري مثلاً، تناولت بشكل غير مباشر هذه العلاقة من خلال الربط بين أحد عناصر عملية الاتصالات المؤسسية بشكل عام أو من منظور إدارة المعرفة أو المنظمة المتعلمة، وهذا ما حاولت الدراسة الحالية تناوله كتوجه جديد عن طريق الربط بين المتغيرات الثلاثة.
- اعتماد غالبية الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، على أبعاد التمكين الإداري الخمس (تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، والمشاركة، وفرق العمل)، وأبعاد التميز التنظيمي الأربعة (تميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية)، أما فيما يتعلق باتصالات التعلم التنظيمي؛ فعالية الدراسات ركزت على تناول أبعاد التعلم التنظيمي ومستويات التعلم التنظيمي، أضافت الباحثة بعض العناصر الاتصالية الأساسية، مثل الوسائل الاتصالية والإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي في الدراسة الحالية، واعتمدت على أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي السابقة.
- أن غالبية الدراسات السابقة آسيوية (باكستان، وإندونيسيا، والصين، وفلسطين، والعراق، وعمان، والأردن، والإمارات العربية، وتركيا، وإيران، واليمن)، وأفريقية (الجزائر، ونيجيريا، والسودان، وجنوب أفريقيا)، وندرة الدراسات التي أجريت في المجتمعين الأمريكي والأوروبي (السويد، وهولندا، وبريطانيا، وإسبانيا).

- اعتمدت غالبية الدراسات على منهج المسح، وفي إطاره تم جمع البيانات باستخدام صحيفة الاستقصاء، وعدد محدود منها اعتمد على منهج دراسة الحالة؛ لذلك اعتمدت الباحثة على منهج المسح، وفي إطاره تم استخدام صحيفة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات.

- طبقت غالبية الدراسات على عينة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة - وبشكل خاص في الإدارات الوسطى - في منظمات متنوعة، إنتاجية وخدمية، سواء تابعة للقطاع العام أو الخاص، وهو ما اعتمدت عليه الباحثة في الدراسة الحالية.

- أن غالبية الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري ركزت بشكل واضح على مخرجات التمكين الإداري، التي تمثلت في (مستوى الثقة، والولاء، والأداء، والمشاركة في عملية صنع القرار)، ولم تتطرق الدراسات إلى المدخلات المؤثرة على مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري، وهو ما ركزت عليه الباحثة في هذه الدراسة، خاصة اتصالات التعلم التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية (نمط الملكية، وطبيعة النشاط)، أما بالنسبة لأبعاد التميز التنظيمي فغالبية الدراسات السابقة ركزت على المدخلات التي يترتب عليها حدوث التميز التنظيمي، وهو ما ركزت عليه الباحثة أيضاً ولم تكتف بمتغير واحد؛ إنما ركزت على متغيرين في غاية الأهمية، كما أوضحت نتائج الدراسات السابقة، هما اتصالات التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري.

#### النماذج النظرية التي تستند إليها الدراسة:

##### ❖ نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة:

قدم كل من 1993 Marsick & Watkins نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة، يحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين بعضهما مع بعض في التأثير بقدرة المنظمة على التغيير والتطوير، هما: الأفراد والبناء التنظيمي<sup>41</sup>، ويعرض النموذج الأبعاد السبعة التي يجب توافرها في المنظمة المتعلمة، وهي<sup>42</sup>:

1- خلق فرص التعلم المستمر للأفراد: حيث يتم توفير فرص التعلم والنمو، من خلال ربط العمل بالتعلم؛ بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال.

2- ربط التدريب بأنشطة إدارات المنظمة: وذلك من خلال التعبير عن آرائهم، والقدرة على الاستماع لوجهات نظر بقية الأعضاء، والاهتمام بها؛ حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتجريب؛ كي يحصل الأفراد على مهارات التحليل، ليعبروا عن وجهة نظرهم ويعززوا القدرة على الاستماع ومناقشة وجهات نظر الآخرين.

- 3- تشجيع التعاون وفرق التعلم: يصمم العمل من أجل استخدام الفرق للوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير؛ حيث تركز الفرق على التعلم والعمل بشكل جماعي، ويكون التعاون مدعومًا من خلال ثقافة الأفراد ومكافأتهم والاعتراف بقدراتهم.
- 4- إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات: حيث تكون هناك أنظمة فعّالة من أجل تسهيل عملية إدماج التعلم في العمل، وتوفير وسائل الوصول إلى تشارك الخبرات.
- 5- ربط أنظمة المنظمة بمحيطها: تعمل المنظمات على التفكير بما يوافق التطورات العالمية، وإنتاج منتجات وخدمات للوفاء باحتياجات السوق، ووضع حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة، وتساعد المنظمة الأفراد على رؤية نتائج أعمالهم على جميع مستويات المؤسسة، كما يعتمد الأفراد على دراسة شاملة لمحيط عملهم، واستخدام جميع الوسائل المتاحة من معلومات وغيرها؛ من أجل تنفيذ مهامهم على أحسن وجه.

#### ❖ النموذج الخطي لعملية التمكين الإداري<sup>43</sup>:

قدم كل من Conger and Velthouse (1988) نموذجًا للتمكين الإداري، يركز على العملية ذاتها والإجراءات التي تتخذ من أجل تمكين العاملين، ومن أجل تمييز هذا النموذج عن غيره من النماذج اللاحقة أطلق عليه النموذج الخطي لعملية التمكين الإداري، ويستند هذا النموذج على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية، من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة؛ بمعنى أن التمكين في هذا النموذج مماثل لمفهوم القوة، وينظر إليه من زاويتين: الأولى يمكن من خلالها النظر إلى التمكين باعتباره يحوي ضمناً تفويض السلطة، والثانية يمكن من خلالها النظر للتمكين باعتباره يدل ضمناً على ما هو أكثر من المشاركة في السلطة، ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل هي:

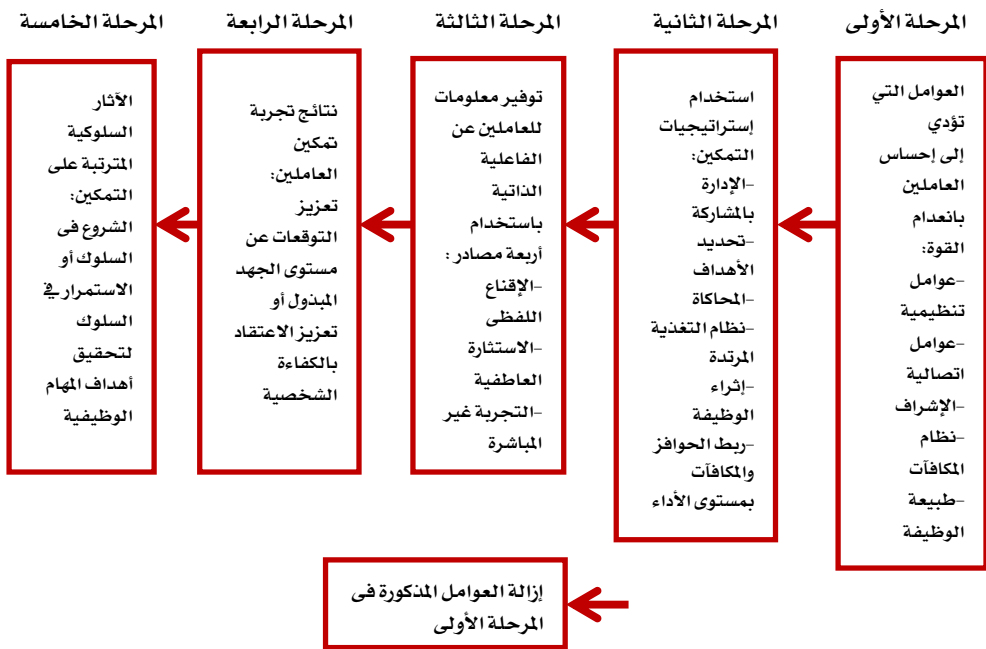
- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى شعور العاملين بفقدان القوة، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية واتصالية ووظيفية، مثل البيروقراطية الإدارية، ومركزية توزيع الموارد، وضعف شبكة الاتصالات الرسمية، وعدم وجود عدالة في توزيع المكافآت، والسيطرة الشديدة في الإشراف ومحاولة تصيد الأخطاء، وعدم وضوح الدور، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، وانخفاض التنوع في المهام، وعدم وجود أهداف واقعية، وانخفاض معدل المشاركة في عملية صنع القرارات.

-تطبيق الإستراتيجيات التى تؤدى إلى التمكين الإداري؛ حيث يجب إزالة العوامل السابقة، بأن تقوم إدارة المنظمة بتشخيص الأسباب التى أدت إلى نشأة هذه العوامل في الأساس، ومحاولة اختيار الإستراتيجية الملائمة للتخلص من هذه الإشكاليات وتطبيق التمكين.

-تقديم المعلومات للعاملين عن الفاعلية الذاتية، مثل التجارب المنجزة، وذلك من أجل إزالة عوامل انعدام القوة.

-تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الافراد، التى تضاعف من درجة الجهد المبذول.

-التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك عندما يتوافر لدى الأفراد الرغبة والإصرار على إتمام المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة.



#### ❖ أبعاد التمكين الإداري:

في حين أن بعض الدراسات العربية والأجنبية اعتمدت على أربعة أبعاد للتمكين هي<sup>44</sup>:  
-وجود معنى أو ارتباط شخصي بالعمل، والقدرة على الانسجام والتفاعل داخل بيئة العمل.

-الكفايات، وتشير إلى اعتقاد العاملين بأنهم يمتلكون قدرات كافية لأداء أعمالهم بشكل جيد .

-حق الاختيار والتمتع بمستوى من الحرية في أداء الأعمال.

-التأثير، ويعكس مستوى تأثير أداء العاملين وإنتاجيتهم في أداء المنظمة وإنتاجيتها .

رصدت الباحثة أن غالبية الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال اتفقت على أن هناك ستة أبعاد رئيسية لتمكين العاملين هي<sup>45</sup> :

#### ■ تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا؛ إذ يصبح للعاملين القدرة على التأثير في القرارات الممتدة المتعلقة بأدائهم لعملهم؛ لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرًا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة، ويشير التفويض إلى أن التمكين درجات، فقد تمتد عملية تفويض الصلاحيات اتخاذ القرار للعاملين؛ لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصدها وتحمل مسؤولية تنفيذها، من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، وتكون الإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها .

#### ■ المشاركة:

أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للعاملين لاتخاذ قراراتهم دون قيود أو قوانين تفرض عليهم أو تحد من إسهامهم؛ بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية .

#### ■ التحفيز الذاتي:

يقصد به الشعور الإيجابي لدى العاملين بأن منظماتهم تقوم بتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتقدير جهودهم وتساعدتهم على الإحساس بإنجازهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية .

#### ■ العمل الجماعي:

يقصد به قدرة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير الجماعي من زوايا متعددة في المشكلة المطروحة، أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، وهذا ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والاختصاصات والمهارات المطلوبة .



## ■ تطوير الشخصية:

وذلك يتم من خلال شعور العاملين بأن منظماتهم تساعد في تطوير مهاراتهم في العمل من خلال التدريب المستمر والمنتظم لتعلم مهارات جديدة وضرورية، مثل مهارات التفاوض واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

## ■ التقليد والمحاكاة:

اكتساب مهارات جديدة بتقليد السلوك المميز لبعض العاملين.

## أبعاد التميز التنظيمي:

رصدت الباحثة أن غالبية الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال اتفقت على أن هناك أربعة أبعاد رئيسية للتميز التنظيمي هي:  
- تميز الموارد البشرية<sup>46</sup>:

يعتبر المورد البشري أعلى أصل مستدام في أي منظمة، وأهم مورد يجب على المنظمة الاستثمار فيه، فهو يعد بمثابة مفتاح التميز التنظيمي سواء تعلق الأمر بالقادة أو المرؤوسين؛ حيث إن نجاح أو فشل المنظمات في بيئة تنافسية يتوقف بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة الأفراد المتميزين في المنظمة؛ لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على المتميزين فيها لأنهم أساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المورد البشري درجة اتصاف العنصر البشري في المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، وبامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تدمير، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.  
- تميز الهيكل التنظيمي:

يعبر التميز من خلال الهيكل التنظيمي عن قدرة الإطار الهيكلي للمنظمة على ربط أجزائها وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية، وكذا توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بدقة؛ مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة، تسهم في تحقيق درجة عالية من التطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، مما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، بعيداً عن التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام، كما أن للهيكل التنظيمي تأثيراً كبيراً على انسجام الأفراد والجماعات في المنظمات، فإذا كانت العمليات التنظيمية تسير بشكل مدروس بعيداً عن التداخل والازدواجية في الوظائف يقل الصراع داخل المنظمة وتزيد معنويات وحافزية العاملين نحو الإنجاز، إضافة إلى التقليل من القرارات الخاطئة مما ينعكس على انخفاض النفقات، مما يسهم بشكل كبير في بلوغ المنظمة مستويات كبيرة من التميز إذا ما قورنت بمنظمات أخرى في المجال.

## -تميز الإستراتيجية:

يقصد بالتميز من خلال الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها على مواجهة التحديات البيئية، فتميز منظمات الأعمال لا يكون إلا من خلال سعيها إلى تبني مجموعة من الإستراتيجيات التي تساعد في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

فبقاء وتميز المنظمات لن يتحقق بمعزل عن وجود إستراتيجية واضحة تحدد القيادة العليا، وتكون قادرة على الربط والتنسيق بين الأطراف المرتبطة بالمنظمة كافة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، لأن الفرق بين منظمات فاشلة وأخرى متميزة يكمن في قدرة هذه الأخيرة على رسم غاياتها وأهدافها طويلة المدى، وطرق تحقيق هذه الأهداف وعلى مدى زمني ملائم، وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، تتطلب انتقاء أفضل الخيارات والفرص المتاحة، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ لبلوغ الأهداف وتحقيق التميز التنظيمي.

-تميز الثقافة التنظيمية:

يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، والتعاون، والثقة، والأصالة، والنشاط القبلي، والاستقلال، ومواجهة المشكلات)؛ لذلك يعتبر التميز من خلال الثقافة التنظيمية من أصعب المهام التي تواجه المنظمات الساعية نحو التميز التنظيمي؛ لأن تغيير الثقافة يتطلب وقتاً طويلاً وجهوداً كبيرة؛ فاستبدال أو تغيير القيم والمبادئ الراسخة في ثقافة المنظمة ليس أمراً سهلاً؛ فهو يزيد من فرص الفشل ويقلل فرص النجاح، فبناء مسار النجاح والتميز يتطلب من المنظمة بناء تغيير ثقافي دون المساس بالقيم والمبادئ الراسخة، بحيث أن هذه المبادئ والقيم الجديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة، ولهذا فمن أجل الوصول إلى التميز التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية، لابد أن يسبق هذا التغيير تحديد الفجوة ودرجة الاختلاف بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المنشودة، ثم العمل من خلال التدريب والتعليم والتحفيز لتقليل من هذه الفجوة، وبالرغم من وجود محاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية على ثقافة المنظمة؛ إلا أن الملاحظ وجود تغييرات على الأجزاء الصلبة للمنظمة فقط، كالهيكلة التنظيمية وبعض الإجراءات والقواعد، في حين أن معتقدات وقيم الأفراد لا يمسهما هذا التغيير، وهذا ما يراه أغلب الباحثين سبباً في فشل المنظمات في الوصول إلى التميز التنظيمي، إضافة إلى أن هناك كثيراً من الباحثين يربطون بين امتلاك المنظمة ثقافة ضعيفة أو سلبية وبين الفشل وعدم

قدرة المنظمة على التميز في الأمد البعيد؛ بصرف النظر عن نوعية النشاط الذي تقوم به.

### تساؤلات الدراسة:

- ما أبرز أبعاد التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات العاملة في مصر؟
- ما أبرز مستويات التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات العاملة في مصر؟
- ما طبيعة اتصالات التعلم التنظيمي بالمنظمات العاملة في مصر بعينة الدراسة (من حيث وسائلها، وإستراتيجياتها)؟
- ما ترتيب أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات العاملة في مصر بعينة الدراسة؟
- ما ترتيب أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات العاملة في مصر بعينة الدراسة؟
- ما أبرز معوقات تطبيق اتصالات التعلم التنظيمي، وأبعاد تمكين العاملين، وأبعاد التميز التنظيمي بالمنظمات العاملة في مصر بعينة الدراسة؟

### فروض الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها)، وأبعاد التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها)، ومستويات التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها)، وطبيعة اتصالات التعلم التنظيمي بالمنظمات العاملة في مصر بعينة الدراسة (من حيث وسائلها، وإستراتيجياتها).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها)، وأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة عملية التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة وأبعاد التمكين الإداري المطبقة بها.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها)، وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة عملية التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة، وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات العاملة في مصر بعينة الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بها.

## المفاهيم النظرية والإجرائية بالدراسة:

المفهوم	التعريف النظري	التعريف الإجرائي
التعلم التنظيمي	تعددت الاتجاهات البحثية التي تناولت مفهوم التعلم التنظيمي، ومنها المنظور الوظيفي (المنظور التقليدي أو الرسمي لتعريف التعلم التنظيمي)، الذي يرى أن التعلم يبدأ من الأفراد الموجودين داخل المنظمات؛ حيث يحدث التعلم من خلال إنشاء ومشاركة "المعرفة الصريحة" بين أعضاء المنظمة، وتتمثل هذه المعرفة في الكلمات والتعبيرات والمعلومات التي تنقل من خلال الروتين اليومي، ويمكن توثيقها في ذاكرة المنظمة، إضافة للخبرات التي ينقلها العاملون الجدد الواردين للمنظمة، ومن أشكال التعلم الرسمي التعلم الذي يحدث أثناء الدورات التدريبية التي تعدها المنظمة للعاملين <sup>47</sup> ، والمنظور التفسيري (المنظور الاجتماعي أو غير الرسمي لتعريف التعلم التنظيمي)، الذي يرى أن التعلم يحدث من خلال العلاقات غير الرسمية بين الأفراد، باعتبار أن المنظمة ما هي إلا تنظيم اجتماعي، وأن الأفراد بداخلها في تفاعل مستمر، فيحدث التعلم من خلال تبادل الأفكار والمعتقدات بين العاملين، وهنا، تحدث مشاركة للمعرفة الضمنية التي تتألف من معتقدات العاملين وافتراساتهم؛ فالأعضاء الجدد في المنظمة يتعلمون كيفية العمل بكفاءة من خلال العلاقات غير الرسمية مع الآخرين، وتبادل المعلومات ورواية القصص، ويعتمدون بقدر أقل على التعليمات الرسمية المكتوبة <sup>48</sup> ، وقام بعض الباحثين بتوصيف عملية التعلم التنظيمي من حيث المراحل التي تمر بها وهي <sup>49</sup> :	قياس مدى تطبيق المنظمات محل الدراسة لكل من أبعاد التعلم التنظيمي، ومستويات التعلم التنظيمي، وأنماط معينة من الإستراتيجيات الاتصالية للتعلم التنظيمي، ووسائل اتصالية معينة في إطار هذه الإستراتيجيات للتعلم التنظيمي، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق اتصالات التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.

	<p>المنظمة معرفة جديدة، ويمكن أن تتعلم من خلال دمج المعلومات المنشورة والمشاركة من الإدارات المختلفة.</p> <p>التفسير المشترك: هي العملية التي يتم من خلالها وضع عديد من التفسيرات والتوضيحات عن المعلومات الموزعة ثم تنشأ المعرفة، ومن ثم، يحدث الفهم المشترك، وتشكل نماذج للفهم ذات معنى موحداً.</p> <p>الذاكرة التنظيمية: هي الوسيلة التي يتم بها حفظ المعرفة للاستخدام المستقبلي، وتقلل هذه الآلية خسارة المعلومات عن طريق الاستغلال الجيد للخبرة، وتجنب تكرار الفشل، ومن ثم، يتم تحديد نماذج عقلية مشتركة، والبيانات، والمعلومات، والإجراءات الرسمية، والروتين والثقافات الرسمية التي توجه السلوك الذي يؤثر في التعلم التنظيمي.</p>	
<p>قياس مدى تحقق أبعاد التمكين الإداري الست الرئيسية، التي اتفقت عليها غالبية الدراسات السابقة في هذا المجال وهي: تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، والمشاركة، وفرق العمل، ولا كل بُعد منهم عدد من الجمل تقيسه، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري بالمنظمات محل الدراسة.</p>	<p>يعرف التمكين بأنه: "عملية بواسطتها يتم تدعيم اعتقاد الفرد بقدراته الذاتية"<sup>50</sup>، أو "العملية التي يتم بموجبها منح العاملين السلطة والحرية والثقة، واكتساب المهارات التي تساعدهم على القيام بوظائفهم، واتخاذ القرارات لإحداث التغيير في منظماتهم"<sup>51</sup>، أو "أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد، كالمعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لدى الفرد، مثل إثبات الذات؛ مما يحفز على الإشباع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة"<sup>52</sup>، أو هو "إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية، والرقابة الإدارية الذاتية"<sup>53</sup>.</p> <p>يتضح مما سبق أن هناك عناصر مشتركة بين التعريفات السابقة؛ فكلها تؤكد أهمية منح السلطة للأفراد، وتعزيز ثقتهم بقدراتهم، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعلومات، وتوفير التدريب والتطوير لهم، وذلك في إطار تعدد عناصر هذا المفهوم، وهي: المانح للتمكين، والمتمتع بالتمكين، ومجالات التمكين، وبيئة التمكين.</p>	<p>التمكين الإداري</p>
<p>قياس مدى تحقق أبعاد التميز التنظيمي الست الرئيسية</p>		<p>التمييز التنظيمي</p>

التي اتفقت عليها غالبية الدراسات السابقة في هذا المجال، وهي تميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تحقق التميز التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.		
--	--	--

### التصميم المنهجي للدراسة:

#### نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدِّراسَات الوصفية التي تتجه إلى وصف الظاهرة التي تدرسها، كما هي في الظروف التي توجد بها<sup>54</sup>؛ حيث تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي توظف بها المُنظَّمات اتِّصَالَاتِهَا الدَّاخِلِيَّة في إطار عملية التعلم التنظيمي، وتأثير ذلك على مستوى تمكين العاملين بتلك المُنظَّمات، وعلاقة ذلك بتميز هذه المنظمات.

#### منهج الدراسة:

منهج المسح، وهو تصميم بحثي يهدف إلى جمع البيانات من عديد من الأفراد خلال فترة زمنية محددة، وهي عبارة عن بيانات كمية تتعلق بمجموعة من المتغيرات يهدف الباحث إلى دراستها<sup>55</sup>، وتم ذلك من خلال جمع البيانات حول مدى وعي العَامِلِينَ بالأنشطة والممارسات الاتِّصَالِيَّة الدَّاخِلِيَّة المتعلقة بالتعلم التنظيمي وتقييمهم لها، وانعكاس ذلك على مستوى تمكينهم الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي.

#### أدوات جمع البيانات:

صحيفة الاستقصاء، التي طبقت مع عدد من مديري الإدارات بالمنظمات الخدمية والإنتاجية العاملة في مصر، التابعة لقطاع الأعمال العام، والقطاع الاستثماري (شركات الاستثمار المصري، والمصري الأجنبي، والمصري العربي).

#### مجتمع وعينة الدراسة:

جميع العاملين في المنظمات الخدمية والإنتاجية العاملة في مصر، التابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الاستثماري (شركات الاستثمار المصري، والمصري الأجنبي، والمصري العربي)، وتم سحب عينة متاحة مكونة من (40 منظمة) من المُنظَّمات الخدمية

والإنتاجية العاملة في مصر، التابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، وتم سحب عينة متاحة قوامها (200) مفردة من مديري الإدارات المتنوعة بالمنظمات عينة الدراسة، بواقع (5) مفردات بكل منظمة، وقد تنوعت هذه الإدارات ما بين إدارة الجودة والمتابعة، وإدارة التخطيط، وإدارة العلاقات العامة، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الشؤون القانونية، وإدارة التدريب، وإدارة الأمن، وذلك لتوصيف طبيعة الاتصالات المؤسسية الداخلية ذات الصلة بعملية التعلم التنظيمي في هذه المنظمات ودورها في تمكين العاملين وانعكاسات ذلك على مستوى التميز التنظيمي، ويوضح الجدولان التاليان خصائص عينة المنظمات، وقائمة بأسماء هذه المنظمات:

جدول رقم (1) توزيع عينة المنظمات محل الدراسة طبقاً لنمط الملكية وطبيعة النشاط

الإجمالي		إنتاجي		خدمي		طبيعة النشاط	نمط الملكية
%	ك	%	ك	%	ك		
50	20	25	10	25	10	قطاع الأعمال العام	
50	20	25	10	25	10	القطاع الخاص	
100	40	50	20	50	20	الإجمالي	

جدول رقم (2) قائمة بأسماء المنظمات عينة الدراسة

إنتاجي	خدمي	طبيعة النشاط	نمط الملكية
الشركة المصرية للأدوية النصر لصناعة السيارات مصر للزيوت والصابون مصر للألبان والأغذية أدفينا للأغذية المحفوظة مصر للغزل والنسيج سيماف للدواء الوطنية للصناعات الغذائية شركة الحديد والصلب المصرية الدلتا الصناعية إيديال	مستشفى القصر العيني التعليمي الجديد بنك مصر البنك الأهلي المصري الدلتا للتأمين قناة السويس للتأمين انبي للبتترول بتروجيت مصر للطيران المقاولون العرب النصر للمقاولات	المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام	
شركة تنمية مصانع الرشيدى الميزان نستلة مصر للصناعات الغذائية كوكا كولا جھينة للصناعات الغذائية ايفا فارما حلو الشام للصناعات الغذائية المصريين لصناعة الألبان فيتراك للصناعات الغذائية فريش إليكتريك العربي جروب	مستشفى السلام التخصصي بنك cib فودافون اتصالات أليانز إيجيبت كايرو كونكورد طلعت مصطفى سوديك فالكون مكسيم تورز	المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري	

### اختبار الصدق والثبات:

لتحقيق الصدق والثبات في صحيفة الاستقصاء قامت الباحثة بما يأتي:

● مراجعة المشكلة البحثية والتساؤلات المطروحة للبحث بما يفيد في تحديد البيانات المطلوب جمعها.

● تقسيم الأسئلة إلى أجزاء متتابعة تتابعًا منطقيًا؛ بحيث يغطي كل جزء نقطة معينة في البحث وفي أهدافها، الجزء الأول: يتعلق بالجوانب المتنوعة في عملية اتصالات التعلم التنظيمي (أبعاد التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات، ومستويات التعلم التنظيمي، والوسائل الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي، والإستراتيجيات الاتصالية للتعلم التنظيمي المطبقة من قبل المنظمات)، والجزء الثاني من الاستمارة يتعلق بتحديد أبعاد التمكين الإداري المطبقة في المنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين؛ حيث تم صياغة عدة جمل تعبر عن أبعاد التمكين الإداري، والجزء الثالث من الاستمارة يتعلق بتحديد أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة؛ حيث تم صياغة عدة جمل تعبر عن أبعاد التميز التنظيمي، والجزء الرابع من الاستمارة يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين (الإدارة التي يعمل بها، وعدد سنوات الخبرة)، وبيانات تتعلق بالمنظمة ذاتها (نمط ملكيتها، وطبيعة نشاطها).

● إعداد نسخ من صحيفة الاستقصاء في صورتها الأولية، وعرضها على أساتذة الإعلام ومناهج البحث للتأكد من صدق أداة القياس في قياسها متغيرات الدراسة، وأجرت الباحثة التعديلات في المقاييس بالإضافة، والحذف، وإعادة الصياغة بعد تجميع ملاحظات الأساتذة المحكمين.

● وضع بعض الأسئلة التأكيدية، والتأكد من صدق إجابة المبحوثين عليها.

● إجراء اختبار قبلي لصحيفة الاستقصاء على عينة قوامها (20) مبحوثًا؛ أي 10% من العينة المختارة، وذلك للتعرف ما إذا كان هناك تعديلات في بعض الأسئلة، فضلاً عن تعرف مدى فهم المبحوثين للأسئلة والألفاظ المستخدمة في الصحيفة، ودرجة وضوحها، والوقت الذي تستغرقه عملية جمع البيانات والملاحظات والتعليقات المختلفة على جميع جوانب الصحيفة؛ وذلك للتأكد من صدقها وصلاحياتها في قياس الجوانب المختلفة التي وضعت الصحيفة لقياسها.

### المعاملات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من جمع البيانات اللازمة للدراسة، تم إدخالها -بعد ترميزها- إلى الحاسب الآلي، ثم جرت معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج



"الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" والمعروف باسم SPSS اختصاراً لـ: Statistical Package for the Social Sciences (Version 23)، وذلك باللجوء إلى المعاملات والاختبارات والمعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
  - 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - 3- حساب الوزن النسبي للبنود المقاسة علي مقياس ليكرت، وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي لها، ثم ضرب النتائج  $100 \times$ ، ثم قسمة النتائج علي الحد الأقصى لدرجات المقياس.
  - 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من مستوى المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio)، وقد اعتبرت العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة المعامل أقل من 0.4، ومتوسطة ما بين 0.4-0.7، وقوية إذا بلغت 0.7 فأكثر.
  - 5- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent-Samples T-Test) لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطين حسابيين لمجموعتين مستقلتين من الحالات المدروسة في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio).
  - 6- تحليل التباين ذو البعد الواحد (One way Analysis of Variance) المعروف اختصاراً باسم ANOVA لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من الحالات المدروسة في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio).
- وقد تم قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة 95% فأكثر، أي عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

## نتائج الدراسة:

## أولاً: النتائج المتعلقة باتصالات التعلم التنظيمي:

## -أبعاد التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة:

استهدفت الدراسة الإجابة على التساؤل الأول: "ما أبرز أبعاد التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات العاملة في مصر محل الدراسة؟ ويتطلب الوصول لإجابة على هذا التساؤل جمع مجموعة من البيانات هي: الأوزان النسبية لأبعاد التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، واتجاهات المبحوثين بعينة الدراسة نحو الجمل المعبرة عن أبعاد التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة.

جدول رقم (3) الأوزان النسبية لأبعاد التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

أبعاد التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
خلق فرص التعلم المستمر للأفراد	4.21	70.2%
إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات	3.83	63.8%
تشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل	1.83	60.8%
ربط المنظمة بمحيط عملها	5.39	59.8%
ربط تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم بأنشطة الإدارات	3.57	59.5%

تم صياغة عدة جمل تعبر عن كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي، هي: خلق فرص التعلم المستمر للعاملين، وربط تدريب العاملين وتنمية قدراتهم بأنشطة الإدارات، وإنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات، وتشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل، وربط المنظمة بمحيط عملها، فجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (3-1) اتجاهات المبحوثين بعينة الدراسة نحو الجمل المعبرة عن أبعاد التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة (ن=200)

الجمل المعبرة عن أبعاد التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
توفر إدارة المنظمة فرص التعلم واكتساب المعارف لجميع العاملين	3.10	71.2%
إدارة المنظمة توفر الدعم لعمليات التعلم لجميع العاملين	1.11	69.2%
تهتم إدارة المنظمة ببناء نظم معلومات واتصالات حديثة لدعم نظم الأداء التنفيذي	2.21	64.8%
توفر المنظمة مقاييس موضوعية لنتائج مجهودات التعلم والتطور	1.62	62.8%
تقوم عمليات التعلم في المنظمة على رؤية تساند العمل الجماعي	1.83	60.8%
تهتم إدارة المنظمة بوضع إستراتيجية أساسها التميز عن المنافسين	2.39	60.8%
يتم ربط مجهودات التعلم بجميع أنشطة المنظمة	2.28	60.5%
تبنى المنظمة ثقافة مرنة تواكب التغيرات في سوق العمل	1.80	59.8%
ربط جهود التعلم والتدريب بالتطورات في بيئة العمل الخارجية	1.20	58.8%
تصمم العمليات التدريبية والتعليمية وفقاً للمشكلات الموجودة بكل إدارة	1.29	58.5%

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن البعد المتعلق بـ "خلق فرص التعلم المستمر" جاء في مقدمة أبعاد التعلم التنظيمي المطبقة في المنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (70,2)؛ حيث ذكر المبحوثون أن إدارات منظماتهم توفر فرص التعلم واكتساب المعارف لجميع العاملين، وذلك بوزن نسبي (71,2)؛، كما أنها توفر الدعم لعمليات التعلم لجميع العاملين، وذلك بوزن نسبي (69,2).

- جاء البعد المتعلق بـ "إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات" في الترتيب الثاني لأبعاد التعلم التنظيمي المطبقة في المنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (63,8)؛ حيث ذكر المبحوثون أن إدارات منظماتهم تهتم ببناء نظم معلومات واتصالات حديثة لدعم نظم الأداء التنفيذي، وذلك بوزن نسبي (64,8)؛، كما أنها توفر مقاييس موضوعية لنتائج مجهودات التعلم والتطور، وذلك بوزن نسبي (62,8).

- أما البعد المتعلق بـ "تشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل" فشغل المرتبة الثالثة في ترتيب أبعاد التعلم التنظيمي المطبقة في المنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (60,8)؛ حيث ذكر المبحوثون أن عمليات التعلم في المنظمة تقوم على رؤية تساند العمل الجماعي، وذلك بوزن نسبي (60,8).

- وفي الترتيب الرابع لأبعاد التعلم التنظيمي المطبقة في المنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة جاء بعد "ربط المنظمة بمحيط عملها"، وذلك بوزن نسبي (59,8)؛ حيث ذكر المبحوثون أن إدارات منظماتهم تهتم بوضع إستراتيجية أساسها التميز عن المنافسين، وذلك بوزن نسبي (60,8)؛، وأن منظماتهم تتبنى ثقافة مرنة تواكب التغييرات في سوق العمل، وذلك بوزن نسبي (59,8)؛، كما أن جهود التعلم والتدريب يتم ربطها بالتطورات في بيئة العمل الخارجية، وذلك بوزن نسبي (58,8).

- جاء البعد المتعلق بـ "ربط تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم بأنشطة الإدارات" في الترتيب الخامس والأخير لأبعاد التعلم التنظيمي المطبقة في المنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (59,5)؛ حيث ذكر المبحوثون أنه يتم ربط مجهودات التعلم بجميع أنشطة المنظمة، وذلك بوزن نسبي (60,5)؛، وأن العمليات التدريبية والتعليمية تصمم وفقاً للمشكلات الموجودة بكل إدارة، وذلك بوزن نسبي (58,5).

وبإدخال متغير نمط الملكية على النتائج السابقة اتضح ما يأتي:

جدول رقم (4) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب نمط الملكية في تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات	
0.001	198	3.511-	1.892	3.76	100	أعمال عام	خلق فرص التعلم المستمر للأفراد
			1.730	4.66	100	استثماري	
0.000	198	5.762	1.857	4.26	100	أعمال عام	ربط تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم بأنشطة الإدارات
			1.513	2.88	100	استثماري	
0.000	198	6.386-	1.669	3.06	100	أعمال عام	إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات
			1.741	4.60	100	استثماري	
0.051	198	1.966-	0.911	1.67	100	أعمال عام	تشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل
			1.287	1.98	100	استثماري	
0.000	198	5.631	2.719	6.39	100	أعمال عام	ربط المنظمة بمحيط عملها
			2.313	4.38	100	استثماري	

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات - عينة الدراسة - تبعاً لنمط ملكيتها في تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام - بعينة الدراسة - تهتم بتطبيق الأبعاد التالية للتعلم التنظيمي: "ربط المنظمة بمحيط عملها"، و"ربط تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم بأنشطة الإدارات" مقارنة بالمنظمات الاستثمارية بعينة الدراسة، في حين أن المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة تهتم بتطبيق الأبعاد التالية للتعلم التنظيمي: "خلق فرص التعلم المستمر للأفراد"، و"إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات"، و"تشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل"، مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام.

وبإدخال متغير طبيعة النشاط أيضاً على النتائج السابقة اتضح ما يأتي:

جدول رقم (5) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب طبيعة النشاط  
في تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات	
0.496	198	0.682-	1.882	4.12	100	إنتاجي	خلق فرص التعلم المستمر للأفراد
			1.850	4.30	100	خدمي	
0.001	198	3.252	1.831	3.98	100	إنتاجي	ربط تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم بأنشطة الإدارات
			1.733	3.16	100	خدمي	
0.151	198	1.443-	1.936	3.64	100	إنتاجي	إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات
			1.786	4.02	100	خدمي	
0.000	198	4.703-	1.105	1.47	100	إنتاجي	تشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل
			1.029	2.18	100	خدمي	
0.000	198	6.645	2.935	6.54	100	إنتاجي	ربط المنظمة بمحيط عملها
			1.863	4.23	100	خدمي	

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات - عينة الدراسة - تبعاً لطبيعة نشاطها في تطبيق ثلاثة فقط من أبعاد التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن المنظمات التابعة لقطاع المنظمات الإنتاجية - بعينة الدراسة - تهتم بتطبيق الأبعاد التالية للتعلم التنظيمي: "ربط المنظمة بمحيط عملها"، و"ربط تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم بأنشطة الإدارات" مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع المنظمات الخدمية بعينة الدراسة، في حين أن المنظمات التابعة لقطاع المنظمات الخدمية - بعينة الدراسة - تهتم بتطبيق بُعد "تشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل" من أبعاد التعلم التنظيمي، مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع المنظمات الإنتاجية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تطبيق اثنين فقط من أبعاد التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ إلا أن هناك اختلافات بين القطاعين فيما يتعلق بتطبيق هذين البعدين؛ حيث إن المنظمات الخدمية بعينة الدراسة تهتم بتطبيق البعدين "خلق فرص التعلم المستمر للأفراد"، و"إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات" بدرجة أكبر من المنظمات الإنتاجية بعينة الدراسة.

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة بالجدولين (4، 5) فقد ثبتت صحة الفرض الأول للدراسة جزئياً، وهو: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها) وأبعاد التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة".

-مستويات التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة:

استهدفت الدراسة الإجابة على التساؤل الثاني، وهو: "ما أبرز مستويات التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات العاملة في مصر؟ ويتطلب الوصول لإجابة على هذا التساؤل جمع مجموعة من البيانات هي: الأوزان النسبية لمستويات التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، واتجاهات المبحوثين بعينة الدراسة نحو الجمل المعبرة عن مستويات التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة.

جدول رقم (6) يوضح الأوزان النسبية لمستويات التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستويات التعلم التنظيمي
67.3%	10.09	التعلم التنظيمي
65.6%	13.78	التعلم الجماعي
63.7%	7.64	التعلم الفردي

تم صياغة عدة جمل تعبر عن كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي، هي: مستوى التعلم الفردي، ومستوى التعلم الجماعي، ومستوى التعلم التنظيمي؛ فجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (6-1) يوضح اتجاهات المبحوثين بعينة الدراسة نحو الجمل المعبرة عن مستويات التعلم التنظيمي

المطبقة بالمنظمات محل الدراسة (ن=200)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الجمل المعبرة عن مستويات التعلم التنظيمي
67.5%	2.03	تستفيد المنظمة من المشاكل التي تواجهها في حل المشاكل المستقبلية
67.5%	2.03	يعتبر التعلم المستمر من أولويات المنظمة
67.3%	2.02	تحاول المنظمة الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى
67.2%	2.02	توفر المنظمة نظام معلومات للعاملين في المستويات كافة
66.8%	2.01	يتم تجديد المعلومات والخبرات التي تملكها المنظمة
66.3%	1.99	يتقبل زملاؤك ويحترمون آراء زملائهم وإن كانت مخالفة لآرائهم
65.8%	1.98	تسهل التفاعلات بينك وبين فريقك في تحسين المناقشة وفهم أفضل لأفكار

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الجمل المعبرة عن مستويات التعلم التنظيمي
		وتفاصيل العمل
65.7%	2.66	تسعى لزيادة مستوى كفاءتك أكثر من عنايتك بزيادة مواردك المالية
65.7%	1.97	يستفيد أعضاء الفريق من الأخطاء التي قد يقوم بها أي فرد في المنظمة
65.7%	1.97	يوجه أعضاء الفريق الإرشادات لبعضهم البعض بغض النظر عن اختلاف وظائفهم
65.3%	1.96	المناقشة المفتوحة تساعد الفريق على اكتساب المعرفة والتعلم من خبرات بعضهم البعض
65.3%	1.96	يركز أعضاء الفريق على مناقشة الأفكار الجديدة والاستفادة منها
65%	1.95	يتيح لك فريقك فرصة للتعلم
64.7%	2.26	تهتم بالأمور المستعصية التي تواجهك من أجل التعلم
62.7%	1.51	تعتمد في تدريبك وتعليمك على معلومات وخبرات الآخرين
61.7%	1.21	تقبل النقد الموجه لأخطائك

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن مستوى التعلم التنظيمي أبرز مستويات التعلم تطبيقاً في المنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (67,3%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن منظماتهم تعتبر التعلم المستمر من أولوياتها، كما أنها تستفيد من المشاكل التي تواجهها في حل المشاكل المستقبلية، وذلك بوزن نسبي (67,5%) لكلاهما، إضافة إلى محاولتها الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى، وذلك بوزن نسبي (67,3%)، وتوفير نظام معلومات للعاملين في المستويات كافة، وذلك بوزن نسبي (67,2%)، وتجديد المعلومات والخبرات التي تمتلكها، وذلك بوزن نسبي (66,8%).

- في حين جاء مستوى التعلم الجماعي في الترتيب الثاني لمستويات التعلم التنظيمي المطبقة في المنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (65,6%)؛ حيث ذكر المبحوثون أنهم يتقبلون ويحترمون آراء زملائهم وإن كانت مخالفة لآرائهم، وذلك بوزن نسبي (66,3%)، وأن التفاعلات بينهم وبين فريقهم تسهم في تحسين المناقشة وفهم أفضل لأفكار وتفاصيل العمل، وذلك بوزن نسبي (65,8%)، وأنهم كأعضاء فريق يوجهون الإرشادات لبعضهم البعض بغض النظر عن اختلاف وظائفهم، ويستفيدون من الأخطاء التي قد يقوم بها أي فرد في المنظمة، وذلك بوزن نسبي (65,7%) لكلاهما، ويركزون على مناقشة الأفكار الجديدة للاستفادة منها؛ لأن المناقشة المفتوحة تساعد الفريق على اكتساب المعرفة والتعلم من خبرات بعضهم البعض، وذلك بوزن نسبي (65,3%)، وكل ما سبق يتيح فرصة للتعلم، وذلك بوزن نسبي (65%).

- جاء مستوى التعلم الفردي في الترتيب الثالث والأخير لمستويات التعلم التنظيمي المطبقة في المنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (63,7%)؛

حيث ذكر الباحثون أنهم يسعون لزيادة مستوى كفاءتهم أكثر من عنايتهم بزيادة مواردهم المالية، وذلك بوزن نسبي (65,7%)، ويهتمون بالأمر المستعصية التي تواجههم من أجل التعلم، وذلك بوزن نسبي (64,7%)، وأن منظماتهم تعتمد في تدريبهم وتعليمهم على معلومات وخبرات الآخرين، وذلك بوزن نسبي (62,7%)، وأنهم يتقبلون النقد الموجه لأخطائهم، وذلك بوزن نسبي (61,7%).

وبإدخال متغير نمط الملكية على النتائج السابقة اتضح ما يأتي

جدول رقم (7) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب نمط الملكية

في تطبيق مستويات التعلم التنظيمي من منظور الباحثين بالعينة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات	
						التعلم الفردي	التعلم الجماعي
0.203	198	1.277	4.020	8	100	أعمال عام	التعلم الفردي
			3.954	7.28	100	استثماري	
0.029	198	2.197-	6.564	12.74	100	أعمال عام	التعلم الجماعي
			6.757	14.81	100	استثماري	
0.000	198	6.446-	4.359	8.08	100	أعمال عام	التعلم التنظيمي
			4.460	12.10	100	استثماري	

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تطبيق اثنين من مستويات التعلم التنظيمي من منظور الباحثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة تهتم بالتعلم على الجماعي والتنظيمي، مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة.

- تتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه الدراسة المقارنة التي أجراها " Refik Balay"<sup>56</sup> (2012) من أن مستوى التعلم التنظيمي مرتفع لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الخاصة عن العاملين في الجامعة الحكومية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة الجامعة في الجامعات الخاصة توفر بيئة عمل مناسبة للتعلم التنظيمي، أما الجامعة الحكومية فيحكمها الهيكل الهرمي الذي يحد من الشعور بالالتزام التنظيمي ويمنع مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار.



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات عينة الدراسة تبعًا لنمط ملكيتها في تطبيق أحد مستويات التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ إلا أن هناك اختلافات بين القطاعين فيما يتعلق بتطبيق المستوى الفردي للتعلم التنظيمي من منظور المبحوثين عينة الدراسة؛ حيث تهتم المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة بتطبيق التعلم التنظيمي على المستوى الفردي مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الاستثماري.

وبإدخال متغير طبيعة النشاط أيضًا على النتائج السابقة اتضح ما يأتي:  
جدول رقم (8) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب طبيعة النشاط في تطبيق مستويات التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات	
0.000	198	12.794	3.275	10.32	100	إنتاجي	التعلم الفردي
			2.613	4.96	100	خدمي	
0.000	198	8.522-	5.575	10.30	100	إنتاجي	التعلم الجماعي
			5.952	17.25	100	خدمي	
0.010	198	2.609	4.756	10.97	100	إنتاجي	التعلم التنظيمي
			4.783	9.21	100	خدمي	

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعًا لطبيعة نشاطها في تطبيق مستويات التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن المنظمات التابعة لقطاع المنظمات الإنتاجية بعينة الدراسة تهتم بتطبيق التعلم على المستوى التنظيمي والفردي مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع المنظمات الخدمية بعينة الدراسة بعينة الدراسة، في حين أن المنظمات التابعة لقطاع المنظمات الخدمية بعينة الدراسة تهتم بتطبيق التعلم على المستوى الجماعي، مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع المنظمات الإنتاجية.

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة بالجدولين (7، 8) تكون قد ثبتت صحة الفرض الثاني للدراسة جزئيًا، وهو: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها) ومستويات التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة".

## -الإستراتيجيات الاتصالية للتعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة:

استهدفت الدراسة الاجابة على التساؤل الثالث، وهو: "ما طبيعة اتصالات التعلم التنظيمي بالمنظمات العاملة في مصر بعينة الدراسة (من حيث وسائلها، وإستراتيجياتها)؟"، ويتطلب الوصول لإجابة على هذا التساؤل جمع مجموعة من البيانات هي: الأوزان النسبية للإستراتيجيات الاتصالية للتعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، واتجاهات المبحوثين بعينة الدراسة نحو الجمل المعبرة عن الإستراتيجيات الاتصالية للتعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة، والأوزان النسبية لمجمل الوسائل الاتصالية للتعلم التنظيمي المستخدمة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، واتجاهات المبحوثين بعينة الدراسة نحو الجمل المعبرة عن الوسائل الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.

جدول رقم (9) يوضح الأوزان النسبية للإستراتيجيات الاتصالية للتعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الإستراتيجيات
76.2%	4.57	إستراتيجية التعلم بالتركيز على الأسواق
73.8%	4.43	إستراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة
73%	4.38	إستراتيجية التعلم بالتركيز على الابتكار
70.7%	8.48	إستراتيجية المشاركة
68%	4.08	إستراتيجية المكاشفة
67.7%	4.06	إستراتيجية الحد الأدنى من المعلومات
65,3%	7.84	إستراتيجية الدعم والمساندة
61.8%	1.86	إستراتيجية التعلم بالتركيز على المهنة

تم صياغة عدة جمل تعبر عن كل إستراتيجية اتصالية من إستراتيجيات التعلم التنظيمي، وهي: المشاركة، والمكاشفة، والدعم والمساندة، والحد الأدنى من المعلومات، والتعلم بالتركيز على الكفاءة، والتعلم بالتركيز على الابتكار، والتعلم بالتركيز على المهنة، والتعلم بالتركيز على الأسواق، فجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (9-1) يوضح اتجاهات المبحوثين بعينة الدراسة نحو الجمل المعبرة عن الإستراتيجيات الاتصالية للتعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات محل الدراسة (ن=200)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الجمل المعبرة عن إستراتيجيات التعلم التنظيمي
77.2%	3.29	التركيز على سوق المنتج/ الخدمة، من أجل إدامة الحصة السوقية للمنظمة
75.2%	1.28	السعي للتوصل إلى أساليب جديدة لإقناع المستهلكين/ العملاء بالتعامل مع المنظمة؛ وذلك بتجريب طرق جديدة لخدمة هذه الأسواق
74.8%	3.22	التركيز على إنجاز العمل بأسلوب صحيح من المرة الأولى دون أخطاء مما يؤدي إلى تقليل التكاليف
73%	2.19	حث العاملين على التفكير لاكتشاف طرق جديدة لإنجاز الأعمال
73%	2.19	توفير المناخ المناسب الذي يساعد على المناقشة والحوار وتبادل وجهات النظر بين العاملين
72.8%	1.22	الاهتمام بتشجيع العاملين على الاعتراف بأخطائهم ليستفيد منها زملاؤهم
72.7%	2.82	تشاركية المعلومات بين جميع العاملين
71.7%	2.42	إتاحة النفاذ لمصادر المعلومات المتخصصة عن المنظمة لكل العاملين
69.7%	2.12	تحليل ردود أفعال العاملين ومناقشتها
69%	3.04	إتاحة المعلومات الضرورية لكل إدارة على حدة
68.7%	1.12	الحوار بين الإدارة والعاملين
68.7%	3.03	توفير المعلومات الضرورية لممارسة العمل
67%	1.04	توضيح رؤية المنظمة وتسييرها للعاملين
67.3%	2.66	توفير معلومات تفصيلية عن السياسات المستقبلية
66.7%	1.03	تحديد المهام الوظيفية لتجاوز أزمات معينة
66.3%	2.26	غزارة الرسائل الاتصالية
64.3%	1.56	تكرار الرسائل الاتصالية
63.3%	1.36	استخدام وسائل اتصالية متعددة
61.8%	1.86	إكساب العاملين المهارات من أجل تراكم الخبرات؛ وذلك من خلال التدريب المستمر

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن إستراتيجية التعلم بالتركيز على الأسواق تأتي في مقدمة الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (76,2%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن منظماتهم تركز على سوق المنتج/ الخدمة من أجل إدامة الحصة السوقية للمنظمة، وذلك بوزن نسبي (77,2%)، كما أنها تسعى للتوصل إلى أساليب جديدة لإقناع المستهلكين/ العملاء بالتعامل مع المنظمة؛ وذلك بتجريب طرق جديدة لخدمة هذه الأسواق، وذلك بوزن نسبي (75,2%).

- في المرتبة الثانية في ترتيب الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة جاءت إستراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة، وذلك بوزن نسبي (73,8%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن منظماتهم تركز على إنجاز العمل بأسلوب صحيح من المرة الأولى دون أخطاء مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، وذلك بوزن نسبي (74,8%)، كما أنها تهتم بتشجيع العاملين على الاعتراف بأخطائهم ليستفيد منها زملاؤهم، وذلك بوزن نسبي (72,8%).

- شغلت إستراتيجية التعلم بالتركيز على الابتكار المرتبة الثالثة في ترتيب الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (73%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن منظماتهم تحثهم على التفكير لاكتشاف طرق جديدة لإنجاز الأعمال، ولذلك توفر لهم المناخ المناسب الذي يساعد على المناقشة والحوار وتبادل وجهات النظر، وذلك بوزن نسبي (73%) لكلاهما.

- شغلت إستراتيجية المشاركة المرتبة الرابعة في ترتيب الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (70,3%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن هناك تشاركية في المعلومات بين جميع العاملين في منظماتهم، وذلك بوزن نسبي (72,7%)، كما أن هناك إتاحة للنفذ مصادر المعلومات المتخصصة عن المنظمة لكل العاملين. وذلك بوزن نسبي (71,7%)، كما يتم تحليل ردود أفعال العاملين ومناقشتها، وذلك بوزن نسبي (69,7%)، وهناك مجال للحوار بين الإدارة والعاملين بمنظماتهم، وذلك بوزن نسبي (68,7%).

- في المرتبة الخامسة جاءت إستراتيجية المكاشفة في ترتيب الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (68%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن إدارة منظماتهم تؤمن بأهمية إتاحة المعلومات الضرورية لكل إدارة على حدة، وذلك بوزن نسبي (69%)، وأيضًا بأهمية توضيح رؤية المنظمة وتفسيرها للعاملين، وذلك بوزن نسبي (67%).

- شغلت إستراتيجية الحد الأدنى من المعلومات المرتبة السادسة في ترتيب الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (67,7%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن إدارات منظماتهم توفر فقط المعلومات الضرورية لممارسة العمل، وذلك بوزن نسبي (68,7%)، كما أنها تحدد فقط المهام الوظيفية لتجاوز أزمات معينة، وذلك بوزن نسبي (66,7%).

- وفي الترتيب السابع، قبل الأخير، جاءت إستراتيجية الدعم والمساندة، في ترتيب الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (65,3%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن إدارات منظماتهم توفر معلومات تفصيلية عن السياسات المستقبلية، وذلك بوزن نسبي (67,3%)، كما أن هناك غزارة في الرسائل الاتصالية، وذلك بوزن نسبي (66,3%)، وتكرار الرسائل الاتصالية، وذلك بوزن نسبي (64,3%)، وتستخدم عدة وسائل اتصالية في نشرها، وذلك بوزن نسبي (63,3%).

- وأخيراً جاءت إستراتيجية التعلم بالتركيز على المهنة، في ترتيب الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (61,8%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن منظماتهم تهتم بإكساب العاملين المهارات من أجل تراكم الخبرات؛ وذلك من خلال التدريب المستمر، وذلك بوزن نسبي (61,8%).

وبإدخال متغير نمط الملكية على النتائج السابقة اتضح ما يأتي:

جدول رقم (10) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب نمط الملكية في تطبيق الإستراتيجيات الاتصالية للتعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات	
000.	198	8.329-	3.227	6.64	100	أعمال عام	إستراتيجية المشاركة
			3.018	10.32	100	استثماري	
0.000	198	10.183-	1.435	3	100	أعمال عام	إستراتيجية المكاشفة
			1.562	5.16	100	استثماري	
0.000	198	12.859-	2.586	5.24	100	أعمال عام	إستراتيجية الدعم والمساندة
			3.109	10.44	100	استثماري	
0.000	198	16.974	1.141	5.52	100	أعمال عام	إستراتيجية الحد الأدنى من المعلومات
			1.287	2.60	100	استثماري	
0.025	198	2.265	1.563	4.68	100	أعمال عام	إستراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة
			1.559	4.18	100	استثماري	
0.000	198	12.366-	1.587	3.16	100	أعمال عام	إستراتيجية التعلم بالتركيز على الابتكار
			1.172	5.60	100	استثماري	
0.000	198	7.744-	684.	1.42	100	أعمال عام	إستراتيجية التعلم بالتركيز على المهنة
			891.	2.29	100	استثماري	
0.000	198	3.544	1.434	4.94	100	أعمال عام	إستراتيجية التعلم بالتركيز على الأسواق
			1.518	4.20	100	استثماري	

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة تستخدم كلاً من إستراتيجية الدعم والمساندة، وإستراتيجية المشاركة، وإستراتيجية التعلم بالتركيز على الابتكار، وإستراتيجية المكاشفة، وإستراتيجية التعلم بالتركيز على المهنية بدرجة أكبر مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة، في حين أن المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة تستخدم كلاً من إستراتيجية الحد الأدنى من المعلومات، وإستراتيجية التعلم بالتركيز على الأسواق، وإستراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة بدرجة أكبر مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة.

وبإدخال متغير طبيعة النشاط أيضاً على النتائج السابقة اتضح ما يأتي:

جدول رقم (11) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب طبيعة النشاط في تطبيق الإستراتيجيات الاتصالية للتعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات	
						إنتاجي	إستراتيجية المشاركة
0.002	198	3.196-	3.800	7.68	100	إنتاجي	إستراتيجية المشاركة
			3.260	9.28	100	خدمي	إستراتيجية المشاركة
0.000	198	4.490	1.605	4.64	100	إنتاجي	إستراتيجية المكاشفة
			1.909	3.52	100	خدمي	إستراتيجية المكاشفة
0.000	198	4.781-	3.701	6.60	100	إنتاجي	إستراتيجية الدعم والمساندة
			3.634	9.08	100	خدمي	إستراتيجية الدعم والمساندة
0.001	198	3.518	1.834	4.52	100	إنتاجي	إستراتيجية الحد الأدنى من المعلومات
			1.864	3.60	100	خدمي	إستراتيجية الحد الأدنى من المعلومات
0.000	198	10.660-	1.494	3.48	100	إنتاجي	إستراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة
			0.972	5.38	100	خدمي	إستراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة
0.003	198	2.956	1.603	4.76	100	إنتاجي	إستراتيجية التعلم بالتركيز على الابتكار
			2.010	4	100	خدمي	إستراتيجية التعلم بالتركيز على الابتكار
0.483	198	0.703	0.937	1.90	100	إنتاجي	إستراتيجية التعلم بالتركيز على المهنية
			0.873	1.81	100	خدمي	إستراتيجية التعلم بالتركيز على المهنية
0.077	198	1.779	1.700	4.76	100	إنتاجي	إستراتيجية التعلم بالتركيز على الأسواق
			1.293	4.38	100	خدمي	إستراتيجية التعلم بالتركيز على الأسواق

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الخدمي بعينة الدراسة تستخدم كلاً من إستراتيجية المشاركة، وإستراتيجية الدعم والمساندة، وإستراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة بدرجة أكبر مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي بعينة الدراسة، في حين أن المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي بعينة الدراسة تستخدم كلاً من إستراتيجية المكاشفة، وإستراتيجية الحد الأدنى من المعلومات، وإستراتيجية التعلم بالتركيز على الابتكار بدرجة أكبر مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الخدمي بعينة الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في اثنتين فقط من الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ إلا أن هناك اختلافات بين القطاعين فيما يتعلق باستخدام هذه الإستراتيجيات؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي تستخدم إستراتيجية التعلم بالتركيز على الأسواق، وإستراتيجية التعلم بالتركيز على المهنية بدرجة أكبر من المنظمات التابعة للقطاع الخدمي بالعينة.

- الوسائل الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة:

جدول رقم (12) يوضح الأوزان النسبية لمجمل الوسائل الاتصالية للتعلم التنظيمي المستخدمة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الوسائل الاتصالية
75%	2.25	الوسائل التفاعلية الحديثة
74.3%	11.15	الاستشارات الفنية والمهنية
71.7%	4.30	وسائل تعتمد على المشاركة والابتكار
66.0%	5.94	الوسائل الموجهة التقليدية
59.5%	1.79	الوسائل المسموعة المرئية

تم اختيار عدة وسائل اتصالية تستخدم في التعلم التنظيمي في إطار إستراتيجيات التعلم التنظيمي، تعبر عن الأنماط المختلفة للوسائل الاتصالية؛ فجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (13) يوضح الأوزان النسبية للوسائل الاتصالية للتعلم التنظيمي المستخدمة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الوسائل الاتصالية
83.3%	2.50	التدريب العملي
75.2%	2.26	ورش العمل (نظري-تطبيقي)
75%	2.25	وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك - تويتر- المدونات)
73%	2.19	جلسات العصف الذهني
72.5%	2.18	المحاضرات النظرية
70.5%	2.12	تقديم الاستشارات الفنية المهنية للأفراد من خبراء متخصصين
70.3%	2.11	كتابة السيناريوهات
70.2%	2.11	الاستشارات لتحسين علاقات العمل
68%	2.04	الجلسات النقاشية الجماعية
67.5%	2.03	الحوار المباشر بين المدراء والعاملين في كل إدارة
62.5%	1.88	حلقات إدارة الجودة على مستوى كل قسم
59.5%	1.79	التقنيات السمعية البصرية (فيديو-كاسيت)

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- تهتم المنظمات محل الدراسة باستخدام الوسائل التفاعلية الحديثة في التعلم التنظيمي؛ لذلك جاء استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك - تويتر - المدونات) في التعلم التنظيمي بوزن نسبي (75%) من منظور المبحوثين بالعينة.
- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحالة التي أجراها "Dennis" Quinn and Owen Hargie (2004)<sup>57</sup> من فاعلية بعض الوسائل الاتصالية الحديثة في نقل المعرفة، وهذه الوسائل هي: المكالمات الهاتفية، والرسائل الفورية، ومؤتمرات الويب، ورسائل البريد الإلكتروني.
- ان إدارة المنظمات بعينة الدراسة تهتم بشكل واضح بتقديم الاستشارات الفنية المهنية للعاملين بالمنظمات من خبراء متخصصين لتحسين علاقات العمل ومستوى الأداء، وذلك بوزن نسبي (74,3%)؛ لذلك جاء التدريب العملي في الترتيب الثاني للوسائل الاتصالية التي تستخدمها المنظمات محل الدراسة في التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين، وذلك بوزن نسبي (83,3%)، يليها ورش العمل، وذلك بوزن نسبي (75.2%)، والمحاضرات النظرية، وذلك بوزن نسبي (72,5%)، وتقديم الإستشارات الفنية المهنية للأفراد من



خبراء متخصصين، وذلك بوزن نسبي (70,5%)، والاستشارات لتحسين علاقات العمل، وذلك بوزن نسبي (70,2%).

- تختلف النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة الحالة التي أجراها " Eija Korpelainen ,and Mari Kira" (2012)<sup>58</sup> من تفضيل العاملين بالمنظمات محل الدراسة التعلم غير الرسمي، الذي يحدث من خلال تبادل المهارات والخبرات مع زملائهم، على التعلم الرسمي الذي يحدث من خلال التدريب الرسمي؛ حيث يرون أن التدريب لا يلبي احتياجات الموظفين بالكامل، كما أشارت النتائج إلى أن استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة أسهم في سرعة حدوث عملية التعلم.

- أما الوسائل التي بها بقدر من التفاعلية والمشاركة والابتكار فجاءت في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (71,7%)، وتمثلت (بالترتيب) في: جلسات العصف الذهني بوزن نسبي (73%)، وكتابة السيناريوهات بوزن نسبي (70,3%).

- شغلت الوسائل الموجهة التقليدية ترتيباً متأخراً في ترتيب الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (66%)، وتمثلت هذه الوسائل (بالترتيب) في: الجلسات النقاشية الجماعية بوزن نسبي (68%)، والحوار المباشر بين المدراء والعاملين في كل إدارة بوزن نسبي (67,5%)، وحلقات إدارة الجودة على مستوى كل قسم، وذلك بوزن نسبي (62,5%).

- تختلف النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة الحالة التي أجراها "Dennis Quinn and Owen Hargie" (2004)<sup>59</sup> من أن الاتصال المباشر من خلال الاجتماعات أكثر الوسائل الاتصالية كفاءةً في نقل المعرفة؛ حيث يستطيع نقل عديد من الرسائل؛ بسبب الطبيعة والتلقائية، وتفاعل جميع الأطراف الحاضرة، كما أكدت نتائج الدراسة فاعلية بعض الوسائل الاتصالية الحديثة في نقل المعرفة، وهذه الوسائل هي: المكالمات الهاتفية، والرسائل الفورية، ومؤتمرات الويب، ورسائل البريد الإلكتروني.

- وأخيراً جاءت الوسائل المسموعة المرئية في ترتيب الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (59,5%)، وتمثلت هذه الوسائل في التقنيات السمعية البصرية (فيديو-كاسيت)، وذلك بوزن نسبي (59,5%).

وبإدخال متغير نمط الملكية على النتائج السابقة اتضح ما يأتي:

جدول رقم (14) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب نمط الملكية في استخدام الأنماط المختلفة من الوسائل الاتصالية في التعلم التنظيمي من منظور الباحثين بالعينة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات	
0.049	198	1.981-	1.359	10.99	100	أعمال عام	الاستشارات الفنية والمهنية
			0.872	11.31	100	استثماري	
0.000	198	8.927-	0.726	3.91	100	أعمال عام	وسائل تعتمد على المشاركة والابتكار
			0.486	4.690	100	استثماري	
0.000	198	22.123	1.211	7.920	100	أعمال عام	الوسائل الموجهية التقليدية
			1.317	3.960	100	استثماري	
0.000	198	13.938	0.780	2.41	100	أعمال عام	الوسائل المسموعة المرئية
			0.443	1.16	100	استثماري	
0.000	198	8.125-	0.691	1.87	100	أعمال عام	الوسائل التفاعلية الحديثة
			0.630	2.63	100	استثماري	

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في استخدام الأنماط المختلفة من الوسائل الاتصالية في التعلم التنظيمي من منظور الباحثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة تستخدم كلاً من الاستشارات الفنية والمهنية، والوسائل الاتصالية التي تعتمد على المشاركة والابتكار، الوسائل التفاعلية الحديثة بدرجة أكبر مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة، في حين أن المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة تستخدم كلاً من الوسائل الموجهية التقليدية، والوسائل المسموعة المرئية بدرجة أكبر مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة.

وبإدخال متغير طبيعة النشاط أيضاً على النتائج السابقة اتضح ما يأتي:

جدول رقم (15) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب طبيعة النشاط  
في استخدام الأنماط المختلفة من الوسائل الاتصالية في التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين  
بالعينة

المتغيرات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الاستشارات الفنية والمهنية	100	10.71	1.047	5.840-	198	0.000
	100	11.59	1.083			
وسائل تعتمد على المشاركة والابتكار	100	4.360	0.689	1.164	198	0.246
	100	4.240	0.767			
الوسائل الموجهة التقليدية	100	5.690	2.435	1.508-	198	0.133
	100	6.190	2.250			
الوسائل المسموعة المرئية	100	2.07	0.946	4.768	198	0.000
	100	1.50	0.732			
الوسائل التفاعلية الحديثة	100	2.34	0.924	1.678	198	0.095
	100	2.16	0.545			

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في استخدام بعض الأنماط المختلفة من الوسائل الاتصالية في التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الخدمي بعينة الدراسة تستخدم الاستشارات الفنية والمهنية بدرجة أكبر مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي بعينة الدراسة، في حين أن المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي بعينة الدراسة تستخدم الوسائل المسموعة المرئية بدرجة أكبر مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الخدمي بعينة الدراسة.

- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحالة التي أجرتها " Liz Yeomans (2008)<sup>(60)</sup> على عدد من منظمات الرعاية الصحية العاملة في بريطانيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصالات الداخلية تسهم في تطوير التعلم التنظيمي، من خلال قيام المنظمة بعدة أنشطة اتصالية مثل: (ورش العمل، وحلقات التدريب، والاجتماعات، والنشرات الإخبارية، والأحداث الخاصة مثل مؤتمرات التعلم)، فكل هذه الأنشطة تسهم في حدوث تفاعلات مباشرة بين الإدارة والعاملين من جهة، والتفاعل بين العاملين بعضهم وبعضاً من جهة أخرى؛ ما يؤدي إلى تبادل الخبرات والأفكار، ووجود رؤية جماعية وحلول لقضايا ومشكلات المنظمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في استخدام بعض الأنماط المختلفة من الوسائل الاتصالية في التعلم التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ إلا أن هناك اختلافات بين القطاعين فيما يتعلق باستخدام هذه الوسائل الاتصالية؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي تستخدم وسائل اتصالية تعتمد على المشاركة والابتكار، والوسائل التفاعلية الحديثة بدرجة أكبر من المنظمات التابعة للقطاع الخدمي بالعينة، في حين أن المنظمات التابعة للقطاع الخدمي تستخدم الوسائل الموجهة التقليدية بدرجة أكبر من المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي بالعينة.

- تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة النظرية التي أجراها "Gülhan Kalmuk, and A. Zafer Acara" (2015)<sup>61</sup> حول تأثير اتصالات التعلم التنظيمي ومستوى السلوك الإبداعي في الأداء التنظيمي للمنظمات الإنتاجية بشكل أوضح مقارنة بالمنظمات الخدمية، وأن اتصالات التعلم التنظيمي تؤثر إيجابياً في مستوى السلوك الإبداعي ومستوى الأداء التنظيمي للمنظمات التي تعمل في بيئات مضطربة مقارنة بالمنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة.

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة بالجداول أرقام (10، 14، 15، 11) تكون قد ثبتت صحة الفرض الثالث للدراسة جزئياً وهو: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها) وطبيعة اتصالات التعلم التنظيمي (الإستراتيجيات الاتصالية والوسائل الاتصالية) المستخدمة بالمنظمات محل الدراسة".

ثانياً: النتائج المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري:

استهدفت الدراسة الإجابة على التساؤل الرابع، وهو: "ما ترتيب أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات العاملة في مصر بعينة الدراسة؟ ويتطلب الوصول لإجابة على هذا التساؤل جمع مجموعة من البيانات هي: الأوزان النسبية لأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، واتجاهات المبحوثين بعينة الدراسة نحو الجمل المعبرة عن أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة.

جدول رقم (16) يوضح الأوزان النسبية لأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

أبعاد تمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
بُعد تدريب العاملين	29.21	64.9%
بعد فرق العمل	21.62	61.8%
بعد تحفيز العاملين	30.40	60.8%
بعد تفويض السلطة	23.88	59.7%
بعد المشاركة	20.72	59.2%

تم صياغة عدة جمل تعبر عن كل بعد من أبعاد التمكين الإداري، هي: بُعد تدريب العاملين، وُبعد فرق العمل، وُبعد تحفيز العاملين، وُبعد تفويض السلطة، وُبعد المشاركة؛ فجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (16-1) يوضح اتجاهات المبحوثين بعينة الدراسة نحو الجمل المعبرة عن أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة (ن=200)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الجمل المعبرة عن أبعاد تمكين العاملين
69.2%	3.46	تتبنى المنظمة خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين
69.1%	3.46	يتم تقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم
68%	3.40	الفرصة متاحة امام العاملين للتعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل
66.3%	3.32	توفر المنظمة فرصاً للعاملين للنمو المهني
64.1%	3.21	التطوير المهني المستمر يزيد من قدراتي على تحمل المسئوليات
62.7%	3.14	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسئوليات أكبر
62.6%	3.13	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع
62.6%	3.13	تتوقع إدارة المنظمة منى النتائج والأعمال الجيدة باستمرار
62.6%	3.13	ألتزم بشكل كبير تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة
62.6%	3.13	حاجات المجموعة تتقدم على احتياجاتي الشخصية
62.6%	3.13	تلجأ المنظمة لحل المشكلات بمساعدة فرق العمل
62.5%	3.13	يعمل الأفراد داخل المنظمة بروح الفريق الواحد
62.4%	3.12	تساعدني البرامج التدريبية على التمكن من أداء عملي بكفاءة
62.3%	3.12	يشعرنى رؤسائي بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة
62%	3.10	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل
61.7%	3.09	تسهل البرامج التدريبية في تطوير قدراتي من خلال ارتباطها بطبيعة عملي

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الجمل المعبرة عن أبعاد تمكين العاملين
61.5%	3.08	أفضل وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي
61.4%	3.07	توجهني إدارة المنظمة للبرامج التدريبية المناسبة لي
60.6%	3.03	أتلقي التشجيع على تطوير أفكار إبداعية وابتكار طرق جديدة في العمل
60.4%	3.02	تفوضني إدارة المنظمة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
60.4%	3.02	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم إدارة المنظمة
60.3%	3.02	تقدر إدارة المنظمة جهودى في العمل الذي أقوم به
60.3%	3.02	تشجع المنظمة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل
60.2%	3.01	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل
60.2%	3.01	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي
59.9%	3	تدعم الأنظمة المعمول بها في المنظمة تفويض السلطات للعاملين
59.9%	3	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية
59.9%	3	توفر إدارة المنظمة لدي إحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار
59.7%	2.99	يتم التفويض في المنظمة كتابيًا
59.7%	2.99	تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تتعلق بعملى
59.6%	2.98	توفر إدارة المنظمة الموارد التي أحتاجها لتنفيذ مهامى في العمل
59.6%	2.98	تتقبل إدارة المنظمة المقترحات التي أقدمها لتطوير عملى
59.4%	2.97	تمنحني المنظمة المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامى
59.3%	2.97	تعقد إدارة المنظمة اجتماعات دورية مع العاملين بها
59.2%	2.96	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل
59.1%	2.96	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجة المنظمة لذلك
59%	2.95	ثقت الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إليّ
58.9%	2.95	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملى
58.9%	2.95	تتيح لي إدارة المنظمة فرصة التعبير عن الرأي
58.3%	2.92	نظام المكافآت والحوافز المطبق بالمنظمة يعطينى دافعًا قويًا للاستمرار في العمل بالمنظمة
57.3%	2.87	يوجد بالمنظمة نظام واضح للمقترحات والشكاوي

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن بُعد تدريب العاملين جاء في مقدمة أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (64,9%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن منظماتهم تتبنى خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين، وذلك بوزن نسبي

(69,2%)، وأنه يتم تقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم، وذلك بوزن نسبي (69,1%)، وأن الفرصة متاحة أمام العاملين للتعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل، وذلك بوزن نسبي (68%)، كما أن منظماتهم توفر فرصاً للعاملين للنمو المهني، وذلك بوزن نسبي (66,3%)؛ لأن التطوير المهني المستمر يزيد من قدراتهم على تحمل المسئوليات، وذلك بوزن نسبي (64,1%)، كما تساعد البرامج التدريبية على التمكن من أداء عملهم بكفاءة، وذلك بوزن نسبي (62,4%)، وأيضاً تساعدهم الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتهم في العمل، وذلك بوزن نسبي (62%)، وتسهم البرامج التدريبية في تطوير قدراتهم من خلال ارتباطها بطبيعة عملهم، وذلك بوزن نسبي (61,7%)، وأكدوا أن إدارات منظماتهم توجههم للبرامج التدريبية المناسبة لهم، وذلك بوزن نسبي (61,4%).

- جاء بُعد فرق العمل في الترتيب الثاني لأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (61,8%)؛ حيث ذكر المبحوثون أنهم يلتزمون بشكل كبير تجاه المهام عندما يعملون ضمن مجموعة، وأن حاجات المجموعة تتقدم على احتياجاتهم الشخصية، وأن منظماتهم تلجأ لحل المشكلات بمساعدة فرق العمل، وذلك بوزن نسبي (62,6%)، وأنهم يعملون داخل المنظمة بروح الفريق الواحد، وذلك بوزن نسبي (62,5%)، ويفضلون هم وزملاؤهم العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي، وذلك بوزن نسبي (61,5%)، وأن منظماتهم تشجع على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل، وذلك بوزن نسبي (60,3%)، وأنهم يقدرون ويحترمون آراء زملائهم في العمل، وذلك بوزن نسبي (60,2%).

- في الترتيب الثالث لأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة جاء بُعد تحفيز العاملين بوزن نسبي (60,8%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن رؤسائهم يقومون بتحفيزهم على تحمل مسئوليات أكبر، وذلك بوزن نسبي (62,7%)، وأن نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع، وأن إدارات منظماتهم تتوقع منهم النتائج والأعمال الجيدة باستمرار، وذلك بوزن نسبي (62,6%) لكلاهما، كما يشعرهم رؤسائهم بأهمية وظيفتهم ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة، وذلك بوزن نسبي (62,3%)، كما أن مبادراتهم واجتهاداتهم الشخصية تلقى تشجيع ودعم إدارة المنظمة (60,4%)، وتقدر إدارة منظماتهم جهودهم في العمل الذي يقومون به، وذلك بوزن نسبي (60,3%)، وأن إدارات منظماتهم توفر لهم الاحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار، وذلك بوزن نسبي (59,9%)، كما توفر لهم الموارد التي يحتاجونها لتنفيذ مهامهم في

العمل، وذلك بوزن نسبي (59,6%)، وأضافوا أن الرواتب التي يتقاضونها تتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل، وذلك بوزن نسبي (59,2%)، وأن نظام المكافآت والحوافز المطبق بمنظمتهم يعطى دافعاً قوياً للاستمرار في العمل، وذلك بوزن نسبي (58,3%).

- في الترتيب الرابع لأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور الباحثين بالعينة جاء بُعد تفويض السلطة بوزن نسبي (59,7%)؛ حيث ذكر الباحثون أن إدارات منظماتهم تفوضهم سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم، وذلك بوزن نسبي (60,4%)، وأنهم يمارسون صلاحياتهم أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائهم، وذلك بوزن نسبي (60,2%)، كما أن الأنظمة المعمول بها في منظماتهم تدعم تفويض السلطات للعاملين، وتوفر لوظائفهم الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية، وذلك بوزن نسبي (59,9%) لكلاهما، وأن تفويض السلطة في منظماتهم يتم كتابياً، وذلك بوزن نسبي (59,7%)، وأن منظماتهم تمنحهم المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامهم، وذلك بوزن نسبي (59,4%)؛ إلا أن مقدار الصلاحيات الممنوحة لهم تتغير من وقت لآخر حسب حاجة منظماتهم لذلك، وذلك بوزن نسبي (59,1%)؛ فإدارات منظماتهم تثق في قدراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وذلك بوزن نسبي (59%).

- تختلف هذه النتيجة مع ما كشفت عنه دراسة الحالة التي أجراها "Kais Lassoued, Atef Awad and Rafika Ben Guirat" (2020)<sup>62</sup> من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وكفاءة حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار، حيث جاء بُعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى، وقد يرجع ذلك إلى ثقة إدارة المنظمة في قدرة العاملين على أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بنجاح، وقدرتهم على التصرف بحرية في إجراءات عملهم؛ مما يساعد على ابتكار طرق جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرار، يليه تدريب العاملين ثم التواصل الفعال، وأخيراً بُعد تحفيز العاملين.

- في الترتيب الخامس والأخير لأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور الباحثين بالعينة جاء بعد المشاركة بوزن نسبي (59,2%)؛ حيث ذكر الباحثون أنهم يتلقون التشجيع على تطوير أفكار إبداعية وابتكار طرق جديدة في العمل، وذلك بوزن نسبي (60,6%)، وأنه متاح لهم الفرصة للمشاركة بمقترحات تتعلق بعملهم، وذلك بوزن نسبي (59,7%)، وأن إدارة منظماتهم تتقبل هذه المقترحات التي يقدمونها لتطوير عملهم، وذلك بوزن نسبي (59,6%)، وللحصول على هذه الاقتراحات تعقد إدارة منظماتهم اجتماعات دورية معهم، وذلك بوزن نسبي (59,3%)، وأضافوا أنهم يشاركون



في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتتيح لهم إدارة منظماتهم فرصة التعبير عن الرأي وذلك بوزن نسبي (58,9%)، كما أنه يوجد بالمنظمة نظام واضح للمقترحات والشكاوى وذلك بوزن نسبي (57,3%).

وبإدخال متغير نمط الملكية على النتائج السابقة اتضح ما يأتي:

جدول رقم (17) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب نمط الملكية في تطبيق أبعاد التمكين الإداري من منظور المبحوثين بالعينة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات	
0.000	198	7.292-	12.428	17.55	100	أعمال عام	بعد تفويض السلطة
			12.124	30.21	100	استثماري	
0.907	198	0.116	13.096	29.32	100	أعمال عام	بعد تدريب العاملين
			13.606	29.10	100	استثماري	
0.031	198	2.173-	15.297	28.08	100	أعمال عام	بعد تحفيز العاملين
			14.830	32.71	100	استثماري	
0.000	198	8.236-	9.532	15.11	100	أعمال عام	بعد المشاركة
			9.715	26.32	100	استثماري	
0.643	198	0.464-	10.685	21.26	100	أعمال عام	بعد فرق العمل
			10.948	21.97	100	استثماري	

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تطبيق بعض أبعاد التمكين الإداري من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة تطبق كلاً من: بعد تحفيز العاملين، وبعد تفويض السلطة، وبعد المشاركة من أبعاد التمكين الإداري بدرجة أكبر مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تطبيق اثنين فقط من أبعاد التمكين الإداري من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ إلا أن هناك اختلافات ما بين القطاعين فيما يتعلق بتطبيق هذين البعدين؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري تطبق بعد فرق العمل بدرجة أكبر من المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بالعينة، في حين أن المنظمات

التابعة لقطاع الأعمال العام تطبق بعد تدريب العاملين بدرجة أكبر من المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بالعينة.

وبإدخال متغير طبيعة النشاط أيضاً على النتائج السابقة اتضح ما يأتي:

جدول رقم (18) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب طبيعة النشاط في تطبيق أبعاد التمكين الإداري من منظور المبحوثين بالعينة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات	
0.223	198	1.222-	13.127	22.69	100	إنتاجي	بعد تفويض السلطة
			14.395	25.07	100	خدمي	
0.568	198	0.572	13.405	29.75	100	إنتاجي	بعد تدريب العاملين
			13.280	28.67	100	خدمي	
820.	198	0.227	15.211	30.64	100	إنتاجي	بعد تحفيز العاملين
			15.273	30.15	100	خدمي	
0.421	198	0.807-	11.089	20.08	100	إنتاجي	بعد المشاركة
			11.178	21.35	100	خدمي	
0.000	198	21.939-	6.149	12.55	100	إنتاجي	بعد فرق العمل
			5.521	30.68	100	خدمي	

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تطبيق أحد أبعاد التمكين الإداري من منظور المبحوثين بالعينة وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الخدمي بعينة الدراسة تطبق فرق العمل من أبعاد التمكين الإداري بدرجة أكبر مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الإنتاجي بعينة الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تطبيق غالبية أبعاد التمكين الإداري من منظور المبحوثين بالعينة وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ إلا أن هناك اختلافات بين القطاعين فيما يتعلق بتطبيق هذه الأبعاد؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي تطبق بعد تدريب العاملين، وبعد تحفيز العاملين بدرجة أكبر من المنظمات التابعة للقطاع الخدمي بالعينة، في حين أن المنظمات التابعة للقطاع الخدمي تطبق بعد تفويض السلطة، وبعد المشاركة بدرجة أكبر من المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي بالعينة.

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة بالجدولين رقم (17، 18) فقد قد ثبتت صحة الفرض الرابع للدراسة جزئياً وهو: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها) وأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة".

وعند اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات اتضح ما يأتي:

جدول رقم (19) يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

المتغيرات	بعد تفويض السلطة	بعد تدريب العاملين	بعد تحفيز العاملين	بعد المشاركة	بعد فرق العمل
خلق فرص التعلم المستمر للأفراد	معامل بيرسون	082.-	076.	**550.	*178.
	مستوى المعنوية	000.	249.	284.	012.
ربط تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم بأنشطة الإدارات	معامل بيرسون	016.	*-159.-	**555.	**330.
	مستوى المعنوية	000.	821.	024.	000.
إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات	معامل بيرسون	034.-	111.	**535.	**223.
	مستوى المعنوية	000.	632.	116.	002.
تشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل	معامل بيرسون	127.	**209.	**323.	**414.
	مستوى المعنوية	072.	003.	000.	000.
ربط المنظمة بمحيط عملها	معامل بيرسون	027.-	**434.	**532.	**475.
	مستوى المعنوية	709.	000.	000.	000.

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التعلم التنظيمي وبعض أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية:

- حيث إن تطبيق إدارة المنظمات لبعيد التعلم التنظيمي "ربط تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم بأنشطة الإدارات" يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد المشاركة، وبعد تفويض السلطة، وبعد فرق العمل.
- تطبيق إدارة المنظمات لبعدي التعلم التنظيمي: "خلق فرص التعلم المستمر للأفراد"، و"إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات" يؤديان إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد المشاركة، وبعد تفويض السلطة.

- تطبيق إدارة المنظمات لبعث التعلم التنظيمي "ربط المنظمة بمحيط عملها"، يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد تحفيز العاملين، وبعد فرق العمل، وبعد تدريب العاملين.
- تطبيق إدارة المنظمات لبعث التعلم التنظيمي "تشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل"، يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد فرق العمل، وبعد تحفيز العاملين.

وعند اختبار طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات اتضح ما يأتي:

جدول رقم (20) يوضح طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

المغيرات	بعد تفويض السلطة	بعد تدريب العاملين	بعد تحفيز العاملين	بعد المشاركة	بعد فرق العمل
التعلم الفردي	*166.	**228.-	*166.-	**204.	**527.
	019.	001.	019.	004.	000.
التعلم الجماعي	106.-	*176.	**259.	*152.-	**463.
	135.	013.	000.	031.	000.
التعلم التنظيمي	**602.	**423.	**366.	**471.	090.-
	000.	000.	000.	000.	204.

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستويات التعلم التنظيمي وبعض أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية:
- حيث إن تطبيق إدارة المنظمات للتعلم على المستوى التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد تفويض السلطة، وبعد المشاركة، وبعد تدريب العاملين، وبعد تحفيز العاملين.
- تطبيق إدارة المنظمات للتعلم على المستوى الفردي يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أحد أبعاد التمكين الإداري فقط وهو: بعد فرق العمل.
- تطبيق إدارة المنظمات للتعلم على المستوى الجماعي يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق اثنين فقط من أبعاد التمكين الإداري هما على الترتيب: بعد فرق العمل، وبعد تحفيز العاملين.

- وعند اختبار طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات اتضح ما يأتي:
- جدول رقم (21) يوضح طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور الباحثين بالعينة (ن=200)

المتغيرات	بعد تقوض السلطة	بعد تدريب العاملين	بعد تحفيز العاملين	بعد المشاركة	بعد فرق العمل
إستراتيجية المشاركة	معامل بيرسون 071.	**437.	**527.	130.	**262.
	مستوى المعنوية 317.	000.	000.	066.	000.
إستراتيجية المكاشفة	معامل بيرسون **544.	**248.	081.-	**593.	** -186.-
	مستوى المعنوية 000.	000.	255.	000.	008.
إستراتيجية الدعم والمساندة	معامل بيرسون **401.	059.-	114.	**345.	**410.
	مستوى المعنوية 000.	409.	108.	000.	000.
إستراتيجية الحد الأدنى من المعلومات	معامل بيرسون **453.	047.	123.-	**428.	**322.
	مستوى المعنوية 000.	511.	084.	000.	000.
إستراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة	معامل بيرسون **261.	**201.	*150.	**282.	**529.
	مستوى المعنوية 000.	004.	033.	000.	000.
إستراتيجية التعلم بالتركيز على الابتكار	معامل بيرسون **607.	**436.	**256.	**494.	112.-
	مستوى المعنوية 000.	000.	000.	000.	115.
إستراتيجية التعلم بالتركيز على المهنة	معامل بيرسون **443.	015.	*157.	**524.	066.
	مستوى المعنوية 000.	828.	027.	000.	355.
إستراتيجية التعلم بالتركيز على الأسواق	معامل بيرسون 111.	**522.	**514.	010.	121.-
	مستوى المعنوية 118.	000.	000.	892.	087.

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي وبعض أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل

الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية:

- حيث إن تطبيق إدارة المنظمات لإستراتيجية التعلم بالتركيز على الابتكار يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد تفويض السلطة، وبعد المشاركة، وبعد تدريب العاملين، وبعد تحفيز العاملين.
- تطبيق إدارة المنظمات لإستراتيجية المكاشفة يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد المشاركة، وبعد تفويض السلطة، وبعد تدريب العاملين.
- تطبيق إدارة المنظمة لإستراتيجية التعلم بالتركيز على الأسواق يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد تدريب العاملين، وبعد تحفيز العاملين.
- تطبيق إدارة المنظمة لإستراتيجية التعلم بالتركيز على المهنية يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد المشاركة، وبعد تفويض السلطة.
- تطبيق إدارة المنظمات لإستراتيجية المشاركة يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد تحفيز العاملين، وبعد تدريب العاملين، وبعد فرق العمل.
- تطبيق إدارة المنظمات لإستراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد فرق العمل، وبعد المشاركة، وبعد تفويض السلطة.
- تطبيق إدارة المنظمات لإستراتيجية الحد الأدنى من المعلومات يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد تفويض السلطة، وبعد المشاركة، وبعد فرق العمل.
- تطبيق إدارة المنظمات لإستراتيجية الدعم والمساندة يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد فرق العمل، وبعد تفويض السلطة، وبعد المشاركة.

- تتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه الدراسة الاستكشافية التي أجراها "Catrin Johansson" (2015)<sup>63</sup> في أن إستراتيجيات الإتصال التي تستخدمها "القيادة الاتصالية" تسهم في إرتفاع مستويات تمكين العاملين وتتمثل في: الاتصالات غير

الرسمية، والحوار المباشر، وحث العاملين علي المشاركة لجعل أصواتهم مسموعة والتأثير في صنع القرار.

وعند اختبار طبيعة العلاقة بين الوسائل الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات اتضح ما يأتي:

جدول رقم (22) يوضح طبيعة العلاقة بين الوسائل الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور الباحثين بالعينة (ن=200)

المتغيرات	بعد تفويض السلطة	بعد تدريب العاملين	بعد تحفيز العاملين	بعد المشاركة	بعد فرق العمل
الاستشارات الفنية والمهنية	معامل بيرسون مستوى المعنوية	229. - **	403. **	377. **	132. -
	001.	000.	000.	063.	339. **
وسائل تعتمد على المشاركة والابتكار	معامل بيرسون مستوى المعنوية	205. **	094.	164. *	152. *
	004.	184.	020.	031.	721.
الوسائل الموجهية التقليدية	معامل بيرسون مستوى المعنوية	395. **	011. -	092.	424. - **
	000.	876.	196.	000.	137.
الوسائل المسموعة المرئية	معامل بيرسون مستوى المعنوية	269. **	243. - **	348. **	315. **
	000.	001.	000.	000.	350. **
الوسائل التفاعلية الحديثة	معامل بيرسون مستوى المعنوية	202. **	424. **	452. **	095. -
	004.	000.	000.	182.	052. -

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين غالبية الوسائل الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي وبعض أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة من منظور الباحثين بالعينة، وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية:

○ حيث إن استخدام إدارة المنظمات محل الدراسة للوسائل المسموعة المرئية في التعلم التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية على الترتيب: بعد تحفيز العاملين، وبعد فرق العمل، وبعد المشاركة، وبعد تفويض السلطة.

○ استخدام إدارة المنظمات محل الدراسة للاستشارات الفنية والمهنية في التعلم التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد تدريب العاملين، وبعد تحفيز العاملين، وبعد فرق العمل.

○ استخدام إدارة المنظمات محل الدراسة الوسائل التفاعلية الحديثة في التعلم التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد تحفيز العاملين، وبعد تدريب العاملين.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة المسحية التي أجراها "Shadi Habis Abualoush and Abdallah Mishael, Ali Tarhini, Ra'ed Masa'deh and Ali Al-Badi" (2018) <sup>(64)</sup> عن وجود علاقة إيجابية بين نظم المعلومات وتمكين العاملين؛ حيث إن توافر النظم التكنولوجية والتقنيات الحديثة وقواعد البيانات يؤدي دورًا حيويًا في إيصال المعلومات المطلوبة، التي تتيح الفرصة لتحمل مزيد من المسؤولية من قبل العاملين والسلطة لاتخاذ القرارات ووضع حلول مبتكرة للمشاكل التنظيمية، كما تم الكشف أيضًا عن دور تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة ونظم المعلومات وبين الأداء الوظيفي.

○ استخدام إدارة المنظمات محل الدراسة الوسائل الموجهة التقليدية في التعلم التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدل تطبيق أبعاد التمكين الإداري التالية فقط على الترتيب: بعد المشاركة، وبعد تفويض السلطة.

تتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت دراسة "Todd Michael Pasley" (2002) <sup>(65)</sup> عن الوسائل الاتصالية الفعالة في سياق عملية التمكين، التي تتمثل في: الإتصال الشخصي، والتدريب، والنمذجة، والاتصالات المطبوعة، والاتصالات الإلكترونية، والاتصال الجمعي، واتصالات الفريق.

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة بالجدول من رقم 19 إلى رقم 22 فقد ثبتت صحة الفرض الخامس للدراسة جزئياً وهو: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة".



### ثالثاً: النتائج المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي:

استهدفت الدراسة الاجابة على التساؤل الخامس وهو: "ما ترتيب أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات العاملة في مصر بعينة الدراسة؟ ويتطلب الوصول للإجابة على هذا التساؤل جمع مجموعة من البيانات هي: الأوزان النسبية لأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، واتجاهات المبحوثين بعينة الدراسة نحو الجمل المعبرة عن أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة.

جدول رقم (23) يوضح الأوزان النسبية لأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

أبعاد التميز التنظيمي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
تميز الهيكل التنظيمي	12	80%
تميز الموارد البشرية	11.31	75.4%
تميز الثقافة التنظيمية	13.16	73.1%
تميز الإستراتيجية	12.06	67%

تم صياغة عدة جمل تعبر عن كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي، هي: بعد تميز الهيكل التنظيمي، وبعد تميز الموارد البشرية، وبعد تميز الثقافة التنظيمية، وبعد تميز الإستراتيجية، فجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (23-1) يوضح اتجاهات المبحوثين بعينة الدراسة نحو الجمل المعبرة عن أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة (ن=200)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الجمل المعبرة عن أبعاد التميز التنظيمي
80.7%	2.42	الاتصال في المنظمة يتم في كثير من الأحيان بعيداً عن التسلسل الهرمي
80.3%	2.41	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تقادي التداخل والازدواجية في الوظائف
80.2%	2.41	العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيداً عن العشوائية
79.8%	2.40	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها المنظمة بسهولة
79%	2.37	يتم تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق
76%	2.28	يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المنظمة
75.8%	2.28	يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة وأسرعها وأسهلها
75.5%	2.27	يقبل العاملون في المنظمة التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليهم
75.5%	2.27	تهتم المنظمة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة
75.3%	2.26	تهتم المنظمة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الجمل المعبرة عن أبعاد التميز التنظيمي
75.2%	2.26	يتعاون العامل مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة
74.8%	2.25	يتمتع العاملون داخل المنظمة بقدرة كبيرة على التركيز على الأهداف والغايات
73%	2.19	هناك اتجاه داخل المنظمة للتركيز على الجودة
72.5%	2.18	أشعر أنني مسؤول عن احتياجات ورغبات العملاء/ المستهلكين داخل وخارج المنظمة
72%	2.16	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعاملين
70.2%	2.11	هناك شعور بالانتماء للمنظمة ككل بدلا من الإدارة التي أعمل فيها
68.8%	2.07	تتعلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه المنظمة
68.8%	2.07	توفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة
68%	2.04	تتسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها
67%	2.01	تركز الخطط بعيدة المدى على توجيه الموارد كافة لإرضاء العملاء/ المستهلكين
64.8%	1.95	تعمل المنظمة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون
64.5%	1.94	تمتلك المنظمة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن بعد تميز الهيكل التنظيمي جاء في مقدمة أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (80%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن الاتصالات في منظماتهم تتم في كثير من الأحيان بعيداً عن التسلسل الهرمي، وذلك بوزن نسبي (80,7%)، وأن الهيكل التنظيمي لمنظماتهم يعكس خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تضاد التداخل والازدواجية في الوظائف، وذلك بوزن نسبي (80,3%)، وأن العمليات التنظيمية تسير بشكل منظم ولسلس بعيداً عن العشوائية، وذلك بوزن نسبي (80,2%)، كما يستوعب الهيكل التنظيمي إجراءات التغييرات التي تحتاجها منظماتهم بسهولة، وذلك بوزن نسبي (79,8%)، ويتم تشجيع الوحدات في منظماتهم على العمل بشكل منسق، وذلك بوزن نسبي (79%).

- شغل بعد تميز الموارد البشرية المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (75,4%)؛ حيث ذكر المبحوثون أنهم يتحلون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل منظماتهم، وذلك بوزن نسبي (76%)، وأنهم يتمتعون بالذكاء في إيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه منظماتهم وأسرعها وأسهلها، وذلك بوزن نسبي (75,8%)، وأنهم يقبلون التحدي في

تنفيذ الأدوار الموكلة إليهم، وذلك بوزن نسبي (75,5%)، ويتعاونون مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة، وذلك بوزن نسبي (75,2%)، ويتمتعون بقدرة كبيرة على التركيز على الأهداف والغايات، وذلك بوزن نسبي (74,8%).

- جاء بعد تميز الثقافة التنظيمية في الترتيب الثالث لأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (73,1%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن منظماتهم تهتم بالتأثير على العاملين بها ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة، وذلك بوزن نسبي (75,5%)، كما أنها تهتم بمعتقدات العاملين بها والتغيرات التي يرغبون في حدوثها، وذلك بوزن نسبي (75,3%)، وأن هناك اتجاهاً داخل المنظمة للتركيز على الجودة، وذلك بوزن نسبي (73%)، وأنهم يشعرون بالمسئولية عن احتياجات ورغبات العملاء/ المستهلكين داخل وخارج المنظمة، وذلك بوزن نسبي (72,5%)، وذلك لأن هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعاملين، وذلك بوزن نسبي (72%)، وأيضاً هناك شعور بالانتماء للمنظمة ككل بدلاً من الإدارة التي يعملون فيها. وذلك بوزن نسبي (70,2%).

- وأخيراً جاء بعد تميز الإستراتيجية في الترتيب الرابع لأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (67%)؛ حيث ذكر المبحوثون أن الخطط بعيدة المدى تنطلق من واقع المشكلات التي تواجه منظماتهم، وهذه الخطط بعيدة المدى توفر المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة، وذلك بوزن نسبي (68,8%) لكلاهما، كما تتسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى منظماتهم إلى تحقيقها، وذلك بوزن نسبي (68%)، وهذه الخطط بعيدة المدى تركز على توجيه الموارد كافة لإرضاء العملاء/ المستهلكين، وذلك بوزن نسبي (67%)، لذلك تعمل منظماتهم على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون، وذلك بوزن نسبي (64,8%)، فمنظماتهم تمتلك الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه، وذلك بوزن نسبي (64,5%).

- تختلف النتيجة السابقة مع ما كشفت عنه نتائج دراسة الحالة التي أجراها "خليفة علي الشروقي" (2018)<sup>66</sup> في أنه يتوافر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي، سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة، كما تتمتع وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط وتحفيز الموارد البشرية، أما مستوى الاستقطاب والتعيين والتدريب في وزارة الداخلية فحصل على مستوى مرتفع. وبإدخال متغير نمط الملكية على النتائج السابقة اتضح ما يأتي:

جدول رقم (24) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب نمط الملكية  
في تحقق أبعاد التميز التنظيمي بها من منظور المبحوثين بالعينة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات	
0.661	198	0.440-	4.328	11.17	100	أعمال عام	تميز الموارد البشرية
			4.033	11.43	100	استثماري	
0.172	198	1.371	3.651	12.37	100	أعمال عام	تميز الهيكل التنظيمي
			3.976	11.63	100	استثماري	
0.006	198	2.789-	5.013	11.11	100	أعمال عام	تميز الإستراتيجية
			4.613	13.01	100	استثماري	
0.000	198	4.653-	4.774	11.71	100	أعمال عام	تميز الثقافة التنظيمية
			3.972	14.60	100	استثماري	

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تحقق بعض أبعاد التميز التنظيمي بها من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة يتحقق بها كل من بعد الثقافة التنظيمية، وبعد تميز الإستراتيجية من أبعاد التميز التنظيمي بدرجة أكبر مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تحقق اثنين فقط من أبعاد التميز التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ إلا أن هناك اختلافات بين القطاعين فيما يتعلق بتطبيق هذين البعدين؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري يتحقق بها بعد تميز الموارد البشرية بدرجة أكبر من المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بالعينة، في حين أن المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام يتحقق بها بعد تميز الهيكل التنظيمي بدرجة أكبر من المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بالعينة.

وبإدخال متغير طبيعة النشاط أيضاً على النتائج السابقة اتضح ما يأتي:

جدول رقم (25) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب طبيعة النشاط  
في تحقق أبعاد التميز التنظيمي بها من منظور المبحوثين بالعينة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات	
						إنتاجي	بشرية
0.000	198	14.028	1.584	14.24	100	إنتاجي	تميز الموارد البشرية
			3.881	8.36	100	خدمي	
0.555	198	0.591-	4.047	11.84	100	إنتاجي	تميز الهيكل التنظيمي
			3.603	12.16	100	خدمي	
0.237	198	1.185	5.024	12.47	100	إنتاجي	تميز الإستراتيجية
			4.760	11.65	100	خدمي	
0.000	198	13.654	1.761	16.36	100	إنتاجي	تميز الثقافة التنظيمية
			4.352	9.95	100	خدمي	

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحقق اثنين فقط من أبعاد التميز التنظيمي من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي بعينة الدراسة يتحقق بها بعد تميز الثقافة التنظيمية وبعد تميز الموارد البشرية من أبعاد التميز التنظيمي بدرجة أكبر مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الخدمي بعينة الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحقق اثنين من أبعاد التميز الإداري بها من منظور المبحوثين بالعينة، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ إلا أن هناك اختلافات بين القطاعين فيما يتعلق بتطبيق هذه الأبعاد؛ حيث إن المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي يتحقق بها بعد تميز الإستراتيجية بدرجة أكبر من المنظمات التابعة للقطاع الخدمي بالعينة، في حين أن المنظمات التابعة للقطاع الخدمي يتحقق بها بعد تميز الهيكل التنظيمي بدرجة أكبر من المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي بالعينة.
- وعند اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات اتضح ما يأتي:

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة بالجدولين (24، 25) تكون قد ثبتت صحة الفرض السادس للدراسة جزئياً وهو: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها) وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة".

وعند اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات اتضح ما يأتي:

جدول رقم (26) يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور الباحثين بالعينة (ن=200)

المتغيرات	تميز الموارد البشرية	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الإستراتيجية	تميز الثقافة التنظيمية
خلق فرص التعلم المستمر للأفراد	معامل بيرسون مستوى المعنوية	032. 654.	*161. 023.	**256. 000.
ربط تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم بأنشطة الإدارات	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**195. 006.	109.- 123.	*-166.- 019.
إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات	معامل بيرسون مستوى المعنوية	010. 883.	**193. 006.	**218. 002.
تشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**185.- 009.	047.- 511.	015.- 828.
ربط المنظمة بمحيط عملها	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**291. 000.	**209. 003.	**257. 000.

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين اثنين فقط من أبعاد التعلم التنظيمي وبعض أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور الباحثين بالعينة، وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية:
- حيث إن تطبيق إدارة المنظمات لبعدها التعلم التنظيمي "ربط المنظمة بمحيط عملها" يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أبعاد التميز التنظيمي التالية على الترتيب: بعد التميز الموارد البشرية، وبعد تميز الإستراتيجية، وبعد تميز الثقافة التنظيمية.
- تطبيق إدارة المنظمات لبعدها التعلم التنظيمي "خلق فرص التعلم المستمر للأفراد" يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أحد أبعاد التميز التنظيمي وهو: بعد تميز الإستراتيجية.

- تختلف النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه الدراسة المسحية التي أجرتها "امال ياسين مجالي" (2009) <sup>67</sup> في أن هنالك أثرًا لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، واستخدام المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي. وعند اختبار طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات اتضح ما يأتي:

جدول رقم (27) يوضح طبيعة العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

تميز الثقافة التنظيمية	تميز الإستراتيجية	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الموارد البشرية	المتغيرات	
**648.000.	**328.000.	**318.000.	**677.000.	معامل بيرسون	التعلم الفردي
				مستوى المعنوية	
**541.000.	**254.000.	**350.000.	**709.000.	معامل بيرسون	التعلم الجماعي
				مستوى المعنوية	
**226.001.	**512.000.	*160.024.	008.915.	معامل بيرسون	التعلم التنظيمي
				مستوى المعنوية	

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستويات التعلم التنظيمي وبعض أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية:

○ حيث إن تطبيق إدارة المنظمات للتعلم على المستوى الجماعي يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أبعاد التميز التنظيمي التالية على الترتيب: بعد تميز الموارد البشرية، وبعد تميز الثقافة التنظيمية، وبعد تميز الهيكل التنظيمي، وبعد تميز الإستراتيجية.

○ تطبيق إدارة المنظمات للتعلم على المستوى الفردي يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أبعاد التميز التنظيمي التالية على الترتيب: بعد تميز الموارد البشرية، وبعد تميز الثقافة التنظيمية، وبعد تميز الإستراتيجية، وبعد تميز الهيكل التنظيمي.

○ تطبيق إدارة المنظمات للتعلم على المستوى التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أحد أبعاد التميز التنظيمي فقط وهو: بعد تميز الإستراتيجية.

○ وعند اختبار طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات اتضح ما يأتي:

جدول رقم (28) يوضح طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

تميز الثقافة التنظيمية	تميز الإستراتيجية	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الموارد البشرية	المتغيرات
059.-	**214.-	**242.-	100.-	معامل بيرسون
410.	002.	001.	159.	مستوى المعنوية
**442.	**447.	*161.	**299.	معامل بيرسون
000.	000.	023.	000.	مستوى المعنوية
044.-	**198.	080.-	**321.	معامل بيرسون
539.	005.	259.	000.	مستوى المعنوية
064.-	**204.-	076.	**228.	معامل بيرسون
367.	004.	285.	001.	مستوى المعنوية
**591.	**308.	*-175.-	**537.	معامل بيرسون
000.	000.	013.	000.	مستوى المعنوية
**407.	**566.	081.	*146.	معامل بيرسون
000.	000.	255.	039.	مستوى المعنوية
**259.	**205.	042.	129.	معامل بيرسون
000.	004.	554.	069.	مستوى المعنوية
096.	**363.	**190.	032.	معامل بيرسون
175.	000.	007.	657.	مستوى المعنوية

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بعض الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي وبعض أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية:

○ حيث إن استخدام إدارة المنظمات لإستراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أبعاد التميز التنظيمي التالية على الترتيب: بعد تميز الثقافة التنظيمية، وبعد تميز الموارد البشرية، وبعد تميز الإستراتيجية.



- أن استخدام إدارة المنظمات لإستراتيجية التعلم بالتركيز على الابتكار يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أبعاد التميز التنظيمي التالية على الترتيب: بعد تميز الإستراتيجية، وبعد تميز الثقافة التنظيمية.
- أن استخدام إدارة المنظمات لإستراتيجية المكاشفة يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أبعاد التميز التنظيمي التالية على الترتيب: بعد تميز الإستراتيجية، وبعد تميز الثقافة التنظيمية، وبعد تميز الموارد البشرية.
- أن استخدام إدارة المنظمات لإستراتيجية التعلم بالتركيز على الأسواق يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أحد أبعاد التميز التنظيمي فقط وهو: بعد تميز الإستراتيجية.
- أن استخدام إدارة المنظمات لإستراتيجية الدعم والمساندة يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق احد أبعاد التميز التنظيمي فقط وهو: بعد تميز الموارد البشرية.
- أن استخدام إدارة المنظمات لإستراتيجية التعلم بالتركيز على المهنية يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أحد أبعاد التميز التنظيمي فقط وهو: بعد تميز الثقافة التنظيمية.

وعند اختبار طبيعة العلاقة بين الوسائل الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات اتضح ما يأتي:

جدول رقم (29) يوضح طبيعة العلاقة بين الوسائل الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

المتغيرات	تميز الموارد البشرية	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الإستراتيجية	تميز الثقافة التنظيمية
الاستشارات الفنية والمهنية	معامل بيرسون	004.50**	237.-**	434.**
	مستوى المعنوية	000.	001.	000.
وسائل تعتمد على المشاركة والابتكار	معامل بيرسون	188.**	036.-	323.**
	مستوى المعنوية	008.	613.	000.
الوسائل الموجهة التقليدية	معامل بيرسون	031.	127.	185.-**
	مستوى المعنوية	663.	074.	009.
الوسائل المسموعة المرئية	معامل بيرسون	247.**	195.**	129.
	مستوى المعنوية	000.	006.	068.
الوسائل التفاعلية الحديثة	معامل بيرسون	198.**	229.**	313.**
	مستوى المعنوية	005.	001.	000.

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بعض الوسائل الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي وبعض أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية:

- حيث إن استخدام إدارة المنظمات للاستشارات الفنية والمهنية في التعلم التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أبعاد التميز التنظيمي التالية على الترتيب: بعد تميز الموارد البشرية، وبعد تميز الثقافة التنظيمية، وبعد تميز الإستراتيجية.
- أن استخدام إدارة المنظمات الوسائل التفاعلية الحديثة في التعلم التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أبعاد التميز التنظيمي التالية على الترتيب: بعد تميز الثقافة التنظيمية، وبعد تميز الإستراتيجية.
- أن استخدام إدارة المنظمات لوسائل تعتمد على المشاركة والابتكار في التعلم التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أحد أبعاد التميز التنظيمي فقط وهو: بعد تميز الثقافة التنظيمية.
- أن استخدام إدارة المنظمات للوسائل المسموعة المرئية في التعلم التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أحد أبعاد التميز التنظيمي فقط وهو: بعد تميز الموارد البشرية.

- تتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه الدراسة النظرية التي أجرتها "امال عبد الحيلة" (2014)<sup>68</sup> من وجود علاقة بين مكونات المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز التنظيمي.

- كما تتفق مع ما توصلت إليه الدراسة المسحية التي أجرتها "آلاء عبد اللطيف حسن" (2020)<sup>69</sup> من أن تطبيق التعلم التنظيمي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفيات العسكرية بالرياض من وجهة نظر المديرين، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) عند مستوى معنوية (0,01) بين مستوى التعلم التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية من وجهة نظر المديرين.

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة بالجدول من رقم 26 إلى رقم 29 تكون قد ثبتت صحة الفرض السابع للدراسة جزئياً وهو: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التعلم التنظيمي وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة".

وعند اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري المطبقة وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة اتضح ما يأتي:

جدول رقم (30) يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري المطبقة وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة (ن=200)

المتغيرات	تميز الموارد البشرية	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الإستراتيجية	تميز الثقافة التنظيمية
بعد تفويض السلطة	معامل بيرسون	027.-	**416.	*174.
	مستوى المعنوية	706.	000.	014.
بعد تدريب العاملين	معامل بيرسون	038.	**558.	*-157.-
	مستوى المعنوية	596.	000.	027.
بعد تحفيز العاملين	معامل بيرسون	054.-	**575.	077.-
	مستوى المعنوية	450.	000.	277.
بعد المشاركة	معامل بيرسون	006.-	**452.	*175.
	مستوى المعنوية	927.	000.	013.
بعد فرق العمل	معامل بيرسون	**674.	120.	**597.
	مستوى المعنوية	000.	091.	000.

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد التمكين الإداري المطبقة وبعض أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة، وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية:

- حيث إن تطبيق إدارة المنظمات لبعد فرق العمل من أبعاد التمكين الإداري يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أبعاد التميز التنظيمي التالية على الترتيب: بعد تميز الموارد البشرية، وبعد تميز الثقافة التنظيمية.
- أن تطبيق إدارة المنظمات لكل من الأبعاد التالية للتمكين الإداري على الترتيب: بعد تدريب العاملين، وبعد تحفيز العاملين، وبعد تفويض السلطة، وبعد المشاركة يؤدي إلى ارتفاع معدل تحقق أبعاد التميز التنظيمي التالية فقط على الترتيب: بعد تميز الإستراتيجية، وبعد تميز الهيكل التنظيمي.

- تتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة الحالة التي أجراها "علي الضلعين" (2010)<sup>70</sup> من وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية مهمة بين المتغيرات المستقلة لتمكين العاملين والتميز التنظيمي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وأيضاً الدراسة المسحية التي أجراها "عطا الله بشير عبود" (2014)<sup>71</sup> من وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي، ودراسة الحالة التي أجراها "أبو بكر بو سالم" (2015)<sup>72</sup> من أن هناك دوراً للتمكين الإداري بنسبة (56,3%) في التميز التنظيمي للمديرية.

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة بالجدول رقم 30 تكون قد ثبتت صحة الفرض الثامن للدراسة جزئياً وهو: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري المطبقة وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة".

رابعاً: النتائج المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تطبيق اتصالات التعلم التنظيمي، وأبعاد التمكين الإداري، والتميز التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة:

استهدفت الدراسة الإجابة على التساؤل السادس وهو: "ما أبرز معوقات تطبيق اتصالات التعلم التنظيمي، وأبعاد تمكين العاملين، وأبعاد التميز التنظيمي بالمنظمات العاملة في مصر بعينة الدراسة؟ ويتطلب الوصول للإجابة على هذا التساؤل جمع مجموعة من البيانات هي: اتجاهات الباحثين بعينة الدراسة نحو الجمل المعبرة عن المعوقات التي تواجه تطبيق اتصالات التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي.

جدول رقم (31) يوضح المعوقات التي تواجه تطبيق اتصالات التعلم التنظيمي، وأبعاد التمكين الإداري، وتحقق أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة من منظور الباحثين بالعينة (ن=200)

التميز التنظيمي	التمكين الإداري	اتصالات التعلم التنظيمي	المعوقات	
68	17	115	ك	عدم اهتمام الإدارة العليا للشركة بوضع برامج لتنمية قدرات العاملين
٪34	٪8.5	٪57.5	٪	
45	119	36	ك	شدة الالتزام باللوائح الداخلية مما يعوق أي تغيير
٪22.5	٪59.5	٪18	٪	
99	78	23	ك	الثقافة التنظيمية غير مرنة ولا تسمح بالتغيير
٪49.5	٪39	٪11.5	٪	
100	79	21	ك	القيادة تتمسك بالروتين في أداء الأعمال
٪50	٪39.5	٪10.5	٪	
64	108	28	ك	عدم وجود رسالة ورؤية مشتركة للشركة لدى جميع العاملين
٪32	٪54	٪14	٪	
56	97	47	ك	عدم الوعي بأهمية تطبيق سياسات التعلم التنظيمي/ التمكين الإداري/ التميز التنظيمي
٪28	٪48.5	٪23.5	٪	
64	86	50	ك	عدم إتاحة المعلومات عن فرص التعلم التنظيمي لجميع أعضاء الشركة
٪32	٪43	٪25	٪	
71	85	44	ك	ضعف الاتصال بين العاملين وبين المستويات التنظيمية
٪35.5	٪42.5	٪22	٪	
82	69	49	ك	ضعف الموارد المادية المتاحة لبرامج تنمية قدرات العاملين
٪41	٪34.5	٪24.5	٪	

توضح بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- أن أكثر من نصف الباحثين بالعينة (57,5%) أشاروا إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه اتصالات التعلم التنظيمي في المنظمات محل الدراسة معوقات إدارية تتمثل في عدم اهتمام الإدارة العليا للشركة بوضع برامج لتنمية قدرات العاملين، يليها بفارق واضح معوقات اتصالية تمثلت في عدم إتاحة المعلومات عن فرص التعلم التنظيمي لجميع أعضاء الشركة (25%). وعدم الوعي بأهمية تطبيق سياسات التعلم التنظيمي/ التمكين الإداري/ التميز التنظيمي (23,5%)، ثم المعوقات المالية التي تمثلت في ضعف الموارد المادية المتاحة لبرامج تنمية قدرات العاملين (24,5%).

- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة المسحية التي أجراها "Thomas Lans, Harm Biemans, and Jos Verstegen" (2008)<sup>73</sup> من أن نمط الاتصالات الداخلية يؤثر بقوة في عملية التعلم؛ فالمنظمات التي اتسمت بعدم الرسمية والهياكل الأفقية والمرونة العالية تدعم حدوث التعلم، على خلاف المنظمات التي اتسمت بالصلابة والرسمية التي أثرت سلباً في حدوث التعلم، وأيضاً الدراسة المسحية التي أجراها "Victor J. García-Morales, Fernando Matías-Reche, and Antonio J. Verdu' -Jover" (2011)<sup>74</sup> وأشارت نتائجها إلى علاقة ارتباطية إيجابية بين الاتصالات الداخلية والتعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؛ حيث تسهم الاتصالات الداخلية في حدوث الترابط بين كافة المستويات التنظيمية، وتعلم أعضاء المنظمة بالملاحظات والتعليقات لتحسين أدائهم الوظيفي، فيتمكن العاملون من استخدام ونشر المعرفة التنظيمية فيحدث التعلم التنظيمي، ومع نتائج الدراسة المسحية التي أجرتها "آلاء عبد اللطيف حسن" (2020)<sup>75</sup> من أن أبرز المعوقات التي تحد من توظيف التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفيات العسكرية بالرياض من وجهة نظر المديرين تتمثل في اقتصار خبرات الموظفين وتجاربهم المتنوعة على حدود إداراتهم وأقسامهم، وقصور الفهم بعملية التعلم التنظيمي.

- أيضاً أشار الباحثون إلى عدد آخر من المعوقات التي تواجه اتصالات التعلم التنظيمي؛ لكن تأثيرها أقل من منظورهم، هي: شدة الالتزام باللوائح الداخلية بنسبة (18%)، وعدم وجود رسالة ورؤية مشتركة للشركة لدى جميع العاملين بنسبة (14%)، والثقافة التنظيمية غير مرنة ولا تسمح بالتغيير بنسبة (11,5%)، والقيادة تتمسك بالروتين في أداء الأعمال بنسبة (10,5%).

- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة المسحية التي أجراها " Rahul Raj " and Kailash B.L. Srivastava<sup>76</sup> (2013) من أنه من أجل تعزيز اتصالات التعلم التنظيمي يتعين على المنظمات التركيز على بناء الثقافة التي تتضمن الشعور بالتنافسية، وقيادة السوق، وفي الوقت نفسه توفر المرونة للعاملين والاستقلالية وفرص النمو، كما أوضحت النتائج أن هذه الثقافات لها تأثير إيجابي على اتصالات التعلم التنظيمي، أما الثقافة الهرمية فلم تُظهر أي تأثير على اتصالات التعلم التنظيمي والسلوك الابتكاري.

- كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الدراسة النظرية التي أجراها " Joel Baldomir<sup>77</sup> (2009) وهي بعض النقاط التي يجب أن يهتم بها القادة في إطار اتصالات التعلم التنظيمي، وهي: الحاجة إلى وجود رؤية مشتركة من خلال تدريب العاملين على التفكير جماعياً وتجاهل افتراضاتهم الفردية، ومشاركة المعلومات بين العاملين من خلال الوسائل الاتصالية المختلفة، ونشر المعرفة التي يكتسبها الفرد على مستوى المنظمة ككل، وتفكير القادة على المدى البعيد، والتخلي عن أوجه النظر القصيرة المدى.

- وأيضاً مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة المسحية التي أجراها Inocencia Maria Martinez leon ,and Jose Martinez Garcí'a<sup>78</sup> (2011) من أن الهيكل الهرمي يؤثر سلبياً في عملية التعلم التنظيمي؛ لأن هذا النوع من الهياكل يتعامل مع المشاكل الروتينية، ويعجز عن التزامن مع كل ما هو جديد، أما الهياكل العضوية (المرنة) فتؤثر إيجابياً في حدوث عملية التعلم التنظيمي؛ لأنها هياكل تتغير باستمرار، وخصائصها تعتمد على المعرفة، وتشجع هذه المنظمات التوجه نحو التغيير والتعلم والابتكار المستمر، ونتج عن دمج كلا النوعين من الهياكل التنظيمية السابقة (الهرمية والمرنة) "الهيكل المتشعب" الذي يجمع بين مزايا كلا الهيكلين السابقين، ويُمكن هذا الهيكل المنظمة من خلق معرفة فعالة ومستمرة، ويسهم إيجابياً في تطوير التعلم التنظيمي.

- كما أن غالبية الباحثين بالعينة ذكروا أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التمكين الإداري في المنظمات محل الدراسة معوقات إدارية تتمثل في شدة الالتزام باللوائح الداخلية مما يعوق أي تغيير بنسبة (59,5%)، وعدم وجود رسالة ورؤية مشتركة للشركة لدى جميع العاملين بنسبة (54%)، ويليها معوقات اتصالية تمثلت في: عدم الوعي بأهمية تطبيق سياسات التعلم التنظيمي/ التمكين الإداري/ التميز التنظيمي بنسبة

(48,5%)، وعدم إتاحة المعلومات عن فرص التعلم التنظيمي لجميع أعضاء الشركة بنسبة (43%)، ثم ضعف الاتصال بين العاملين وبين المستويات التنظيمية بنسبة (42,5%).

- كما أشاروا إلى معوقات تنظيمية أيضاً مثل أن القيادة تتمسك بالروتين في أداء الأعمال بنسبة (39,5%).

- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة المسحية التي أجراها "Linjuan Rita " Men and Don W. Stacks (2013) <sup>79</sup> وأظهرت نتائجها أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على السمعة التنظيمية المدركة من قبل العاملين، ليس فقط بشكل مباشر ولكن أيضاً بشكل غير مباشر من خلال التمكين الإداري؛ حيث يميل القادة التحويليون إلى تفويض السلطة للعاملين وإشراكهم في صنع القرار، بينما وُجد أن القيادة التبادلية لها تأثير سلبي مباشر على إدراك العاملين للسمعة التنظيمية، وتأثير إيجابي على التمكين الإداري ولكن أقل قوة من القيادة التحويلية.

- كما تتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة الحالة التي أجرتها " Olof Sivertsson , Soma Chhotray and. and Joakim Tel (2013) <sup>80</sup> من أن نمط القيادة الذي يتميز بتفويض السلطات وإسناد تنفيذ المهام والاعتراف باستقلالية عمل الموظف، يمكن أن يُنشئ كوادراً مؤهلة قادرة على اتخاذ قرارات حاسمة، خاصة في ظل المواقف التي يكون فيها كبار المديرين بعيداً عن مقر المنظمة.

- وأخيراً أوضح غالبية الباحثين بالعينة أن أهم المعوقات التي تواجه تحقق أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات محل الدراسة معوقات تنظيمية تتمثل في القيادة التي تتمسك بالروتين في أداء الأعمال بنسبة (50%)، والثقافة التنظيمية غير مرنة ولا تسمح بالتغيير بنسبة (49,5%)، يليها معوقات مالية تمثلت في: ضعف الموارد المادية المتاحة لبرامج تنمية قدرات العاملين بنسبة (41%)، ثم معوقات اتصالية تمثلت في: ضعف الاتصال بين العاملين والمستويات التنظيمية بنسبة (35,5%).

- تتفق النتيجة السابقة مع ما أوصت به دراسة الحالة التي أجراها "نبيل عبد شعبان اللوح وطارق مفلح جمعة" (2017) <sup>81</sup> من أهمية تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال الاستثمار الامثل لرأس المال البشري والاهتمام بالتعليم والتحسين المستمر، إضافة إلى العمل على تدعيم التميز التنظيمي عبر تنمية وتطوير الإداريين والأكاديميين.

**ملخص نتائج الدراسة:**

- بالنسبة لأبعاد التعلم التنظيمي المطبقة بالمنظمات: جاء البعد المتعلق بـ "خلق فرص التعلم المستمر" في مقدمة هذه الأبعاد، يليه البعد المتعلق بـ "إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات" في الترتيب الثاني، أما البعد المتعلق بـ "تشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل" فشغل المرتبة الثالثة، وفي الترتيب الرابع جاء بعد "ربط المنظمة بمحيط عملها"، وأخيراً جاء البعد المتعلق بـ "ربط تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم بأنشطة الإدارات".

- أن مستوى التعلم التنظيمي أبرز مستويات التعلم تطبيقاً، في حين جاء مستوى الجماعي في الترتيب الثاني لمستويات التعلم التنظيمي، وجاء مستوى التعلم الفردي في الترتيب الثالث والأخير لمستويات التعلم التنظيمي المطبقة في المنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين بالعينة.

- أن الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين هي بالترتيب: التعلم بالتركيز على الأسواق، وإستراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة، وإستراتيجية التعلم بالتركيز على الابتكار، وإستراتيجية المشاركة، وإستراتيجية المكاشفة، وإستراتيجية الحد الأدنى من المعلومات، وإستراتيجية الدعم والمساندة، وإستراتيجية التعلم بالتركيز على المهنة.

- أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في التعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين هي بالترتيب: الوسائل التفاعلية الحديثة، والاستشارات الفنية والمهنية، ووسائل تعتمد على المشاركة والابتكار، والوسائل الموجهة التقليدية، والوسائل المسموعة المرئية.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية ممثلة في نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها وبعض مكونات عملية التعلم التنظيمي.

- أن أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة جاءت بالترتيب التالي من منظور المبحوثين: بعد تدريب العاملين، وبعد فرق العمل، وبعد تحفيز العاملين، وبعد تفويض السلطة، وبعد المشاركة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها) وبعض أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التعلم التنظيمي وبعض أبعاد التمكين الإداري المطبقة بالمنظمات محل الدراسة.



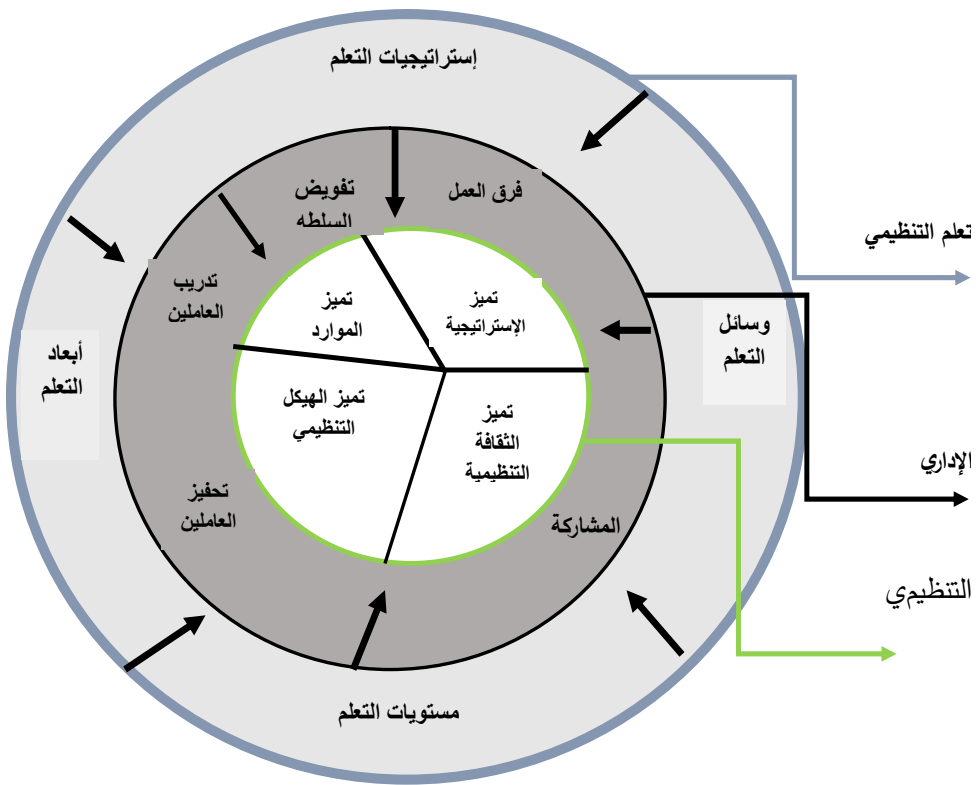
- أن أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات هي بالترتيب من منظور الباحثين: تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الموارد البشرية، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز الإستراتيجية.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها) وبعض أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التعلم التنظيمي وبعض أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد التمكين الإداري المطبقة وبعض أبعاد التميز التنظيمي المتحققة بالمنظمات محل الدراسة.

من خلال النتائج السابقة توصلت الباحثة إلى النموذج النظري التالي الذي يربط بين عناصر عملية التعلم التنظيمي وأبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي، الذي يمكن أن تسترشد به المنظمات، كما يمكن أن يكون مرشدًا للأكاديميين:



## التوصيات:

### على المستوى التطبيقي:

- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى المنظمات العاملة في مصر، سواء الإنتاجية أو الخدمية التابعة للقطاع الاستثماري، أو تلك التابعة لقطاع الأعمال العام، خاصة أبعاد التمكين الإداري الخمسة.
- تهيئة بيئة العمل بالمنظمات العاملة في مصر، ومراجعة الأنظمة والقوانين والتشريعات، والعمل على أن تكون متكيفة مع المتغيرات البيئية، ومستوعبة للأساليب القيادية الحديثة وتقنيات التعلم التنظيمي، ولدعم تطبيق أبعاد التمكين الإداري من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والأفراد.
- ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القيادات الإدارية وجميع العاملين بالمنظمة من خلال المحاضرات النظرية وسرد أهمية التعلم التنظيمي، والفوائد التي تعود على المنظمة من تطبيقه، وعرض حالات عملية لمنظمات ناجحة، وتطبيق أسلوب التعلم من المنظمات الأخرى سواء في نفس مجال المنظمة أو المجالات الأخرى.
- تفعيل اتصالات التعلم التنظيمي باستخدام الإستراتيجيات الإيجابية، مثل إستراتيجية المشاركة والدعم والمساندة والتركيز على الابتكار والمهنية، وأيضًا دعم استخدام الوسائل التفاعلية والاستشارات الفنية باعتبارها وسائل أكثر فاعلية في التعلم التنظيمي إضافة إلى الوسائل القائمة على المشاركة والابتكار، مثل العصف الذهني وكتابة السيناريوهات؛ مما ينعكس على رفع مستوى مهارات وقدرات العاملين وتهيئتهم لتطبيق أبعاد التمكين الإداري، ويسهم بدوره مع التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده كافة.
- الاهتمام بتطبيق مستويات التعلم التنظيمي كافة، خاصة الجماعي والتنظيمي، لما لهما من دور مهم في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده كافة مقارنة بالتعلم على المستوى الفردي.
- تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات كوسيلة من وسائل عمليات التطوير والتحسين المستمر لأعمال المنظمات، مما يؤسس لدى العاملين الإحساس بروح الانتماء للمنظمة؛ ما يسهم في تحقق التميز التنظيمي.
- التركيز على انتقاء القيادات ذوي المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية من القادة التحويليين لتولي المناصب القيادية المهمة في المنظمات، لإحداث التغيير الإداري والاتصالي المنشود، وإدارة التحول والتعلم التنظيمي، بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات والتميز التنظيمي بأبعاده كافة.

- ضرورة قياس نتائج عملية التعلُّم على أداء المنظمات وتميزها وأثره في جودة خدمات المنظمات، ومهارات العاملين وقدراتهم وتطورهم بشكل دوري منتظم.

#### على المستوى الأكاديمي:

الاهتمام بالمجالات البحثية الآتية:

- دور الوسائل الاتصالية الحديثة في التعلُّم التنظيمي.
- تأثير العوامل الديموغرافية والتنظيمية على التعلُّم التنظيمي.
- أثر التعلُّم التنظيمي على أداء المنظمات (الأداء المالي - أداء الموارد البشرية).
- الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على تطبيق أبعاد التمكين الإداري بالمنظمات.
- العلاقة بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية.
- العلاقة بين كفاءة الاتصالات المؤسسية وأبعاد التميز التنظيمي المتحققة.

#### المراجع:

- 1- أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المجلد التاسع والعشرون، العدد الثاني، 2013، ص 129.
- 2- سامية خميس خليل أبو نداء، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين عملية صنع القرار: دراسة تطبيقية على وزارة الدولة للتنمية الإدارية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2013، ص 9.
- 3- Dennis Quinn Owen and Hargie, Internal communication audits: a case study, Corporate Communications: An International Journal, v. 9, 2004.
- 4- Liz Yeomans, It's a general meeting, it's not for us: Internal communication and organizational learning – an interpretive approach, Corporate Communications: An International Journal, V. 13, Issue 3, 2008.
- 5- Thomas Lans, Harm Biemans, and Jos Verstegen, The Influence of the work environment on entrepreneurial learning of small-business owners, Management Learning, v.39, n.5, 2008.
- 6- Víctor J. García-Morales, Fernando Matías-Reche, and Antonio J. Verdu´ -Jover, Influence of internal communication on technological proactivity, organizational learning, and organizational innovation in the pharmaceutical Sector, Journal of communication, v. 61, 2011.

- 7- Eija Korpelainen, and Mari Kira, Employees' choices in learning how to use information and communication technology systems at work: strategies and approaches, International Journal of Training and Development, v.14, n.1 ,2012,
- 8- Joel Baldomir, Leading in the learning organization, Leadership advance Online, vol.3, 2009.
- 9- Víctor Jesús García-Morales, María Magdalena Jiménez-Barrionuevo, and Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez, Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, Journal of business research, v.65, 2012.
- 10- Inocencia Maria Martinez leon ,and Jose Martinez Garcí'a, The influence of organizational structure on organizational Learning, International journal of manpower, v.32, n.5, 2011 .
- 11- Refik Balay, Effect of learning organization perception to the organizational commitment: a comparison between private and public university, Educational sciences: theory & practice, v. 12., n.4, 2012.
- 12- Rahul Raj, and Kailash B.L. Srivastava, The mediating role of organizational learning on the relationship among organizational culture, HRM practices and innovativeness , Management and Labour Studies, vl.38, n.3, 2013.
- 13- Gülhan Kalmuk, and A.Zafer Acara, The mediating role of organizational learning capability on the relationship between innovation and firm's performance: a conceptual framework, Procedia - social and behavioral sciences, v.210, 2015.
- 14- Bisotoon Azizi, The Study of Relationship between Organizational Learning and Organizational Performance, Revista Administração em Diálogo - RAD , v. 19, n. 1, 2017.
- 15- Azize Ergeneli, Güler Sag'lam Arı, and Selin Metin, Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, Journal of Business Research, v. 60 ,2007.
- 16- Linjuan Rita Men and Don W. Stacks, The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation, Journal of Communication Management , V. 17, N. 2, 2013.
- 18-Soma Chhotray, Olof Sivertsson and Joakim Tel, The roles of leadership, vision, and empowerment in Born Global Companies, Journal of International Entrepreneurship , V. 16, 2018.
- 18- Nur A. Insan, The effect of empowerment of the organizational commitment and the job satisfaction of the employees of the national electricity company in South Sulawesi Province Indonesia, Asian Transactions on Basic & Applied Sciences , V. 3, N. 4, 2013.

- 19 - عبد الله أحمد ادم، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
- 20- Hasan Hüseyin, The impacts of employee empowerment on innovation:a survey on ISPARTA and BURDUR organized industrial zones, The Journal of International Social Research , V. 8, N. 37, 2015.
- 21- Gyumin Lee, Peter Kim and , Richard R. Perdue, A longitudinal analysis of an accelerating effect of empowerment on job satisfaction: Customer-contact vs. non-customer-contact workers, International Journal of Hospitality Management , V. 57, 2016.
- 22 - Dina Ayoub, Dania Al-Akhras, Ghalia Na'anah, and Amro Al-Madadha, The relationship between psychological empowerment and creative performance of employees: mediating effect of Job satisfaction in international non-Governmental organizations, European Scientific Journal ,v.14, n.20 , July 2018.
- 23- Muhammad Tahir Nadeem, Muhammad Zia-uD-din, Waqas Riaz, Muhammad Zubair Shafique and Aysha sattar, The Effects of employees empowerment on organizational performance: A case of hotel industry in Pakistan, International Journal of African and Asian Studies, v.47, 2018.
- 24-Sambil Charles Mukwakungu, Sihle Mankazana, and Charles Mbohwa, The impact of employee empowerment on organizational performance in a flavours and fragrance manufacturing Company in South Africa ”, GBATA’s 20th Anniversary Annual International Conference, Bangkok, Thailand, 2018.**
- 25- Kais Lassoued, Atef Awad and Rafika Ben Guirat, The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University, Management Science Letters , V. 10, 2020.
- 26 -محمود حسن حجازي، رامز سامي طنبور، دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 9، 2018.
- 27 - نبيل عبد شعبان اللوح، طارق مفلح جمعة، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني: كلية فلسطين التقنية نموذجا، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني تحت عنوان "الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني"، قسم الأعمال المالية والإدارية، كلية فلسطين التقنية، دير البلح فلسطين، 2017.
- 28 - خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تدريب الضباط قسم الدراسات العليا، الأكاديمية الملكية للشرطة، مملكة البحرين، 2018.
- 29 - مروان صباح حسن، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة آسياسيل، مجلة الدنانير، العدد 14، العراق، 2018.

30 - مجيد منصور، حسين عابد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الثاني وعنوانه دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2019.

31- Todd Michael Pasley, Communication Tactics for Empowering Employees: A Guidebook for Organizations and Managers, M.s., Rowan University. , 2002.

32- Catrin Johansson, Empowering employees through communicative leadership, 2015, Available online: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:823772/FULLTEXT01.pdf>

33- Shadi Habis Abualoush, Abdallah Mishael, Ali Tarhini, Ra'ed Masa'deh and Ali Al-Badi, The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems , V. 48, N. 2, 2018.

34 - أمال ياسين مجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 1، 2009.

35 -نجمة عباس، الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، 2013.

36 -امال عبد الحيلة، نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، 2014.

37 - آلاء عبد اللطيف حسن، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2020.

38 -علي الضلعين، أثر التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 1، المجلد 37، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.

39 - عطا الله بشير عبود، أثر تمكين فريق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد 10، العدد 3، سبتمبر، الأردن، 2014.

40 -أبو بكر بو سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناپراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2015.

41- Liz Falconer, Organizational learning, tacit information, and e-learning: a review, The Learning Organization, v.13, n.2, 2006.

42- Angelika Wodecka-Hyjek, A learning public organization as the condition for innovations adaptation. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v.110, n.24, 2014.

43- Yumei Dong and Hua Dong, Design Empowerment for Older Adults,(London : Springer International Publishing AG, part of Springer Nature, 2018),p.466.

44 - من هذه الدراسات:

- M. L.Kraimer, S. E. Seibert and R. C. Liden, Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity, Educational and psychological measurement, v.59,n. 1,1999.

- J. T. Huang, Be proactive as empowered? The role of trust in one's supervisor in psychological empowerment, feedback seeking, and job performance, Journal of Applied Social Psychology, v.42,2012.

- G. M. Spreitzer, Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, Academy of management Journal,v. 38,n.5, 1995.

45 -رجعت الباحثة في تحديد أبعاد التمكين الإداري إلى المراجع الآتية:

-علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، (القاهرة: دار غريب للنشر، 2001)، ص70.

-Kenith W. Thomas and Betty A. Velthouse, Cognitive elements of empowerment :an interpretive model of intrinsic task motivation ,Academy of management review,v.15,n.4,1990,p.669.

46 -Ralph H.Kilmann, Managing beyond the quick fix: a completely integrated program for creating & maintaining organizational success, First Edition, (San Francisco,1989),p.18.

47-Linda argote, Organization Learning: A Theoretical Framework, (Beverly Hills, CA: Sage Publications,2012) p.32.

48 - Korpelainein, eija, kira, mira, employees choices in learning how to use information and communication technology system at work: strategies and approaches, International Journal of training and development,v.14 ,2010, p.p 35 - 36.

49- Inocencia Mari'a, and Jose A. Mart'inez-Garc'ia, The influence of organizational structure on organizational Learning, International Journal of Manpower,v.32,n.5,2011, p. 537.

50 -J. Conger and R. Kanungo, The empowerment process :integrating theory and practice ,Academy of management review ,v.13,n.3,1988,p.474.

51 -زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، ط1، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص27.

52 -سالي علي حسين، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002، ص25.

53 -عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، ط1، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص11.

54 - سامي طابع، بحوث الإعلام، ط1 (القاهرة: دار النهضة العربية، 2001)، ص 11.

55 - المرجع السابق، ص 167.

56- Refik Balay, opcit.

57- Dennis Quinn Owen and Hargie, opcit.

58- Eija Korpelainen, and Mari Kira, opcit.

59- Dennis Quinn Owen and Hargie, opcit.

60- Liz Yeomans, opcit.

61- Gülhan Kalmuk, and A.Zafer Acara, opcit.

(62) Kais Lassoued, Atef Awad and Rafika Ben Guirat, opcit.

63- Catrin Johansson, opcit.

64- Shadi Habis Abualoush, Abdallah Mishaal, Ali Tarhini, Ra'ed Masa'deh and Ali Al-Badi, opcit.

65- Todd Michael Pasley, opcit.

66 - خليفة علي الشروقي، مرجع سابق.

67 - امال ياسين مجالي، مرجع سابق.

68 -امال عبد الحيلة، مرجع سابق.

69 - آلاء عبد اللطيف حسن، مرجع سابق.

70 -علي الضلاعين، مرجع سابق.

71 - عطا الله بشير عبود، مرجع سابق.

72 -أبو بكر بو سالم، مرجع سابق.

73- Thomas Lans, Harm Biemans, and Jos Verstegen, opcit.

74- Víctor J. García-Morales, Fernando Matías-Reche, and Antonio J. Verdu' -Jover, opcit.

75 - آلاء عبد اللطيف حسن، مرجع سابق.

76- Rahul Raj, and Kailash B.L. Srivastava, opcit.

77- Joel Baldomir, Leading in the learning organization, opcit.

78- Inocencia Maria Martinez leon ,and Jose Martinez Garcí'a, opcit.

79- Linjuan Rita Men and Don W. Stacks, opcit.

18-Soma Chhotray, Olof Sivertsson and Joakim Tel, opcit.

81 - نبيل عبد شعبان اللوح، طارق مفلح جمعة، مرجع سابق.



# Journal of Mass Communication Research «J M C R»

A scientific journal issued by the Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

**Chairman: Prof. Mohamed Elmahrasawy**, President of Al-Azhar University

---

**Editor-in-chief: Prof. Ghanem Alsaad**

Dean of the Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

**Deputy Editor-in-chief: Prof. Reda Abdelwaged Amin**

Vice Dean, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

## Assistants Editor in Chief:

**Prof. Arafa Amer**

- Professor of Radio, Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

**Prof. Fahd Al-Askar**

- Vice-President of Imam Muhammad bin Saud University for Graduate Studies and Scientific Research (Kingdom of Saudi Arabia)

**Prof. Abdullah Al-Kindi**

- Professor of Journalism at Sultan Qaboos University (Sultanate of Oman)

**Prof. Jalaluddin Sheikh Ziyada**

- Dean of the Faculty of Mass Communication, Islamic University of Omdurman (Sudan)

---

**Managing Editor: Dr. Mohamed Fouad El Dahrawy**

Lecturer at Public Relations and Advertising Department, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

## Editorial Secretaries:

**Dr. Ibrahim Bassyouni:** Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

**Dr. Mustafa Abdel-Hay:** Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

**Dr. Ramy Gamal:** Assistant Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Language checker: Omar Ghonem: Assistant Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Designed by : Mohammed Kamel - Assistant Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

---

- Al-Azhar University- Faculty of Mass Communication.

- Telephone Number: 0225108256

- Our website: <http://jsb.journals.ekb.eg>

- E-mail: [mediajournal2020@azhar.edu.eg](mailto:mediajournal2020@azhar.edu.eg)

## Correspondences

● Issue 54 July 2020 - part 7

● Deposit - registration number at Darekhotob almasrya /6555

---

● International Standard Book Number "Paper Edition" 2682- 292X

---

● International Standard Book Number «Electronic Edition» 9297- 1110

## Rules of Publishing

● Our Journal Publishes Researches, Studies, Book Reviews, Reports, and Translations according to these rules:

- Publication is subject to approval by two specialized referees.
- The Journal accepts only original work; it shouldn't be previously published before in a refereed scientific journal or a scientific conference.
- The length of submitted papers shouldn't be less than 5000 words and shouldn't exceed 10000 words. In the case of excess the researcher should pay the cost of publishing.
- Research Title whether main or major, shouldn't exceed 20 words.
- Submitted papers should be accompanied by two abstracts in Arabic and English. Abstract shouldn't exceed 250 words.
- Authors should provide our journal with 3 copies of their papers together with the computer diskette. The Name of the author and the title of his paper should be written on a separate page. Footnotes and references should be numbered and included in the end of the text.
- Manuscripts which are accepted for publication are not returned to authors. It is a condition of publication in the journal the authors assign copyrights to the journal. It is prohibited to republish any material included in the journal without prior written permission from the editor.
- Papers are published according to the priority of their acceptance.
- Manuscripts which are not accepted for publication are returned to authors.