

دور التمكين في تحوّل المصارف إلى منظمات متعلّمة دراسة حالة على المصرف التجاري بمدينة حلب

محمد الخشروم و عمر دره

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد،
جامعة حلب ص.ب: ٢٤٥٩، الرياض ١١٤٥١

(قدم للنشر في ١/٧/١٤٣١هـ؛ وقبل للنشر في ٢٢/٢/١٤٣٢هـ)

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، المنظمات المتعلّمة، المصرف التجاري، حلب.

ملخص الدراسة. يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم تمكين العاملين ومفهوم المنظمة المتعلّمة، والتعرف على مدى توافر أبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلّمة في المصرف التجاري، ودراسة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد المنظمة المتعلّمة لدى العاملين في المصرف التجاري. تم تطبيق الدراسة على عينة من الأفراد تعدادها (٥٨) موظفاً يعملون في ثلاثة فروع للمصرف التجاري في مدينة حلب. وتوصل البحث إلى أن مستوى ممارسة العاملين لأبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلّمة تفوق الدرجة المتوسطة، وتبين أن بُعد حرية الاختيار يؤثر تأثيراً طردياً في التفوق الشخصي، بينما بُعد الفعالية الذاتية يؤثر تأثيراً طردياً في كل من التفكير النظامي والتعلم الجماعي، في حين أن بُعد التأثير يؤثر تأثيراً طردياً في كل من التفوق الشخصي والنموذج العقلي، وأخيراً تبين أن بُعد معنى العمل يؤثر تأثيراً طردياً في كل من التفوق الشخصي والرؤية المشتركة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين لأبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلّمة تعزى للمتغير الديموغرافي (العمر)، في حين أنه لم تظهر اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين لأبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلّمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

مقدمة البحث

يُعدّ مفهوم تمكين العاملين Employees Empowerment من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي أكدت العديد من الدراسات على أهميته في تحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمات المختلفة، وفي إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومجهودات.

يشكل الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين عنصراً أساسياً وحاسماً للمصارف في سوريا خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كمنظمات التعلّم Learning Organizations حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وتعتبر منظمات التعلّم إحدى المفاهيم المتطورة التي تساعد منظمات الأعمال على مواكبة ظروف البيئة المتغيرة، فهي تمثل اتجاهاً لما يمكن أن تكون عليه المنظمات، بجانب كونها إستراتيجية مؤثرة للتطوير التنظيمي تساعد المنظمة على اكتساب مزايا تنافسية عديدة تمكنها من البقاء والنمو بنجاح وتفوق.

مشكلة البحث

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال تولى العديد من المنظمات والمؤسسات والمصارف اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي. وبالرغم من أهمية التمكين في المصارف، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة

المطلقة فيهم إلا أن هذا المفهوم لم يلق الاهتمام المطلوب. وكذلك الأمر بالنسبة لمنظمات التعلّم فبالرغم من أهميتها في جعل الأفراد أكثر تطوراً وتميزاً والمنظمات أكثر كفاءة وفاعلية، إلا أن الاهتمام بهذا المفهوم لا يزال في بدايته ولم يدرس بعمق في المنظمات السورية. وتسعى هذه الدراسة إلى استخدام التمكين وأبعاده كوسيلة مساعدة لتحويل المصارف محل البحث إلى منظمات متعلمة وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في تحديد العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف التجارية من خلال مجموعة التساؤلات التالية:

- ١- ما هي أبعاد التمكين التي يارسها العاملون في المصارف محل الدراسة؟
- ٢- هل تتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة التي حددها (Senge, 1990) في المصارف محل الدراسة.
- ٣- ما هي الوسائل والآليات الواجب إتباعها في هذه المصارف لبناء منظمة متعلمة؟
- ٤- هل هناك اختلافات في إدراك الموظفين لأبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً للخصائص الديموغرافية التالية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)؟
- ٥- هل هناك علاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد المنظمة المتعلمة في هذه المصارف؟

أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على مفهوم تمكين العاملين ومفهوم المنظمة المتعلمة والتعرف على مدى توافر أبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف التجارية محل الدراسة.

من خلال تقديم الإطار الفكري وعوامل ومتغيرات التمكين بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجري على عينة من المصارف بمدينة حلب.

أدبيات الدراسة

تعريف التمكين

تتعدد تعريفات التمكين باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين نذكر منها:

١- عملية إعطاء مسؤوليات وسلطات أكبر للأفراد في المستويات الدنيا من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة، [Murrell and Meredith, 2000].

٢- منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة، [أفندي، ٢٠٠٣].

٣- تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات للعاملين وإعطائهم الثقة وحرية التصرف وتشجيعهم على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة، [Ashraf, 2008].

وبناءً عليه يمكن تعريف التمكين بأنه: تلك العملية التي يتم من خلالها منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف، ودرجة من الاستقلالية في العمل، وسلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وذلك لجعل الموظفين قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات، وحل المشكلات في نطاق مسؤوليتهم وسلطاتهم.

٢- التعرف على المقومات والقواعد الأساسية لبناء منظمة متعلمة في هذه المصارف.

٣- معرفة الاختلافات الموجودة في إدراك العاملين في المصارف عينة البحث لأبعاد كل من التمكين والمنظمة المتعلمة من حيث الخصائص الديموغرافية التالية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

٤- دراسة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد المنظمة المتعلمة لدى العاملين في المصارف محل البحث.

٥- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للقيادات الإدارية في المصارف محل البحث لمعالجة ما يمكن الوقوف عليه من مشكلات التمكين، والتحول إلى منظمة متعلمة.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من النقاط التالية:

١- كون البحث يتناول أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة والتي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات حيث أن تمكين العاملين يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الموارد البشرية من فكر وجهد لخدمتها.

٢- كون منظمات التعلم تعتمد على التفكير المنظم ونظم التفكير الأخرى، وهذا ما يجعل لدى الموارد البشرية القدرة على التفكير الابتكاري ورؤية المنظمة ككل، مما يؤدي إلى دعم الممارسات الفردية والتنظيمية للتعلم المستمر.

٣- لم يلق موضوع تمكين العاملين ومنظمات التعلم في سوريا حتى الآن ما يستحق من اهتمام من جانب الباحثين والممارسين. ومن هنا تنبع أهمية البحث العلمية حيث يحاول دراسة وتحليل موضوع تمكين العاملين ودوره في تحوّل المصارف إلى منظمات متعلمة

أبعاد التمكين

تم اعتماد نموذج (Thomes & Velthouse) للتمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي:

١- حرية الاختيار Choice: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله وتؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار ومقاومة الضغوط.

٢- الفعالية الذاتية Competence: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

٣- معنى العمل Meaning: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

٤- التأثير Impact: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، [Thomes, 1990].

خطوات تطبيق التمكين

يتم تطبيق التمكين في المنظمات من خلال الخطوات التالية:

١- وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها.

٢- تعريف الأفراد كيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

٣- إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.

٤- إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.

٥- زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكفاءة جوانب المنظمة.

٦- تدريب العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل، [Darlington, 2007].

[M.Mgbeke, 2007].

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

١- البناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

٢- خوف الإدارة العليا والإدارة الوسطى من فقدان السلطة وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.

٣- عدم الرغبة في التغيير، وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.

٤- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

٥- السرية في تبادل المعلومات، وضعف نظام التحفيز، وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

٦- ضعف التدريب والتطوير الذاتي وعدم الثقة الإدارية وعدم ملائمة نظام المكافآت، [سعود العتيبي، ٢٠٠٥].

مزايا تمكين العاملين

لتمكين العاملين العديد من المزايا على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة نذكر منها:

١- بالنسبة للأفراد

(أ) إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.

(ب) ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد، وارتفاع مقاومته لضغوط العمل.

(ج) إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وتنمية الشعور بالمسؤولية.

(د) ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة، [حسن سالي، ٢٠٠٢].

٢- بالنسبة للمنظمة

- أ) ارتفاع الإنتاجية وانخفاض نسب الغياب ودوران العمل.
- ب) تحسين جودة الإنتاج والخدمات.
- ج) تحقيق مكانة متميزة وزيادة القدرة التنافسية.
- د) زيادة التعاون على حل المشكلات، وارتفاع القدرات الابتكارية.

مفهوم المنظمة المتعلمة

يُعدّ مفهوم المنظمة المتعلمة Learning Organization من أكثر المجالات الإدارية حداثة في الآونة الأخيرة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات، وتعود النشأة الأولى لمنظمات التعلم إلى أبحاث كل من: (Argyris & Schon, 1978)، (Cyert & March, 1963)، ولكن تعد كتابات (Senge, 1990) البداية الحقيقية لظهور مصطلح المنظمات المتعلمة بمعناها المتكامل، وإن لهذا المفهوم أهمية كبيرة في عالم اليوم الذي سمته التغير والتجدد والسعي نحو تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتباره منطلق النجاح في بيئة شديدة التنافس (Yang, 2004).

تعريف المنظمة المتعلمة

تتعدد تعريفات المنظمة المتعلمة ومن أهم هذه التعريفات نذكر:

١- هي المنظمة التي تشجع التعلم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلونها من خلال رؤية مشتركة، [هدى صقر، ٢٠٠٢].

٢- تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة، [Neo.R, 2003].

٣- تلك المنظمة التي تحث الأفراد فيها على التعلم

المستمر، ونقل خبرات هذا التعلم إلى بعضهم البعض بحيث يسهم هذا التعلم المستمر في تعديل سلوك الأفراد والمنظمة وبها يعكس ويتواكب مع ظروف البيئة المتغيرة، [محمود السيد، ٢٠٠٦].

وبناءً عليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها: تلك المنظمة التي تدار بشكل واع ومنظم، وتشجع وتسهل وتوفر التعلم لجميع العاملين بها وعلى كافة المستويات الإدارية، وتعمل على استثمار التكنولوجيا، وتعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام عملية التعلم، وتعمل على تحويل نفسها نحو الأفضل باستمرار وذلك من خلال استخدام المعرفة وتحفيز الأفراد لكي يتعلموا كما يعملوا في المنظمة.

أبعاد المنظمة المتعلمة

حدد (Senge) خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة هي:

١- التفكير النظامي: System Thinking وهو عبارة عن طريقة للتفكير تهدف إلى مساعدة المديرين في رؤية المنظمة بصورة شاملة بدلاً من التركيز على جزء معين، وتبين لهم كيف يغيرون أنفسهم بسهولة وتمكنهم من القدرة على فهم واستيعاب المشكلات المحيطة بهم وإيجاد الحلول الملائمة لها.

٢- التفوق (الإتقان) الشخصي: Personal Mastery ويعني تعهد أعضاء المنظمة بالتعلم والعمل على توضيح وتعميق الرؤية المشتركة، فالتفوق الشخصي يعمل على توضيح وتعميق الرؤية الشخصية، وتوجيه طاقة الفرد لتحقيق أحلامه وأهدافه المنشودة.

٣- النموذج العقلي: Mental Model عبارة عن رسم تصورات عن الحدث أو الموقف وتكوين افتراضات ثابتة تؤثر على إدراك الأحداث من حولنا، والتي على أساسها يتمكن من اتخاذ القرارات في حياتنا

- (أ) التحديث المستمر للمعلومات.
- (ب) المحافظة على المعارف التاريخية وصيانتها.
- (ج) مواجهة الكم الهائل المتزايد من المعلومات، [بسيوني البرادعي، ٢٠٠٠].
- خصائص منظمات التعلم
- يتفق كل من (Mintzber, 2003) و (Barcus, 2007) على أن منظمات التعلم تتسم بمجموعة من الخصائص الرئيسية التي تميزها عن المنظمات الأخرى وهذه الخصائص هي: [Mintzber, 2003]، [Barcus, 2007].
- ١- القيادة التعلّمية: تضطلع القيادة في منظمات التعلم بأدوار جديدة غير الأدوار التقليدية للمدير (الأدوار المعلوماتية، والتفاعلية، والقرارية).
- ٢- المشاركة الفعالة: وتعني تبني استراتيجية للمشاركة إذ يشترك الجميع في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بحيث لا تكون حكراً على فئة دون غيرها.
- ٣- الثقافة الواعية: إن وجود مثل هذه الثقافة يخلق حاسة الانتباه والولاء للمنظمة وبالتالي فإن التعلم يصبح متاحاً لجميع الأفراد.
- ٤- التمكين: ويعني ترك حرية التصرف للعاملين من خلال الممارسة والتدريب وإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم ومنحهم الثقة بالنفس.
- ٥- الهيكلية التعليمية: هذا الأسلوب سيعفي القيادات من مهمة الدخول بالتفاصيل اليومية والجزئيات، وتوفر لهم الوقت للمهام الأكبر والأهم كالخطيط والتنسيق والتقييم.
- ٦- فرق العمل: هذه الفرق تتكون من موظفين ذوي مهارات مختلفة، وكذلك يتعاملون مباشرة مع العملاء ويقومون بالتغيير ولأعضاء الفريق الصلاحية في اتخاذ القرارات.

وأعمالنا اليومية والتعلم يؤدي إلى توضيح هذه الرؤية الداخلية للفرد.

٤- الرؤية المشتركة: Shared Vision تؤدي الرؤية المشتركة بين الأفراد في أي منظمة إلى تكوين مجتمع مشترك لديهم قنوات مشتركة ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة.

٥- التعلم الجماعي: Team Learning إن فرق العمل هي أساس التعلم في المنظمة، لذلك يجب وضع خطط للتعلم الجماعي الذي يتيح فرص المناقشة والحوار حتى يمكن تجنب أخطاء وخسائر العمل الفردي، [Senge, 1990].

كيف تتحول منظمة ما إلى منظمة متعلمة

إن التحول لبيئة منظمة متعلمة يركز على إدراك أن هناك تحولاً في ثقافة الأفراد العاملين في هذه المنظمة، وهو أمر تدريجي يحتاج إلى رؤية واضحة لدى قيادة هذه المنظمة للصورة المستقبلية ورغبة مع عزيمة صادقة لصنعها ومعرفة بالطريق المناسب للوصول إلى استكمال هذه الصورة، ومما يساعد على ذلك تحقيق التالي في جميع أفراد المنظمة.

١- تكوين وإشاعة رؤية مشتركة لمستقبل المنظمة.

٢- توفير المعارف والمعلومات وجعلها متاحة للجميع، وإقرار حتمية المخاطرة ودعم المبادرة.

٣- تمكين الموظفين من التصرف، وتمكينهم من إدارة التغيير بأنفسهم من خلال مساهمتهم في تخمين التغيير المتوقع وصنع النمط المراد.

٤- تكوين واستحداث واستخدام استراتيجيات التعلم الفردي والمؤسسي.

٥- تعلم طرق إدارة المعرفة في المنظمة وذلك من خلال:

الدراسات السابقة

١- الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين

دراسة (Yi Liu)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم تمكين العاملين ومعوقاته وعناصره، وبحث تأثير المتغيرات الديموغرافية في إدراك المرضات للتمكين، ودراسة العلاقة بين التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تعدادها (١٦٣) ممرضة يعملن بالمستشفيات في تايوان. وتوصلت الدراسة إلى أن المرضات كان لديهن مستوى معتدل من التمكين، ومستوى منخفض من المشاركة في اتخاذ القرار كما تبين عدم وجود تأثير لبعض المتغيرات الديموغرافية في التمكين كالعمر، المؤهل العلمي، الخبرة كما تبين وجود علاقة جوهرية بين التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، [Yi Liu, 2008].

دراسة (Lintner)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين خصائص التمكين وخصائص سلطة المدير وذلك بالتطبيق على المعلمين في ثلاثة مدارس في مقاطعة ألباما في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم استخدام ستة خصائص للتمكين هي: (اتخاذ القرارات، الكفاءة الذاتية، الاستقلال، الحالة، النمو، تأثير المعلم)، وخمسة خصائص للسلطة هي: (المكافأة، الإكراه، التشريع، التحكيم، الخبرة)، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين تمكين المعلمين وسلطة المدير، كما تبين أن أكثر خصائص السلطة فاعلية هو: المكافأة يليه الخبرة ثم التحكيم ثم الإكراه وأخيراً التشريع، [Lintner, 2008].

دراسة (العتيبي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التمكين وأبعاده ونماذجه ومتطلباته، والخطوات الأساسية لتنفيذ

٧- حرية المعلومات: يجب أن تكون المنظمات ذات شفافية في الأداء وأن توفر إمكانية الحصول على المعلومات لكل أعضائها.

العلاقة بين التمكين والمنظمة المتعلمة:

هناك علاقة مباشرة بين مفهومي التمكين والمنظمة المتعلمة لكونهما يوليان معاً الاهتمام بالموارد البشرية ويحرصان على توفير فرص اكتساب المعرفة وإثراء المعلومات وتنمية المهارات، ويشجعان على رعاية رأس المال الفكري والبشري باعتباره الطاقة الحية التي يتحقق من خلالها التميز والإبداع. وإنّ التداخل والترابط بين التمكين والتعلم تؤكد النظريات وتثبت التجارب والممارسات، فمثلما يسهم التعلم التنظيمي في زيادة مستويات التمكين، فإن الأخير يقوّي بدوره لدى العاملين دوافع الإنجاز وتوظيف المعرفة المتعلمة لرفع الكفاءة وتحسين الجودة وتحقيق الأهداف، كما يسهم التمكين في المنظمات المتعلمة في تقوية الثقة بالذات والتحرر من الخوف والإقبال على المبادرات والمخاطر ويعزز سلوكيات البحث والتجريب والإبداع، [عامر الكبيسي، ٢٠٠٥].

وقد أكد (Marquardt, 2005) في كتابه بناء المنظمة المتعلمة على هذه الصلة الوثيقة وهذا الترابط الفعال حيث أشار إلى أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم التنظيمي، [Marquardt, 1996].

موظفياً يعملون في (١٠) مستشفيات حكومية في مدينة حلب من (٤) تخصصات وظيفية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد التعلّم المستمر وأبعاد المنظمة المتعلمة فوق المتوسطة، وأن الموظفين يمارسون استراتيجيات التعلّم المستمر بدرجة تتخفف عن الدرجة المتوسطة، كما تبين وجود فروق جوهرية بين استراتيجيات وأبعاد التعلّم المستمر السائدة حالياً في المستشفيات محل الدراسة واستراتيجيات وأبعاد التعلّم المستمر التي تتسم بها المنظمات المتعلمة [عمر دره، ٢٠١١].

دراسة (غنوم)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مكونات أبعاد المنظمة المتعلمة التي يمكن أن تؤثر في دعم عوائد عملية التغيير، ودراسة أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على دعم مخرجات وعوائد عملية التغيير. وتم تطبيقها على عينة تعدداها (٣٨٤) عاملاً في قطاع مستشفيات القاهرة. وتوصلت الدراسة إلى أن الأوساط الحسابية لجميع خصائص الأبعاد المرتبطة بمفهوم المنظمة المتعلمة الموجودة داخل المستشفيات المدروسة تقع فوق متوسط المقياس، ووجود تأثير جزئي للبعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي وتأثير كلي للبعد الثقافي والبعد الإداري في قبول العاملين لعملية التغيير [هشام غنوم، ٢٠٠٩].

دراسة (عبابنة و العدوان)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلّم التنظيمي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة، ووزعت الاستبانة على ٣٣٩ مديراً في البلديات الواقعة في إقليم الشمال وإقليم الوسط. وتوصلت الدراسة إلى مستوى ممارسة متوسط لكل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلّم التنظيمي

تمكين العاملين، والتعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين في المنظمات العربية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات من أهمها: الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن، والتحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية، وبناء المنظمة التي تشجع على التعلّم الذاتي، والسماح بتداول المعلومات، والتحول من نظام الأشراف القائم على التوجيه والتحكم، وإعادة النظر في نظام المكافآت، وتوفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية، [سعود العتيبي، ٢٠٠٥].

دراسة (حسن)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم تمكين العاملين وأبعاده وخصائصه ونماذجه، وبحث تأثير المتغيرات الديموغرافية في إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، ودراسة العلاقة بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي، وتم تطبيقها على عينة من العاملين في شركات البترول في مصر. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة تعزى لمتغيرات: النوع، والمستوى التعليمي، والخبرة، وتبين مدى توافر أبعاد التمكين الأربعة في شركات البترول محل البحث بدرجة فوق المتوسطة، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي، [حسن سالي، ٢٠٠٢].

٢- الدراسات المتعلقة بالمنظمات المتعلمة

دراسة (دره)

هدفت الدراسة التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة المتوافرة في مستشفيات حلب الحكومية، والتعرف على درجة ممارسة الموظفين لاستراتيجيات وأبعاد التعلّم المستمر. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٣٢٠)

دراسة (Konidari & Abernot)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي منظمات التعلم وإدارة الجودة الشاملة، ودراسة التحول من نظام إدارة الجودة الشاملة إلى المنظمة المتعلمة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من المدرء في بعض المؤسسات التربوية في اليونان، وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج تنظيمي مركب من خمسة مكونات أساسية تؤثر في منظمات التعلم هي: ١- الثقافة التنظيمية ٢- التفكير الجماعي ٣- القيادة ٤- التدريب المستمر ٥- التقييم الداخلي والخارجي، [Kanidari, 2006].

دراسة (Kolb & Jiang)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تساعد على بناء المنظمة المتعلمة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على إحدى المصارف الكبرى في الصين، وتبين أن العوامل التي تساعد على بناء المنظمة المتعلمة تتعلق بوجود العلاقة القائمة على الثقة بين الإدارة والعاملين وقيام الإدارة بعقد لقاءات مستمرة مع العمال بهدف تبادل الآراء والحصول على التغذية العكسية عن الأداء وكيفية تطويره، كما تبين أن تشجيع الإدارة العليا للتعلم الجماعي والتفكير النظمي كان لهما الأثر الواضح في تحقيق الثقافة التنظيمية المساندة للتعلم المؤسسي، [Kolb, 2006].

٣- التعليق على الدراسات السابقة

يتضح أن بعض الدراسات السابقة أشارت إلى توافر درجة معتدلة من ممارسة العاملين لأبعاد التمكين ولأبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمات عينة الدراسة، وبعضها توصلت إلى وجود علاقة بين التمكين وبعض أبعاد المنظمة المتعلمة، وحاولت بعضها الأخر دراسة التمكين والمنظمات المتعلمة من مفهوم الخصائص

في البلديات المبحوثة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وممارسة أبعاد التعلم التنظيمي، [رائد عبابنة، ٢٠٠٨].

دراسة (الرشودي)

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة ومعرفة مدى جاهزية الإدارات لتطبيق المنظمة المتعلمة، ومعرفة أهم العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة، ومعرفة أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق المنظمة المتعلمة، وتم تطبيق الدراسة على الأجهزة الأمنية بالسعودية. وتوصلت الدراسة إلى: ارتفاع مستوى جاهزية الإدارات الأمنية لتطبيق المنظمة المتعلمة، وارتفاع مستوى العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة، وانخفاض مستوى المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق المنظمة المتعلمة في الإدارات الأمنية السعودية، [محمد الرشودي، ٢٠٠٧].

دراسة (أبو خضير)

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وتم تطبيقها على جميع موظفي معهد الإدارة العامة في السعودية، وأسفرت النتائج عن احتلال نظام التقنية المرتبة الأولى من حيث درجة توافر عناصره في المعهد، يليه نظام إدارة المعرفة، ثم نظام التحول التنظيمي، ثم نظام تمكين الأفراد، وأخيراً نظام التعلم. وكشفت النتائج أيضاً عدم وجود فروق معنوية بين آراء موظفي المعهد نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة بالمعهد تبعاً لمتغيرات (مقر العمل، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة)، [أيان أبو خضير، ٢٠٠٧].

إدراكهم لأبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة وذلك باختلاف خصائصهم الديموغرافية التالية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).
الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف التجارية عينة البحث على النحو التالي:

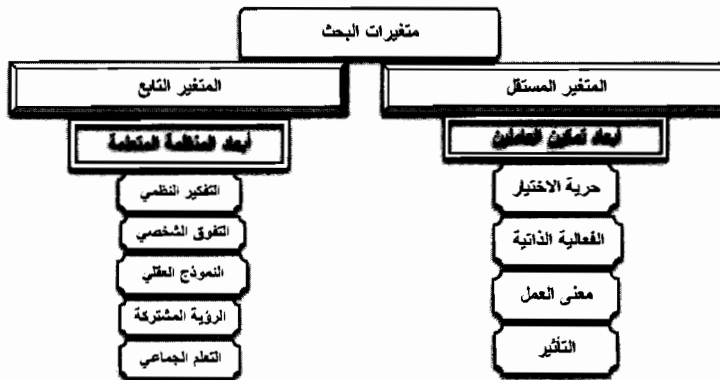
- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) والتفكير النظامي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) والتفوق الشخصي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ٣- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) والنموذج العقلي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ٤- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) والرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ٥- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) والتعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة.

والمقومات والمعوقات وخطوات التطبيق، كما توصلت بعضها إلى أن هذين المفهومين لهما تأثير إيجابي على بعض المتغيرات التنظيمية كالشفافية والعمل الجماعي واتخاذ القرارات والرضا الوظيفي. وقد أغفلت هذه الدراسات دراسة تمكين العاملين من ناحية الأبعاد إذ أن معظمها تناول دراسة التمكين من منظور عام، وبالتالي فإن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها بالتطرق إلى مزايا التمكين على مستوى الأفراد والمنظمات وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد التمكين الأربعة وعلاقتها ومدى ارتباطها بكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة على حد، وإن ما يضيف أهمية خاصة لهذه الدراسة هو ندرة الأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول العلاقة بين التمكين والمنظمة المتعلمة، هذا وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تكوين الخلفية النظرية للبحث، وفي تصميم قائمة الاستقصاء وفي تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

فرضيات البحث

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الأولى: لا توجد اختلافات جوهرية بين العاملين في المصارف التجارية عينة البحث من حيث

نموذج البحث



منهجية الدراسة

١- منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويتمثل هذا المنهج فيما يلي:

أ) تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق الإطلاع على المراجع والدوريات والتقارير والرسائل العلمية والانترنت والبحوث المتعلقة بموضوع البحث.

ب) القيام بدراسة ميدانية تهدف إلى توفير البيانات اللازمة للتأكد من صحة أو عدم صحة الفروض وذلك عن طريق تصميم قائمة استقصاء وتوزيعها على العاملين في المصارف محل البحث.

٢- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في المصرف التجاري في مدينة حلب، حيث يوجد ثمانية

الجدول رقم (١). توزيع مفردات العينة في المصارف.

عدد الاستثمارات				المصارف محل الدراسة
المفقودة	المرفوضة	الصالحة	الموزعة	
1	2	22	25	المصرف التجاري الفرع رقم (١)
2	3	20	25	المصرف التجاري الفرع رقم (٢)
2	2	16	20	المصرف التجاري فرع الجامعة
5	7	58	70	الإجمالي

٤- أداة البحث

استخدمت هذه الدراسة أسلوب الاستبانة لاستقصاء آراء أفراد العينة وتكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء: أولاً: المتغيرات الديموغرافية: تتكون من أربعة متغيرات هي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة). وتم قياس كل منها بعنصر واحد عن طريق الأسئلة المباشرة.

٣- مصادر جمع البيانات

أ) المصادر الأولية: تم الحصول على المصادر الأولية للبحث وذلك بالاستفادة من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع التمكين والمنظمة المتعلمة.

ب) المصادر الثانوية: تم الحصول على البيانات المتعلقة بأعداد الإداريين بالمصارف التجارية بمختلف مستوياتهم الوظيفية من سجلات المصارف محل الدراسة.

رتب تتراوح بين موافق جداً وغير موافق على الإطلاق وتم تحليل المقياس وفقاً للدرجات التالية: موافق جداً (٥) درجات، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق إطلاقاً (١).

٥- أسلوب تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS, V). (١٥) لتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وقد تم استخدام:

(أ) معامل ألفا كرونباخ. (Cronbach's)

(ب) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

(ج) معامل ارتباط سبيرمان. (Spearman & Correlation) اختبار ليفين. (Levene)

(د) اختبار كروسكال واليس. (Kruskal-Wallis Test)

(هـ) تحليل التباين أحادي الاتجاه واختبار توكي

Tukey للمقارنات البعدية

(و) تحليل الانحدار المتعدد. (Regression)

(Analysis Multiple)

٦- حدود الدراسة

(أ) يقتصر تطبيق الدراسة على المصرف التجاري فقط في مدينة حلب بفروعه الثلاثة وهي: المصرف التجاري الفرع رقم (١)، المصرف التجاري الفرع رقم (٢)، المصرف التجاري (فرع الجامعة).

(ب) تقتصر الدراسة على العاملين من الإداريين فقط في المصارف التجارية محل البحث، وأن نتائج هذه الدراسة تخص هؤلاء العاملين فقط في هذه المصارف.

(ج) استخدم الباحثان في هذه الدراسة أربعة أبعاد لتمكين العاملين هي: (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير). وخمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة

ثانياً: المتغيرات المستقلة: وتشمل أبعاد تمكين العاملين حيث تم قياسها بالاستناد إلى مقياس (Hayes, 1994) والذي يتكون من (٢٢) عبارة تتعلق بأربعة أبعاد للتمكين هي: [Hayes, 1994].

(أ) حرية الاختيار: تم قياس هذا المتغير بثماني عبارات من (١-٨).

(ب) الفعالية الذاتية: تم قياس هذا المتغير بست عبارات من (٩-١٤).

(ج) معنى العمل: تم قياس هذا المتغير بأربع عبارات من (١٥-١٨).

(د) التأثير: تم قياس هذا المتغير بأربع عبارات من (١٩-٢٢).

ثالثاً- المتغيرات التابعة: وتشمل أبعاد المنظمة المتعلمة حيث تم قياسها بالاستناد إلى مقياس (عبابنة و العدوان، ٢٠٠٨) والذي يتكون من (٢٠) عبارة تتعلق بخمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة هي: [رائد العبابنة، ٢٠٠٨].

(أ) التفكير النظامي: تم قياس هذا المتغير بأربع عبارات من (٢٣-٢٦).

(ب) التفوق الشخصي: تم قياس هذا المتغير بأربع عبارات من (٢٧-٣٠).

(ج) النموذج العقلي: تم قياس هذا المتغير بأربع عبارات من (٣١-٣٤).

(د) الرؤية المشتركة: تم قياس هذا المتغير بأربع عبارات من (٣٥-٣٨).

(هـ) التعلم الجماعي: تم قياس هذا المتغير بأربع عبارات من (٣٩-٤٢).

وتم استخدام مقياس ليكرت المكوّن من خمس

عرض وتحليل البيانات

أولاً: اختبار صدق وثبات المقاييس

تم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة التحكيم، حيث تم صياغة المقياس بناء على وجهات نظر أكثر من باحث سابق، وتم عرضها على محكمين متخصصين في الموارد البشرية. أما ثبات الاستبانة فتم التأكد منه باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's) كما يوضحه الجدول التالي:

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
تمكين العاملين	٠,٧٦٦	٢٢
المنظمة المتعلمة	٠,٩١٤	٢٠

أشارت النتائج في الجدول رقم (٢) إلى أن قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين (٠,٧٦٦) و (٠,٩١٤) وهذه القيم أكبر من (٠,٧٠) وبالتالي يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة في البحث تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

ثانياً: وصف خصائص العينة: الجدول رقم (٣). توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية.

المتغير الديموغرافي	الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	٢٤	٤١,٤
	أنثى	٣٤	٥٨,٦
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٦	١٠,٤
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	١٢	٢٠,٧
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	١٨	٣١,٠
	٤٥ سنة فأكثر	٢٢	٣٧,٩
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	٨	١٣,٨
	معهد	١٢	٢٠,٧
	مؤهل جامعي	٣٦	٦٢,١
	دراسات عليا	٢	٣,٤
سنوات الخبرة	أقل من سنتان	٦	١٠,٣
	من ٢ إلى أقل من ٥	١٤	٢٤,٢
	من ٥ إلى أقل من ١٠	١٢	٢٠,٧
	١٠ سنوات فأكثر	٢٦	٤٤,٨
المجموع الكلي لأفراد العينة		٥٨	١٠٠

هي: (التفكير النظامي، التفوق الشخصي، النموذج العقلي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي).

(د) تم توزيع الاستبيانات على الإداريين خلال الفترة الممتدة من ٢٠٠٩/٣/١ ولغاية ٢٠٠٩/٦/١٥، وقد تم توزيع هذه الاستبيانات من قبل الباحثان شخصياً.

(هـ) استخدم الباحثان مستوى ثقة ٩٥٪ في اختبار صحة الفروض وتعميم النتائج.

٧- التعريفات الإجرائية

(أ) تمكين العاملين: Employees Empowerment هو القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، [عبد الحميد المغربي، ٢٠٠١].

(ب) التعلم: Learning هو جميع العمليات المستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب حياتية لإحداث تغيير نسبي ودائم في سلوكه، [محمد العميان، ٢٠٠٨].

(ج) التعلم التنظيمي: Organizational Learning هو العملية أو مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها البشرية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أو الداخلية، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية، [إبراهيم الملكاوي، ٢٠٠٧].

(د) المنظمة المتعلمة: Learning Organization هي المنظمة التي تقدم تسهيلات التعلم لجميع أعضائها لتكون قادرة على تغيير وتحسين نفسها باستمرار لتحقيق أهدافها وأهداف أعضائها وأهداف المجتمع الذي تعمل فيه، [آيسل عثمان، ٢٠٠٨].

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث
 (أ) الإحصاءات الوصفية لأبعاد تمكين العاملين
 الجدول رقم (٤). الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تمكين العاملين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
١,٠١٣	٣,٤٨	يُسمح لي باتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه.	١
٠,٩٧٠	٣,٣٨	يُسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.	٢
١,٠٧١	٢,٩٠	أقوم بالعديد من الإجراءات الروتينية لكي أغير بعض نواحي عملي.	٣
١,٢٧٢	٢,١٧	لا احتاج موافقة الإدارة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	٤
١,٣٥٨	٢,٦٦	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.	٥
١,٠٢٤	٤,٠٧	يجب إتباع الإجراءات الموضوعية بصورة دقيقة عند أداء عملي.	٦
١,٣٤٨	٣,٢٨	يجب إتباع العديد من الإجراءات الروتينية الطويلة لكي أنجز عملي.	٧
١,١٥٢	٣,٢٨	يسمح لي بوضع الجداول الزمنية والعملية الخاصة بإتمام عملي.	٨
٠,٤٨٣٧٠	٣,١٥٠	المقياس الكلي لُبعد حرية الاختيار	
١,٢٤٤	٣,١٧	أمارس الوظيفة التي تتيح لي أكبر قدر من الصلاحيات.	٩
١,١٦٧	٣,٦٢	أسيطر بصورة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي.	١٠
٠,٦٧١	٤,٣٨	لدي العديد من المسؤوليات في وظيفتي.	١١
١,٠٧٧	٣,٤١	أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	١٢
٠,٦٨٧	٣,٨٦	يمكنني التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.	١٣
٠,٨٣٨	٤,٠٠	أستطيع أن أحصل من وظيفتي على المعلومات المتعلقة بأدائها.	١٤
٠,٥٧٦٦٥	٣,٧٤١	المقياس الكلي لُبعد الفعالية الذاتية	
١,١٨٢	٣,٢٨	تشعرنني إدارة المنظمة بأهميتي كعنصر فاعل في المصرف.	١٥
٠,٩١٤	٤,٢٨	أعتبر عملي هام جداً من منظوري.	١٦
٠,٧٢١	٤,٣٨	إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لي.	١٧
٠,٨٧٤	٤,٢٨	ألعب دوراً حيويّاً في جماعة العمل التي أنتمي إليها.	١٨
٠,٧٠٢٠٦	٤,٠٥١	المقياس الكلي لُبعد معنى العمل	
٠,٩٣٦	٣,٩٧	أقوم بتصحيح بعض الأخطاء بما أملك من سلطة.	١٩
٠,٩١٥	٤,٠٧	أفضل أن تعطيني الإدارة قدراً أكبر من السلطة في عملي.	٢٠
٠,٩٨٨	٣,٧٢	تؤثر وظيفتي في وظائف الآخرين في المصرف.	٢١
١,٠٣٨	٢,٩٠	أساهم في وضع خطط وأهداف المصرف.	٢٢
٠,٥٥٥١٨	٣,٦٦٣	المقياس الكلي لُبعد التأثير	
٠,٤٢٧٠٢	٣,٥٦٩	المقياس الكلي لأبعاد تمكين العاملين	

نلاحظ من الجدول رقم (٤) ما يلي

يدرك العاملون بالمصارف التجارية عينة البحث بعد الفعالية الذاتية بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٧٤١٤) بانحراف معياري (٥,٧٦٦٥).

٣- أن العبارات الأربع التي تعكس بعد معنى العمل كأحد أبعاد التمكين في المصارف التجارية عينة البحث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٢٨) و (٤,٣٨) حيث يدرك المبحوثون أن عملهم هام وله معنى وقيمة ويلعبون دوراً حيوياً وهاماً في جماعة العمل التي ينتمون إليها بدرجة عالية تفوق الدرجة الجيدة للمقياس (أربع درجات)، بينما يشعر المبحوثون بدرجة متوسطة مدى اهتمام الإدارة بأهميتهم كعناصر فاعلة بالمصارف، وبشكل عام يدرك العاملون بالمصارف التجارية عينة البحث بعد معنى العمل بدرجة جيدة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٤,٠٥١٧) بانحراف معياري (٧,٠٢٠٦).

٤- أن العبارات الأربع التي تقيس بعد التأثير كأحد أبعاد التمكين في المصارف التجارية عينة البحث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢,٩٠) و (٤,٠٧) حيث يرى المبحوثون أن الإدارة تعطيهم قدراً أكبر من السلطة بدرجة عالية حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٠٧)، وهي تزيد عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع درجات)، كما أنهم يقومون بتصحيح الأخطاء بما يمتلكون من سلطة بدرجة تقترب من الدرجة الجيدة (٣,٩٧)، وتبين أن وظائفهم تؤثر في وظائف الآخرين بدرجة متوسطة (٣,٧٢)، في حين تنخفض مساهمة المبحوثين في وضع خطط وأهداف المصرف عن الدرجة المتوسطة للمقياس (٢,٩٠) مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٠٣٨)، وبشكل عام يدرك العاملون بالمصارف التجارية عينة البحث بعد التأثير بدرجة تزيد عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٦٦٣٨) بانحراف معياري (٥,٥٥١٨).

١- أن العبارات الثمان التي تعكس بعد حرية الاختيار كأحد أبعاد التمكين في المصارف التجارية عينة البحث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢,١٧) و (٤,٠٧) حيث أظهر المبحوثون أنهم يتبعون الإجراءات الموضوعية من قبل الإدارة بصورة دقيقة عند أداءهم لأعمالهم حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٠٧) وهي تزيد عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع درجات)، في حين أشار المبحوثون إلى عبارة "لا احتاج موافقة الإدارة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي" بدرجة منخفضة عن الدرجة الجيدة للمقياس (ثلاث درجات) وتقترب من الدرجة المنخفضة للمقياس (درجتان)، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٢,١٧) مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٢٧٢)، كما أشار المبحوثون إلى أن تغيير الطرق التي يؤدون بها أعمالهم تتم بدرجة منخفضة أيضاً، وبشكل عام يدرك العاملون بالمصارف التجارية عينة البحث بعد حرية الاختيار بدرجة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,١٥٠٩) بانحراف معياري (٤,٨٣٧٠).

٢- أن العبارات الست التي تقيس بعد الفعالية الذاتية كأحد أبعاد التمكين في المصارف التجارية عينة البحث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,١٧) و (٤,٣٨) حيث يرى المبحوثون أنهم يمارسون العديد من المسؤوليات المهمة في وظائفهم بدرجة عالية حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,٣٨)، وهي تزيد عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع درجات)، كما أنهم يحصلون من وظائفهم على المعلومات الكافية المتعلقة بها، في حين يدرك المبحوثون باقي العبارات بدرجة متوسطة كما مارسهم للوظيفة التي تتيح لهم أكبر قدر من الصلاحيات والسيطرة عليها، ومواجهة المشكلات والتعامل معها بأفضل الطرق المتاحة، وبشكل عام

بانحراف معياري قدره (٤٢٧٠٢).
الجدول رقم (٥). الترتيب التنازلي لدرجة ممارسة أبعاد تمكين العاملين.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البُعد	المرتبة
٠,٧٠٢٠٦	٤,٠٥١٧	معنى العمل	١
٠,٥٧٦٦٥	٣,٧٤١٤	الفعالية الذاتية	٢
٠,٥٥٥١٨	٣,٦٦٣٨	التأثير	٣
٠,٤٨٣٧٠	٣,١٥٠٩	حرية الاختيار	٤
٠,٤٢٧٠٢	٣,٥٦٩٠	أبعاد تمكين العاملين	

يتبين من الجدول رقم (٥): أن العاملين في المصارف التجارية عينة البحث في مدينة حلب تختلف درجة ممارستهم لأبعاد التمكين، حيث تبين أن بُعد معنى العمل حصل على أعلى قيمة للممارسة (٤,٠٥١٧)، أما بُعد الفعالية الذاتية فقد احتل المرتبة الثانية (٣,٧٤١٤)، بينما جاء بُعد التأثير بالمرتبة الثالثة (٣,٦٦٣٨)، في حين حلّ بُعد حرية الاختيار في المرتبة الأخيرة (٣,١٥٠٩). وبشكل عام تبين أن العاملين في المصارف التجارية عينة البحث في مدينة حلب يارسون أبعاد تمكين العاملين بدرجة تزيد عن المتوسط العام قدرها (٣,٥٦٩٠)

ب) الإحصاءات الوصفية لأبعاد المنظمة المتعلمة:
الجدول رقم (٦). الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المنظمة المتعلمة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٣	لدينا القدرة على معرفة ما هي عواقب وانعكاسات ما نتخذه من قرارات.	٣,٤٨	١,١٤٣
٢٤	نعمل على الربط بين السبب والنتيجة في تحليل المشكلات.	٣,٩٠	٠,٩٣١
٢٥	نعمل على الربط بين أبعاد وجوانب العمل لفهم الموضوع بشكل شمولي.	٣,٧٩	٠,٨٩٤
٢٦	تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة المنظمة ككل وليس لقسم واحد.	٣,٤٥	١,١٤٢
٢٧	المقياس الكلي لبُعد التفكير التنظيمي	٣,٦٥٥	٠,٨٤٦٦٠
٢٧	لدي قدرات ذاتية استغلها لتحقيق أهداف المصرف.	٣,٩٧	٠,٨٥٨
٢٨	أعمل على معرفة ما هو جيد ومبدع لتنمية مهاراتي في العمل.	٤,٢٨	٠,٥٨٦
٢٩	تعمل الإدارة على تطوير مهاراتي وقدراتي لإنجاز المهام.	٣,٤٥	١,١٤٢
٣٠	أملك رؤية ذاتية طموحة أعمل على تحقيقها في الشركة.	٣,٧٢	٠,٨٣٣
٣١	المقياس الكلي لبُعد التفوق الشخصي	٣,٨٥٣	٠,٦٦٠٦٧
٣١	أطرح أفكارى بهدف التغيير في آراء واتجاهات الآخرين من الموظفين.	٣,٤٥	١,٢٠٢
٣٢	أطرح أفكارى بكل حرية لتحسين العمل.	٣,٥٢	٠,٩٧٨
٣٣	أراجع أساليبى في التفكير بما ينسجم مع إنجاز المهام.	٣,٥٩	١,٠٤٤
٣٤	أغير أفكارى لتحقيق أهداف المصرف إذا تطلب الأمر ذلك.	٣,٤٥	١,١١١
٣٥	المقياس الكلي لبُعد النموذج العقلي	٣,٥٠٠	٠,٧٠٠٨٨
٣٥	لدينا الرغبة كموظفين في الالتزام بالرؤية المناسبة للمصرف.	٤,١٤	٠,٧٣٦
٣٦	تعمل الإدارة العليا على نشر الأهداف المشتركة في المصرف.	٣,٧٩	١,١٣٦
٣٧	هنالك رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين لإنجاز المهام.	٣,٢٤	١,١٧٤
٣٨	يتم تطوير الرؤية المشتركة بشكل جماعي.	٢,٩٧	١,٢٥٦
٣٩	المقياس الكلي لبُعد الرؤية المشتركة	٣,٥٣٤	٠,٩٣٣٥٩
٣٩	نعمل على التعلّم من بعضنا في كيفية أداء المهام.	٣,٥٥	١,٢٠٢
٤٠	عادة ما نفكر بصورة جماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة.	٣,٣٨	١,١٦٧
٤١	يتوفر لدي الوقت الكافي لتبادل الأفكار الجديدة بيننا لتحسين العمل.	٣,٣١	١,٠٩٦
٤٢	هنالك حوار متواصل بين الأفراد بشكل جماعي لتحسين مستوى الأداء.	٣,٠٧	١,٠٢٤
	المقياس الكلي لبُعد التعلم الجماعي	٣,٣٢٧	٠,٩٥٩٩٥
	المقياس الكلي لأبعاد المنظمة المتعلمة	٣,٥٧٤	٠,٦٤٤٢٢

نلاحظ من الجدول رقم (٦) ما يلي:

١- تقيس العبارات (من ٢٣ إلى ٢٦) بُعد التفكير النظمي وهو أحد أبعاد المنظمة المتعلمة حيث يلاحظ ارتفاع جميع العبارات عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث درجات)، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لهذه العبارات بين (٣، ٤٨) و (٣، ٩٠)، وأظهر الباحثون أن درجة الربط بين السبب والنتيجة في تحليل المشكلات كانت بدرجة تقترب من الجيدة (٣، ٩٠)، في حين كانت ممارسة الباحثين لباقي العبارات بدرجة تزيد عن الدرجة المتوسطة، وبشكل عام يلاحظ أن درجة ممارسة العاملين لبعد التفكير النظمي بالمصارف التجارية عينة البحث تزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث درجات) ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع درجات)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لبعد التفكير النظمي (٣، ٦٥٥٢) بانحراف معياري (٨٤٦٦٠)، مما يعني أن هناك إدارك بدرجة أكثر من متوسطة لهذا البعد.

٢- تقيس العبارات (من ٢٧ إلى ٣٠) بُعد التفوق الشخصي وهو أحد أبعاد المنظمة المتعلمة حيث يلاحظ ارتفاع جميع العبارات عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث درجات)، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لهذه العبارات بين (٣، ٤٥) و (٤، ٢٨)، وأشار الباحثون إلى أن درجة العمل على معرفة ما هو جيد ومبدع لتنمية مهاراتهم في العمل كانت عالية بوسط حسابي قدره (٤، ٢٨)، كما أظهر الباحثون أن لديهم قدرات ذاتية يستغلونها لتحقيق أهداف المصرف بدرجة تقترب من الجيدة (٣، ٩٧)، في حين أشار الباحثون إلى أن الإدارة تعمل على تطوير المهارات والقدرات

ووضع الرؤية الذاتية الطموحة لديهم بدرجة أكثر من متوسطة، وبشكل عام يلاحظ أن درجة ممارسة العاملين لبعد التفوق الشخصي بالمصارف التجارية عينة البحث ترتفع عن الدرجة المتوسطة للمقياس وتقترب من الدرجة الجيدة. حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لبعد التفوق الشخصي (٣، ٨٥٣٤) بانحراف معياري (٦٦٠٦٧)، مما يعني أن هناك إدارك بدرجة جيدة تقريباً لهذا البعد.

٣- تقيس العبارات (من ٣١ إلى ٣٤) بُعد النموذج العقلي وهو أحد أبعاد المنظمة المتعلمة حيث يلاحظ ارتفاع جميع العبارات عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث درجات)، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لهذه العبارات بين (٣، ٤٥) و (٣، ٥٩)، حيث أشار الباحثون أن درجة المشاركة بطرح الأفكار بكل حرية ومراجعة هذه الأفكار بهدف التغيير في آراء واتجاهات الآخرين ولتحقيق أهداف المصرف كانت بدرجة تزيد عن المتوسطة، وبشكل عام يلاحظ أن درجة ممارسة العاملين لبعد النموذج العقلي بالمصارف التجارية عينة البحث ترتفع عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث درجات)، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع درجات). حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لبعد النموذج العقلي (٣، ٥٠٠٠) بانحراف معياري (٧٠٠٨٨)، مما يعني أن هناك إدارك بدرجة متوسطة لهذا البعد.

٤- تقيس العبارات (من ٣٥ إلى ٣٨) بُعد الرؤية المشتركة وهي أحد أبعاد المنظمة المتعلمة حيث يلاحظ ارتفاع معظم العبارات عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث درجات)، وانخفاض عبارة واحدة

(ثلاث درجات)، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع درجات). حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لبعء التعلم الجماعي (٣,٣٢٧٦) بانحراف معياري (٩٥٩٩٥,٩)، مما يعني أن هناك إدارك بدرجة متوسطة لهذا البعد.

الجدول رقم (٧). الترتيب التنازلي لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

المرتبة	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التفوق الشخصي	٣,٨٥٣٤	٦٦٠٦٧.
٢	التفكير النظامي	٣,٦٥٥٢	٨٤٦٦٠.
٣	الرؤية المشتركة	٣,٥٣٤٥	٩٣٣٥٩.
٤	النموذج العقلي	٣,٥٠٠٠	٧٠٠٨٨.
٥	التعلم الجماعي	٣,٣٢٧٦	٩٥٩٩٥.
	أبعاد المنظمة المتعلمة	٣,٥٧٤١	٦٤٤٢٢.

يتبين من الجدول رقم (٧): أن العاملين في المصارف التجارية عينة البحث في مدينة حلب تختلف درجة ممارستهم لأبعاد المنظمة المتعلمة حيث تبين أن بُعد التفوق الشخصي حصل على أعلى قيمة للممارسة (٣,٨٥٣٤)، أما بُعد التفكير النظامي فقد احتل المرتبة الثانية (٣,٦٥٥٢) بينما جاء بُعد الرؤية المشتركة بالمرتبة الثالثة (٣,٥٣٤٥)، في حين حلّ بُعد النموذج العقلي في المرتبة الرابعة (٣,٥٠٠٠)، وحلّ بُعد التعلم الجماعي بالمرتبة الأخيرة (٣,٣٢٧٦). وبشكل عام تبين أن العاملين في المصارف التجارية عينة البحث في مدينة حلب أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة يتم ممارستها بدرجة تزيد عن المتوسط العام قدرها (٣,٥٧٤١) بانحراف معياري قدره (٦٤٤٢٢).

فقط عن الدرجة المتوسطة، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لهذه العبارات بين (٢,٩٧) و (٤,١٤)، حيث أكد المبحوثون أن لديهم رغبة الالتزام بالرؤية المناسبة للمصرف بدرجة عالية بلغت (٤,١٤)، بينما أبدى المبحوثون أن تطوير الرؤية المشتركة بشكل جماعي تتم بدرجة قريبة من المتوسطة (٢,٩٧) مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٢٥٦)، في حين أشار المبحوثون لباقي العبارات التي تعكس مجال الرؤية المشتركة بدرجة متوسطة، وبشكل عام يلاحظ أن درجة ممارسة العاملين لبعء الرؤية المشتركة بالمصارف التجارية عينة البحث ترتفع عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث درجات)، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع درجات). حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لبعء الرؤية المشتركة (٣,٥٣٤٥) بانحراف معياري (٩٣٣٥٩,٩)، مما يعني أن هناك إدارك بدرجة متوسطة لهذا البعد.

٥- تقيس العبارات (من ٣٩ إلى ٤٢) بُعد التعلم الجماعي وهو أحد أبعاد المنظمة المتعلمة حيث يلاحظ ارتفاع جميع العبارات عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث درجات)، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لهذه العبارات بين (٣,٠٧) و (٣,٥٥)، حيث أشار المبحوثون إلى أن التعلم من بعضهم البعض والتفكير بصورة جماعية وتبادل الآراء والأفكار فيما بينهم ومع وجود حوار متواصل بينهم لتحسين مستوى الأداء يتم بدرجة متوسطة، وبشكل عام يلاحظ أن درجة ممارسة العاملين لبعء التعلم الجماعي بالمصارف التجارية عينة البحث تزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس

اختبار الفرضيات

نلاحظ من الجدول السابق وجود بعض الاختلافات بين المتوسطات بين (الذكور & الإناث)، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا حسب الجنس تم استخدام اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانس إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر (٠,٥٠) وبالتالي نستخدم الاختبار المعلمي وهو تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (٠,٥٠) لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يتم استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال واليس Kruskal -Wallis .

الجدول رقم (٩). اختبار Levene للمتغيرات حسب الجنس.

المتغير	قيمة ليفين	درجات الحرية المعنوية
X تمكين العاملين	٣,٩١٥	٥٦
Y المنظمة المتعلمة	١٨,١٩٧	٥٦

نلاحظ من الجدول السابق أن المتغيرين (Y & X) وهما تمكين العاملين والمنظمة المتعلمة دالين إحصائياً في اختبار ليفين، الأمر الذي يعني عدم تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعات، وبالتالي نستخدم الاختبار اللامعلمي وهو كروسكال واليس Kruskal -Wallis .

الجدول رقم (١٠). نتائج اختبار كروسكال واليس لتأثير الجنس في متغيرات الدراسة.

الأبعاد	متوسط الرتب		قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية الإحصائية	الدلالة
	ذكور	إناث			
X تمكين العاملين	٢٧,٠٠	٣١,٢٦	٠,٩٠٢	٠,٣٤٢	غير معنوية
Y المنظمة المتعلمة	٣٤,٥٠	٢٥,٩٧	٣,٦٠٦	٠,٠٥٨	غير معنوية

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد اختلافات جوهرية بين العاملين في المصارف التجارية عينة البحث من حيث إدراكهم لأبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة وذلك باختلاف خصائصهم الديموغرافية التالية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

لاختبار هذا الفرض قام الباحثان باستخدام عدة اختبارات مثل: الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) واختبار Levene واختبار Kruskal-Wallis واختبار ANOVA واختبار Tukey.

١- تمكين العاملين والمنظمة المتعلمة وفقاً للجنس:

يوضح الجدول رقم (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل وهو تمكين العاملين والمتغير التابع وهو المنظمة المتعلمة وذلك حسب الجنس:

الجدول رقم (٨). الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث وفق الجنس.

الجنس	الإحصاءات الوصفية	تمكين العاملين X	المنظمة المتعلمة Y
ذكور	المتوسط	٣,٥٣٤١	٣,٦٨٧٥
	التكرار	٢٤	٢٤
	الانحراف المعياري	٠,٣٨٤٨٢	٠,٣٧٣٠٧
إناث	المتوسط	٣,٥٩٣٦	٣,٤٩٤١
	التكرار	٣٤	٣٤
	الانحراف المعياري	٠,٤٥٨٥١	٠,٧٧٧١١
الإجمالي	المتوسط	٥٦٩٠.٣	٣,٥٧٤١
	التكرار	٥٨	٥٨
	الانحراف المعياري	٠,٤٢٧٠٢	٠,٦٤٤٢٢

نلاحظ من الجدول (١٢) أن المتغيرين غير دالين إحصائياً في اختبار ليفين، الأمر الذي يعني تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعات، وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA.

الجدول رقم (١٢). اختبار Levene للمتغيرات حسب العمر.

المتغير	قيمة ليفين	درجات الحرية	المعنوية
X تمكين العاملين	١,٨١٨	٥٤	٠,١٥٥
Y المنظمة المتعلمة	١,٢٦١	٥٤	٠,٢٩٧

بينما يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

١- توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة معنوية بين الفئات العمرية فيما يتعلق بتمكين العاملين في المصارف التجارية عينة البحث. ويُعزى ذلك إلى الأفراد كلما تقدموا بالعمر تُمنح لهم الصلاحيات والسلطات أكثر من العاملين الجدد.

٢- توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة معنوية بين الفئات العمرية فيما يتعلق بالمنظمة المتعلمة في المصارف التجارية عينة البحث. ويُعزى ذلك إلى الفرد كلما زاد عمره يصبح لديه دراية ومعرفة أكثر مما يساهم في بناء المنظمة المتعلمة.

ولمعرفة إلى أي فئة تعود الاختلافات الجوهرية في المصارف التجارية بالنسبة لتمكين العاملين والمنظمة المتعلمة قام الباحثان بإجراء تحليل توكي للمقارنات البعدية وكانت النتائج كما في الجدول رقم (١٥):

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

• لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة معنوية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بتمكين العاملين في المصارف التجارية عينة البحث. ويُعزى ذلك إلى أن الصلاحيات التي تُعطى هي نفسها لكلا الجنسين.

• لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة معنوية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالمنظمة المتعلمة في المصارف التجارية عينة البحث. ويُعزى ذلك إلى أن المنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة تُدرك وتُتارس من قبل الذكور والإناث على حد سواء.

٢- تمكين العاملين والمنظمة المتعلمة وفقاً للعمر

يوضح الجدول رقم (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل وهو تمكين العاملين والمتغير التابع وهو المنظمة المتعلمة وذلك حسب العمر:

الجدول رقم (١١). الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب العمر.

العمر	الإحصاءات الوصفية	X تمكين العاملين	Y المنظمة المتعلمة
أقل من ٢٥ سنة	المتوسط	٣,٦٩٧٠	٣,٠٨٣٣
	التكرار	٦	٦
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	الانحراف المعياري	٠,٤٣٤٧٢	٠,٤٤١٢١
	المتوسط	٣,٦٧٤٢	٣,٥٨٣٣
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	التكرار	١٢	١٢
	الانحراف المعياري	٠,٣٥٤٦٦	٠,٧٩٤٦٨
من ٤٥ إلى أقل من ٥٥	المتوسط	٣,٣٢٣٢	٣,٤٢٧٨
	التكرار	١٨	١٨
٤٥ سنة فأكثر	الانحراف المعياري	٠,٥٠٧٣٣	٠,٥١٩١١
	المتوسط	٣,٦٧٧٧	٣,٨٢٢٧
الإجمالي	التكرار	٢٢	٢٢
	الانحراف المعياري	٠,٣١٧٠٧	٦١٥٨١.
	المتوسط	٣,٥٦٩٠	٣,٥٧٤١
	التكرار	٥٨	٥٨
	الانحراف المعياري	٠,٤٢٧٠٢	٠,٦٤٤٢٢

الجدول رقم (١٣). تحليل ANOVA لمتغيرات الدراسة حسب العمر.

المتغير الديموغرافي	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية	الدلالة
العمر	تمكين العاملين (X)	بين الفئات	١,٥٧٨	٣	٠,٥٢٦	٣,٢٢٣	٠,٠٣٠	معنوية
		داخل الفئات	٨,٨١٥	٥٤	٠,١٦٣			
	المنظمة المتعلمة (Y)	تباين الكلي	١٠,٣٩	٥٧	٠,١٦٣	٣,٢٢٣	٠,٠٣٠	معنوية
		بين الفئات	٣,١٩١	٣	١,٠٦٤			
		داخل الفئات	٢٠,٤٦	٥٤	٠,٣٧٩	٢,٨٠٧	٠,٤٨	معنوية
		تباين الكلي	٢٣,٦٥	٥٧				

الجدول رقم (١٤). نتائج Tukey فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب العمر.

المتغير	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	المعنوية
تمكين العاملين X	أقل من ٢٥ سنة	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	٠,٠٢٢٧٣	٠,٢٠٢٠٢	٠,٩٩٩
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	٠,٣٧٣٧٤	٠,١٩٠٤٦	٠,٢١٥
		٤٥ سنة فأكثر	٠,٠١٩٢٨	٠,١٨٦٠٩	١,٠٠٠
		أقل من ٢٥ سنة	٠,٠٢٢٧٣-	٠,٢٠٢٠٢	٠,٩٩٩
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	٠,٣٥١٠١	٠,١٥٠٥٨	٠,١٠٤
		٤٥ سنة فأكثر	٠,٠٠٣٤٤-	٠,١٤٥٠٠	١,٠٠٠
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	أقل من ٢٥ سنة	٠,٣٧٣٧٤-	٠,١٩٠٤٦	٠,٢١٥
		من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	٠,٣٥١٠١-	٠,١٥٠٥٨	٠,١٠٤
		٤٥ سنة فأكثر	٠,٣٥٤٤٥- (*)	٠,١٢٨٤١	٠,٠٣٨
		أقل من ٢٥ سنة	٠,٠١٩٢٨-	٠,١٨٦٠٩	١,٠٠٠
		من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	٠,٠٠٣٤٤	٠,١٤٥٠٠	١,٠٠٠
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	٠,٣٥٤٤٥ (*)	٠,١٢٨٤١	٠,٠٣٨
المنظمة المتعلمة Y	أقل من ٢٥ سنة	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	٠,٥٠٠٠٠-	٠,٣٠٧٨١	٣٧٤.
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	٠,٣٤٤٤٤-	٠,٢٩٠٢٠	٠,٦٣٨
		٤٥ سنة فأكثر	٠,٧٣٩٣٩- (*)	٠,٢٨٣٥٣	٠,٠٥٠
		أقل من ٢٥ سنة	٠,٥٠٠٠٠	٠,٣٠٧٨١	٠,٣٧٤
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	٠,١٥٥٥٦	٠,٢٢٩٤٢	٠,٩٠٥
		٤٥ سنة فأكثر	٠,٢٣٩٣٩-	٠,٢٢٠٩٢	٠,٧٠١
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	أقل من ٢٥ سنة	٠,٣٤٤٤٤	٠,٢٩٠٢٠	٠,٦٣٨
		من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	٠,١٥٥٥٦-	٠,٢٢٩٤٢	٠,٩٠٥
		٤٥ سنة فأكثر	٠,٣٩٤٩٥-	٠,١٩٥٦٥	٠,١٩٤
		أقل من ٢٥ سنة	٠,٧٣٩٣٩ (*)	٠,٢٨٣٥٣	٠,٠٥٠
		من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	٠,٢٣٩٣٩	٠,٢٢٠٩٢	٠,٧٠١
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	٠,٣٩٤٩٥	٠,١٩٥٦٥	٠,١٩٤

الجدول رقم (١٦). اختبار Levene للمتغيرات حسب المؤهل العلمي.

المتغير	قيمة ليفين	درجات الحرية	المعنوية
X تمكين العاملين	٢,٨٢٥	٥٤	٠,٤٧.
Y المنظمة المتعلمة	٢,٣٢٦	٥٤	٠,٨٥.

نلاحظ من الجدول رقم (١٧) أن متغير تمكين العاملين دال إحصائياً في اختبار ليفين وبالتالي نستخدم اختبار Kruskal-Wallis، بينما متغير المنظمة المتعلمة غير دال إحصائياً في اختبار ليفين وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA.

الجدول رقم (١٧). نتائج اختبار كروسكال واليس لتأثير المؤهل العلمي في تمكين العاملين.

الأبعاد	متوسط الرتب		قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة الإحصائية
	X	Y		
X تمكين العاملين	٢٢,٠٠	٣١,٦٧	٢٩,٨٩	٠,٤٧٤ غير معنوية

يتضح من الجدول رقم (١٩) أنه لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة معنوية بين فئات المؤهل العلمي فيما يتعلق بتمكين العاملين في المصارف التجارية عينة البحث. ويرجع ذلك إلى أن الفرد مهما كان مؤهله العلمي فهو قادر على أن يتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات والمبادرة.

تشير نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بتمكين العاملين إلى أن الاختلافات الجوهرية تعود إلى الاختلافات الموجودة بين الفئة الثالثة وبين الفئة الرابعة، أما فيما يتعلق بالمنظمة المتعلمة تشير نتائج اختبار توكي إلى أن الاختلافات الجوهرية تعود إلى الاختلافات الموجودة بين الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة.

٣- تمكين العاملين والمنظمة المتعلمة وفقاً للمؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (١٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل وهو تمكين العاملين والمتغير التابع وهو المنظمة المتعلمة وذلك حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (١٥). الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب المؤهل العلمي.

العمر	الإحصاءات الوصفية	X تمكين العاملين	Y المنظمة المتعلمة
ثانوية فأقل	المتوسط	٣,٤٢٠٥	٣,٣٠٠٠
	التكرار	٨	٨
	الانحراف المعياري	٠,٢٠٧٢٣	٠,٣٨٧٣٠
معهد	المتوسط	٣,٦١٣٦	٣,٨٦٦٧
	التكرار	١٢	١٢
	الانحراف المعياري	٠,٤٦٢٥٣	٠,٦١٥٤٦
مؤهل جامعي	المتوسط	٣,٥٧٨٣	٣,٥٦٩٤
	التكرار	٣٦	٣٦
	الانحراف المعياري	٠,٤٦٢٤٨	٠,٦٧٩٣١
دراسات عليا	المتوسط	٣,٧٢٧٣	٣,٠٠٠٠
	التكرار	٢	٢
	الانحراف المعياري	٠,٠٠٠٠٠	٠,٠٠٠٠٠
الإجمالي	المتوسط	٣,٥٦٩٠	٣,٥٧٤١
	التكرار	٥٨	٥٨
	الانحراف المعياري	٠,٤٢٧٠٢	٠,٦٤٤٢٢

الجدول رقم (١٨). تحليل ANOVA لتغير المنظمة المتعلمة حسب المؤهل العلمي.

المتغير الديموغرافي	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المعنوية	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	المنظمة المتعلمة (Y)	بين الفئات	٢,٢٨	٣	٠,٧٦٣		
		داخل الفئات	٢١,٣٦	٥٤	٠,٣٩٦	١,٩٢	٠,١٣٦ غير معنوية
		التباين الكلي	٢٣,٦٥	٥٧			

الجدول رقم (٢٠). اختبار Levene للمتغيرات حسب سنوات الخبرة.

المتغير	قيمة ليفين	درجات الحرية	المعنوية
X تمكين العاملين	٠,٣٠٢	٥٤	٠,٨٢٤
Y المنظمة المتعلمة	١,٠٢٧	٥٤	٠,٣٨٨

نلاحظ من الجدول رقم (٢٠) أن كلا المتغيرين (تمكين العاملين & المنظمة المتعلمة) غير دالين إحصائياً في اختبار ليفين وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA.

يتضح من الجدول رقم (٢١) ما يلي:

- لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة معنوية بين فئات سنوات الخبرة فيما يتعلق بتمكين العاملين في المصارف التجارية المبحوثة. ويعود ذلك إلى أنه تُمنح السلطات وقوة التصرف وتُعطى المسؤوليات للأفراد بجميع المستويات بغض النظر عن مستوى خبراتهم.
- لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة معنوية بين فئات سنوات الخبرة فيما يتعلق بالمنظمة المتعلمة في المصارف التجارية المبحوثة. ويُعزى ذلك إلى أبعاد المنظمة المتعلمة تتطلب التعلم المستمر والتطبيق على جميع الأفراد بمختلف مستوياتهم وخبراتهم.

يتضح من الجدول رقم (١٨) أنه لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة معنوية بين فئات المؤهل العلمي فيما يتعلق بالمنظمة المتعلمة في المصارف التجارية عينة البحث. وهذا يعكس مدى استعداد الفرد وقابليته للتعلم واكتساب المعرفة مهما كان مؤهله العلمي.

٤- تمكين العاملين والمنظمة المتعلمة وفقاً لسنوات الخبرة يوضح الجدول رقم (١٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل وهو تمكين العاملين والمتغير التابع وهو المنظمة المتعلمة وذلك حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (١٩). الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	الإحصاءات الوصفية	X تمكين العاملين	Y المنظمة المتعلمة
أقل من ستان	المتوسط	٣,٥٠٠٠	٣,٠٦٦٧
	التكرار	٦	٦
	الانحراف المعياري	٠,٣٧٢٦٢	٠,٤١٥٥٣
من 2 إلى أقل من 5 سنوات	المتوسط	٣,٥١٣٠	٣,٧٢١٤
	التكرار	١٤	١٤
	الانحراف المعياري	٠,٤٨٠٨٦	٠,٥٩٥٤٠
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	المتوسط	٣,٧٥٧٦	٣,٣٥٨٣
	التكرار	١٢	١٢
	الانحراف المعياري	٠,٤٢٠٧٨	٠,٦٧٨٥١
10 سنوات فأكثر	المتوسط	٣,٥٢٨٠	٣,٧١١٥
	التكرار	٢٦	٢٦
	الانحراف المعياري	٠,٤١٠٠١	٠,٦٣٩٤٢
الإجمالي	المتوسط	٣,٥٦٩٠	٣,٥٧٤١
	التكرار	٥٨	٥٨
	الانحراف المعياري	٠,٤٢٧٠٢	٠,٦٤٤٢٢

الجدول رقم (٢١). تحليل ANOVA لتغيرات الدراسة حسب سنوات الخبرة.

المتغير الديموغرافي	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
		بين الفئات	٠,٥٤٣	٣	٠,١٨١			
سنوات الخبرة	تمكين العاملين (X)	داخل الفئات	٩,٨٥١	٥٤	٠,١٨٢	٠,٩٩٢	٠,٤٠٣	غير معنوية
		التباين الكلي	١٠,٣٩٤	٥٧				
		بين الفئات	٢,٨٩٩	٣	٠,٩٦٦			
	المنظمة المتعلمة (Y)	داخل الفئات	٢٠,٧٥٨	٥٤	٠,٣٨٤	٢,٥١	٠,٠٦٨	غير معنوية
		التباين الكلي	٢٣,٦٥٦	٥٧				

الجدول رقم (٢٢). معاملات التحديد لنموذج التفكير النظامي.

قيمة F	مستوى درجات معامل المعنوية الحرية الارتباط	مربع معامل التحديد	معامل الخطأ المعياري	مربع معامل التحديد المعدل للتقدير
٠,٠٠١١٣,٤٤٦	٥٧	٠,٤٤٠	٠,١٩٤	٠,١٧٩

يتضح من معطيات الجدول رقم (٢٢) ما يلي:

١- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد التمكين والتفكير النظامي حيث بلغت قيمة F (١٣, ٤٤٦) بمستوى معنوية (٠, ٠٠١) وهي أقل من (٠, ٠٥) مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع.

٢- معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (٠, ٤٤٠) ومربع معامل التحديد بلغ (٠, ١٩٤) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (٤, ١٩٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، وأن نسبة (٦, ٨٠٪) ترجع إلى متغيرات أخرى غير محددة في البحث.

إذاً بناءً على النتائج السابقة: يتم قبول الفرض الأول جزئياً وبالتالي عدم وجود اختلافات جوهرية بين المصارف التجارية محل الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ويتم رفضه جزئياً وبالتالي وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المصارف التجارية محل الدراسة من حيث المتغير الديموغرافي (العمر). اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف التجارية عينة البحث. وتنقسم هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Regression Analysis Multiple بطريقة Stepwise كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة جوهرية ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) والتفكير النظامي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف التجارية عينة البحث.

الجدول رقم (٢٣). نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التمكين في التفكير التنظيمي.

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار المعيارى Beta	المحسوبة T	مستوى المعنوية الإحصائية	الدلالة
الفعالية الذاتية X2	٠,٦٤٦	٠,١٧٦	٠,٤٤٠	٣,٦٦٧	٠,٠٠١	معنوية
الثابت	١,٢٣٨	٠,٦٦٧		١,٨٥٧	٠,٠٦٩	

ويتضح من الجدول رقم (٢٣): أن بعداً واحداً من أبعاد التمكين الأربعة يؤثر تأثيراً طردياً في التفكير التنظيمي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا البعد هو الفعالية الذاتية، حيث يشرح نموذج الانحدار (١٩,٤٪) من الاختلافات في التفكير التنظيمي، في حين أن بقية الأبعاد الأخرى لتمكين العاملين (حرية الاختيار، معنى العمل، التأثير) لا تؤثر في التفكير التنظيمي. وبالتالي تكون معادلة نموذج الانحدار على الشكل التالي: $Y1 = 1.238 + .646 X2$

بناءً على هذه النتائج: يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى جزئياً وبالتالي وجود علاقة معنوية بين أحد أبعاد التمكين وهو بعد (الفعالية الذاتية) وبين التفكير التنظيمي. وقبولها جزئياً وبالتالي عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، معنى العمل، التأثير) وبين

الجدول رقم (٢٥). نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التمكين في التفوق الشخصي.

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار المعيارى Beta	المحسوبة T	مستوى المعنوية الإحصائية	الدلالة
حرية الاختيار X1	٠,٣٦٦	٠,١٤٧	٠,٢٦٨	٢,٤٩٠	٠,٠١٦	معنوية
معنى العمل X3	٠,١٩٠	٠,٠٩٤	٠,٢٠٢	٢,٠٢٢	٠,٠٤٨	معنوية
التأثير X4	٠,٥٥٠	٠,١٢٨	٠,٤٦٢	٤,٢٩٥	٠,٠٠٠	معنوية
الثابت	-٠,٠٨٢	٠,٥٣٦		-١,٥٤	٠,٨٧٨	

التفكير التنظيمي في المصارف التجارية عينة البحث. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) والتفوق الشخصي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف التجارية عينة البحث.

الجدول رقم (٢٤). معاملات التحديد لنموذج التفوق الشخصي.

قيمة F	مستوى درجات معنوية الحرية الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	معامل الخطأ المعياري	معدل التقدير
١٩,٠٢٦	٥٧	٠,٧١٧	٠,٥١٤	٠,٤٨٧	٠,٤٧٣٢٧

يتضح من معطيات الجدول رقم (٢٤) ما يلي:

- 1- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد التمكين التفوق الشخصي حيث بلغت قيمة F (١٩,٠٢٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٥) مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
- 2- معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (٧١٧) ومربع معامل التحديد بلغ (٠,٥١٤) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (٥١,٤٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، وأن نسبة (٤٨,٦٪) ترجع إلى متغيرات أخرى غير محددة في البحث.

٢- معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (٠,٥٠٧) ومربع معامل التحديد بلغ (٠,٢٥٧) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (٢٥,٧٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، وأن نسبة (٣,٧٤٪) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة.

الجدول رقم (٢٧). نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التمكين في النموذج العقلي.

معامل	الخطأ	معامل	معامل	معامل	معامل
التأثير	المعيارى	الانحدار	المعيارى	مستوى	الدلالة
X4	Std. Error	B	Beta	T	المعنوية الإحصائية
٠,٦٤٠	٠,١٤٥	٠,٥٠٧	٠,٤٤٠٤	٠,٠٠٠	معنوية
الثابت	١,١٥٤	٠,٥٣٩	٢,١٤٢	٠,٠٣٧	

ويتضح من الجدول رقم (٢٨): أن هناك بعداً واحداً من أبعاد التمكين الأربعة يؤثر تأثيراً طردياً في النموذج العقلي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا البعد هو (التأثير)، حيث يشرح نموذج الانحدار (٢٥,٧٪) من الاختلافات في النموذج العقلي، في حين أن بقية الأبعاد الأخرى لتمكين العاملين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل) لا تؤثر في النموذج العقلي. وبالتالي تكون معادلة نموذج الانحدار على

$$Y3 = 1.154 + .640 X4$$

بناءً على هذه النتائج: يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة جزئياً وبالتالي وجود علاقة معنوية بين أحد أبعاد التمكين (التأثير) وبين النموذج العقلي. وقبولها جزئياً وبالتالي عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل) وبين النموذج العقلي في المصارف التجارية عينة البحث.

ويتضح من الجدول رقم (٢٥): أن هناك ثلاثة أبعاد من أبعاد التمكين الأربعة تؤثر تأثيراً طردياً في التفوق الشخصي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة وهذه الأبعاد هي (حرية الاختيار، معنى العمل، التأثير)، حيث يشرح نموذج الانحدار (٥١,٤٪) من الاختلافات في التفوق الشخصي، في حين أن البعد الآخر لتمكين العاملين (الفعالية الذاتية) لا يؤثر في التفوق الشخصي. وبالتالي تكون معادلة نموذج الانحدار على الشكل

$$Y2 = -.082 + .366 X1 + .190 X3 + .550 X4$$

بناءً على هذه النتائج: يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية جزئياً وبالتالي وجود علاقة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، معنى العمل، التأثير) وبين التفوق الشخصي. وقبولها جزئياً وبالتالي عدم وجود علاقة معنوية بين أحد أبعاد التمكين (الفعالية الذاتية) وبين التفوق الشخصي في المصارف التجارية عينة البحث.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) والنموذج العقلي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف التجارية عينة البحث.

الجدول رقم (٢٦). معاملات التحديد لنموذج النموذج العقلي.

قيمة	مستوى	درجات	معامل	مربع	معامل	الخطأ
F	المعنوية	الحرية	معامل	معامل	التحديد	المعيارى
		الارتباط	التحديد	المعدل	للتقدير	
١٩,٣٩٨	٠,٠٠٠	٥٧	٠,٥٠٧	٠,٢٥٧	٠,٢٤٤	٠,٦٠٩٣٩

يتضح من معطيات الجدول رقم (٢٧) ما يلي:

١- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد التمكين والنموذج العقلي حيث بلغت قيمة F (١٩,٣٩٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

قيمة F (١٦, ٦٧٧) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

٢- معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (٠,٤٧٩)، ومربع معامل التحديد بلغ (٠,٢٢٩) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (٩, ٢٢٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، وأن نسبة (١, ٧٧٪) ترجع إلى متغيرات أخرى غير محددة في البحث.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) والرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف التجارية عينة البحث. الجدول رقم (٢٨). معاملات التحديد لنموذج الرؤية المشتركة.

قيمة F	مستوى المعنوية	درجات الحرية	معامل الارتباط	مربع معامل التحديد	معامل الخطأ المعياري
١٦,٦٧٧	٠,٠٠٠	٥٧	٠,٤٧٩	٠,٢٢٩	٠,٢١٦

يتضح من معطيات الجدول رقم (٢٨) ما يلي:

١- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد التمكين والرؤية المشتركة حيث بلغت

الجدول رقم (٢٩). نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التمكين في الرؤية المشتركة.

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std.Error	معامل الانحدار المعياري Beta	المحسوبة T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
معنى العمل X3	٠,٦٣٧	٠,١٥٦	٠,٤٧٩	٤,٠٨٤	٠,٠٠٠	معنوية
الثابت	٠,٩٥٤	٠,٦٤١		١,٤٨٧	٠,١٤٣	

التمكين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، التأثير) وبين الرؤية المشتركة في المصارف التجارية عينة البحث. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) والتعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف التجارية عينة البحث.

الجدول رقم (٣٠). معاملات التحديد لنموذج التعلم الجماعي.

قيمة F	مستوى المعنوية	درجات الحرية	معامل الارتباط	مربع معامل التحديد	معامل الخطأ المعياري
٩,١٨٦	٠,٠٠٠	٥٧	٠,٥٠٠	٠,٢٥٠	٠,٢٢٣

يتضح من معطيات الجدول رقم (٣٠) ما يلي:

ويتضح من الجدول رقم (٢٩): أن هناك بعداً واحداً من أبعاد التمكين الأربعة يؤثر تأثيراً طردياً في الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا البعد هو (معنى العمل)، حيث يشرح نموذج الانحدار (٩, ٢٢٪) من الاختلافات في الرؤية المشتركة، في حين أن بقية الأبعاد الأخرى لتمكين العاملين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، التأثير) لا تؤثر في الرؤية المشتركة. وبالتالي تكون معادلة نموذج الانحدار على الشكل التالي: $Y4 = .954 + .637 X3$

بناءً على هذه النتائج: يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة جزئياً وبالتالي وجود علاقة معنوية بين أحد أبعاد التمكين (معنى العمل) وبين الرؤية المشتركة. وقبولها جزئياً وبالتالي عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد

والمتغير التابع بلغ (٥,٥٠٠) ومربع معامل التحديد بلغ (٢٥٠) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (٢٥٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، وأن نسبة (٧٥٪) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع دراسة الباحثان أو ترجع لعامل الصدفة.

١- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد التمكين والتعلم الجماعي حيث بلغت قيمة F (٩, ١٨٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٥) مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

٢- معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة

الجدول رقم (٣١). نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التمكين في التعلم الجماعي.

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std.Error	معامل الانحدار المعيارى Beta	المحسوبة T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الفعالية الذاتية X2	٠,٨٨٩	٠,٢١٢	٠,٥٣٤	٤,٢٠٣	٠,٠٠٠	معنوية
التأثير X4	-٠,٥٣٥	٠,٢٢٠	-٠,٣٠٩	-٢,٤٣٤	٠,٠١٨	معنوية
الثابت	١,٩٦٠	٠,٨٨٥		٢,٢١٥	٠,٠٣١	

الرئيسية الثانية سيتم الآن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف التجارية عينة البحث). أي أنه سيتم تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (أبعاد تمكين العاملين) والمتغيرات التابعة مجتمعة (أبعاد المنظمة المتعلمة) وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

الجدول رقم (٣٢). معاملات التحديد لنموذج تمكين العاملين.

قيمة F	مستوى درجات معنوية الحرية	معامل الارتباط	مربع معامل التحديد	معامل الخطأ المعياري
٢٢,٤٢٨	٠,٠٠٠	٥٧	٠,٥٣٥	٠,٢٨٦
			٠,٢٧٣	٠,٥٤٩٢

يتضح من معطيات الجدول رقم (٣٢) ما يلي:

١- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة حيث

ويتضح من الجدول رقم (٣١): أن هناك بعدين من أبعاد التمكين الأربعة يؤثران في التعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة فبعد (الفعالية الذاتية) يؤثر تأثيراً طردياً في التعلم الجماعي، بينما بعد (التأثير) يؤثر تأثيراً عكسياً في التعلم الجماعي حيث يشرح نموذج الانحدار (٢٥٪) من الاختلافات في التعلم الجماعي، في حين أن البعدين الآخرين لتمكين العاملين وهما (حرية الاختيار، معنى العمل) لا يؤثران في التعلم الجماعي. وبالتالي تكون معادلة نموذج الانحدار على الشكل التالي:

$$Y5 = 1.960 + .889 X2 - .535 X4$$

بناءً على هذه النتائج: يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة جزئياً وبالتالي وجود علاقة معنوية بين أبعاد التمكين (الفعالية الذاتية، التأثير) وبين التعلم الجماعي. وقبولها جزئياً وبالتالي عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، معنى العمل) وبين التعلم الجماعي في المصارف التجارية عينة البحث. بعد اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة من الفرضية

وهذا يعني أن المتغير المستقل فسر ما مقداره (٦, ٢٨٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، وأن نسبة (٤, ٧١٪) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع دراسة الباحثان أو ترجع لعامل الصدفة.

بلغت قيمة F (٢٢, ٤٢٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيره المستقل صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع.

٢- معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغ (٥٣٥,٠) ومربع معامل التحديد بلغ (٢٨٦,٠)

الجدول رقم (٣٣). نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التمكين في المنظمة المتعلمة.

المتغير	معامل لانحدار B	الخطأ المعياري Std.Error	معامل الانحدار المعياري Beta	المحسوبة T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
تمكين العاملين x	٠,٨٠٧	٠,١٧٠	٠,٥٣٥	٤,٧٣٦	٠,٠٠٠	معنوية
الثابت	٠,٦٩٥	٠,٦١٢		١,١٣٥	٠,٢٦١	

بالمصارف التجارية عينة البحث كانوا أكثر ممارسة لبعد التفوق الشخصي، ثم التفكير النظامي، ثم الرؤية المشتركة، ثم النموذج العقلي، وأخيراً التعلم الجماعي.

٣- تبين وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لأبعاد التمكين، تُعزى للمتغير الديموغرافي (العمر)، في حين أنه لم تظهر اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لأبعاد التمكين، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

٤- تبين وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة، تُعزى للمتغير الديموغرافي (العمر)، في حين أنه لم تظهر اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

٥- أظهرت الدراسة أن بعد حرية الاختيار يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في التفوق الشخصي، مما يفسر وجود علاقة معنوية بين حرية الاختيار والتفوق الشخصي. بينما لا يؤثر بعد حرية الاختيار في بقية أبعاد المنظمة

ويتضح من الجدول رقم (٣٣): أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة تؤثر طردياً في أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة حيث يشرح نموذج الانحدار (٦, ٢٨٪) من الاختلافات في المنظمة المتعلمة. وبالتالي تكون معادلة نموذج الانحدار على الشكل التالي: $Y = 695 + 807 X$

بناءً على هذه النتائج: يتم رفض الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية وبالتالي وجود علاقة معنوية بين أبعاد التمكين مجتمعة وبين أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة في المصارف التجارية عينة البحث.

٨- النتائج

١- تبين أن مستوى ممارسة العاملين لأبعاد التمكين تفوق الدرجة المتوسطة (٣, ٥٦٩)، وإن أكثر أبعاد التمكين ممارسة في المصارف التجارية عينة البحث هو معنى العمل، يليه الفعالية الذاتية، ثم التأثير، وأخيراً حرية الاختيار.

٢- تبين أن درجة ممارسة العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف التجارية عينة البحث أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣, ٥٧٤)، وأن العاملين

للعاملين في عملية التمكين، حيث يساهم ذلك في دفع العاملين على العطاء ورفع كفاءتهم في أداء العمل.

ب) تنمية مدركات العاملين في المصارف التجارية لأبعاد التمكين وإتاحة فرص المشاركة أمام كافة العاملين في صنع القرارات الإدارية والسماح لهم بمناقشة أو معارضة القرارات، وإعطائهم حرية الاختيار والتعبير عن آرائهم.

ج) ضرورة مشاركة الإدارة السلطة والقوة والمعلومات للعاملين باعتبارهم شركاء في المصارف التجارية، وخاصة تلك المعلومات التي تخص رسالة وأهداف المصرف، حيث يساعد ذلك على خلق إحساس بالمعنى لدى العاملين كما يساعدهم على اتخاذ القرارات بصورة تتناسب مع أهداف ورسالة المنظمة.

د) ضرورة تمكين العاملين في المصارف التجارية من وظائفهم وخاصة أولئك الذين يعانون من افتقاد السيطرة والتأثير في وظائفهم حتى يتولد لديهم الشعور بأنهم قادرون على العطاء والعمل وبذل الجهد.

هـ) دعم القيادات الإدارية في المصارف التجارية على الاهتمام بموضوع المنظمة المتعلمة ودراسة أبعادها والعمل على تطبيقها بما ينسجم ويتلاءم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

و) ضرورة إيمان الإدارة العليا في المصارف التجارية أن عملية التعلم وتطبيق منهج المنظمة المتعلمة وممارسة أبعادها عملية مستمرة وشاملة تستند إلى تعاون أكثر من جهة واحدة (الإدارة، العاملين، الزبائن).

ز) أن تعمل إدارات المصارف التجارية على إنشاء مراكز للتعلم والمعرفة مهمتها جمع المعلومات والمعرفة من داخل المصرف وخارجه وتخزينها في قاعدة

المتعلمة التالية: (التفكير النظامي، النموذج العقلي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي).

٦- أظهرت الدراسة أن بعد الفعالية الذاتية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في كل من التفكير النظامي & التعلم الجماعي، مما يفسر وجود علاقة معنوية بين الفعالية الذاتية وكل من التفكير النظامي & التعلم الجماعي. بينما لا يؤثر بعد الفعالية الذاتية في بقية أبعاد المنظمة المتعلمة التالية: (التفوق الشخصي، النموذج العقلي، الرؤية المشتركة).

٧- أظهرت الدراسة أن بعد معنى العمل يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في كل من التفوق الشخصي & الرؤية المشتركة، مما يفسر وجود علاقة معنوية بين معنى العمل وكل من التفوق الشخصي & الرؤية المشتركة. بينما لا يؤثر بعد معنى العمل في بقية أبعاد المنظمة المتعلمة التالية: (التفكير النظامي، النموذج العقلي، التعلم الجماعي).

٨- أظهرت الدراسة أن بعد التأثير يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في كل من التفوق الشخصي & النموذج العقلي، مما يفسر وجود علاقة معنوية بين التأثير وكل من التفوق الشخصي & النموذج العقلي. كما أظهرت الدراسة أن بعد التأثير يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في التعلم الجماعي، مما يفسر وجود علاقة عكسية معنوية بين بعد التأثير والتعلم الجماعي. بينما لا يؤثر بعد التأثير في بقية أبعاد المنظمة المتعلمة التالية: (التفكير النظامي، الرؤية المشتركة).

٩- التوصيات

١- توصيات للقيادات الإدارية في المصارف التجارية في مدينة حلب
أ) تقديم الإدارة التحفيز والدعم المادي والمعنوي

(٢٠٠٣)، ص: ١١.

آيسل عثمان، «المنظمة التعليمية والتعلم التنظيمي»، دراسات الإدارة المعاصرة، (٢٠٠٨)، ص: ١.

البرادعي، بسبوني، دور مراكز التدريب بهيئة كهرباء مصر في المساعدة على تكوين منظمة دائمة التعلم، القاهرة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة المؤتمر الدولي الثاني عشر للتدريب والتنمية الإدارية، (٢٠٠٠)، ص: ٦.

حسن، سالي، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٢٠٠٢).

دره، عمر، «استراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، (٢٠١١).

الرشودي، محمد، «بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، (٢٠٠٧).

صقر، هدى، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الرابع للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، (٢٠٠٣)، ص: ١٣١.

عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، (٢٠٠٥)، ص ص: ١٤٧-١٤٩.

عبابنة، رائد، والعدوان، ياسر، «العوامل المؤثرة في

بيانات واستخدامها من أجل تطوير العمل المصرفي وتوفير تغذية عكسية حول مستويات الأداء والرجوع إليها عند الحاجة.

ح) التعاون والتنسيق بين المصارف التجارية المحلية والمصارف العربية والعالمية لتبادل المعارف والمعلومات والمشاركة بالبرامج والدورات التدريبية، إذ أن ذلك يوفر فرصة لتطوير قدرات ومهارات وخبرات العاملين.

٢- توصيات ببحوث مستقبلية

تعتبر الموضوعات التالية ذات أولوية خاصة في البحوث والدراسات المستقبلية:

أ) العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وبين مصادر ضغوط العمل ودرجات الرضا الوظيفي.

ب) أثر إدارة المعرفة على المنظمات المتعلمة.

ج) تقديم نموذج مقترح لتطبيق منهج المنظمة المتعلمة في القطاع المصرفي.

المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات المفاهيم، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (٢٠٠٧)، ص: ١٤٦.

أبو خضير، إيمان، «إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، (٢٠٠٧).

أفندي، عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

- 2008, PP: 1-26.
- Thomes, K. W. And Velhouse, B. A., "Congnitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation", Academy Of Management Review, Vol. 15, No. 4, (1990), PP: 666-680.
- Darlington M. Mgbeke, Employee Empowerment As An Effective Tool To Increase Administrative Efficacy In The Local Government Area Of Umunneochi, Nigeria, Doctor Of Philosophy Public Policy And Administration, Walden University, (2007), PP: 64-68.
- Yang, B., et. al., The Construct Of The Learning Organization: Dimensions Management And Validation, Human Recourse Development Quarterly Wiley: Periodical, Vol. 15, No. 1, (2004), PP: 1-50.
- Neo. R., et. al., Human Resource Management, Mcgraw Hill Co, Inc., (2003), P: 23.
- Senge, Peter M., The Fifth Discipline: The Art Of Practice Of The Learning Organization, New York: Doubleday, 1990), PP: 7-23.)
- Mintzber, Henry, et. al., The Strategy Process, Pearson Education, Harlow, (2003), PP: 58-60.
- Barcus, Sydney Anne, «The Impact Of Organizational Learning And Training On Multiple Job Satisfaction Factors», Master Of Science (Psychology), (2007), PP: 1-51.
- Marquardt, M.T., Building The Learning Organization, New York: McGraw, Hill (1996), P: 119.
- Yi Liu, B.S., «Taiwanese Nurses Empowerment and Participation in Decision Making», Dissertation Doctor of Philosophy, The University of Texas at Austin,(2008).
- Lintner, J. Daniel, «The Relationship Between Perceive Teacher Empowerment And Principal Use Of Power», Dissertation Doctor Of Philosophy, Auburn University, (2008).
- Konidari, V. And Abernot, Y., «From TQM To Learning Organization Another Way For Quality Management In Educational Institutions», International Journal Of Quality And Reliability Management, Vol. 23, No. 1, (2006), PP: 8-26.
- Kolb, D. And Jiang, T., «Organizational Learning In China: Inroads And Implications For The Awakening Dragon», Reflections, Vol. 6, No. 8, (2006), PP: 15-36.
- Hayes, Bob, E., «How To Measure Empowerment», Quality Progress, Vol. 27, No. 2, (1994), PP: 41-46.
- ممارسة التعلّم التنظيمي في البلديات الأردنية»، دورية الإدارة العامة، المجلد: ٤٨، العدد: ٣، (٢٠٠٨)، ص ص: ٤٣٥-٤٧٥.
- عبد الحميد المغربي، «تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط»، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد: ١، (٢٠٠١)، ص: ٢.
- العتيبي، سعود، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيم، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر: ١٧-١٨ أبريل، (٢٠٠٥).
- غنوم، هشام، «دور أبعاد المنظمة المتعلمة في دعم عوائد عملية التغيير دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (٢٠٠٩).
- محمود السيد، «أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلّم دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد: ٢، ٢٠٠٦، ص: ٩.
- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، (٢٠٠٨)، ص: ١٤٠.

المراجع الأجنبية

- Murrell, K. L. And Meredith, M., Empowering Employee, New York: Mcgraw-Hill,(2000), P:38.
- Ashraf, Nava, Karlan, Dean, And Yin, Wesley, «Female Empowerment: Impact Of A Commitment Savings Product In The Philippines», Journal Of Human Resources,

الاستبيان

أولاً: فيما يلي بعض الأسئلة الديموغرافية، الرجاء الإجابة عليها بوضع علامة (√) وعدم إغفال أي منها.

اسم المصرف: فرع: الوظيفة الحالية:

- ١- الجنس: ذكر أنثى
 ٢- العمر: أقل من ٢٥ سنة من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة ٤٥ سنة فأكثر
 ٣- المؤهل العلمي: ثانوية فأقل مؤهل جامعي دراسات عليا
 ٤- سنوات الخبرة: أقل من سنتين من ٢ إلى أقل من ٥ سنوات من ٥ إلى أقل من ١٠ ١٠ سنوات فأكثر

ثانياً: فيما يلي (٢٢) عبارة تستفسر عن أبعاد تمكين العاملين، أجب عليها عن طريق وضع علامة (√) أمام كل عبارة وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة.

م	العبارات	موافق (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق (١) إطلاقاً
١	يُسمح لي باتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه.					
٢	يُسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.					
٣	أقوم بالعديد من الإجراءات الروتينية الطويلة لكي أغير بعض نواحي عملي.					
٤	لا احتاج موافقة الإدارة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.					
٥	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.					
٦	يجب إتباع الإجراءات الموضوعية بصورة دقيقة عند أداء عملي.					
٧	يجب إتباع العديد من الإجراءات الروتينية الطويلة لكي أنجز عملي.					
٨	يسمح لي بوضع الجداول الزمنية والعملية الخاصة بإتمام عملي.					
٩	أمارس الوظيفة التي تتيح لي أكبر قدر من الصلاحيات.					
١٠	أسيطر بصورة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي.					
١١	لدي العديد من المسؤوليات في وظيفتي.					
١٢	أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي.					
١٣	يمكنني التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.					
١٤	أستطيع أن أحصل من وظيفتي على المعلومات المتعلقة بأدائها.					
١٥	تشعرنني إدارة المنظمة بأهميتي كعنصر فاعل في المصرف.					
١٦	أعتبر عملي هام جداً من منظوري.					
١٧	إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لي.					
١٨	ألعب دوراً حيوياً في جماعة العمل التي أنتمي إليها.					
١٩	أقوم بتصحيح بعض الأخطاء بها أملك من سلطة.					
٢٠	أفضل أن تعطيني الإدارة قدراً أكبر من السلطة في عملي.					
٢١	تؤثر وظيفتي في وظائف الآخرين في المصرف.					
٢٢	أساهم في وضع خطط وأهداف المصرف.					

ثالثاً : فيما يلي (٢٠) عبارة تستفسر عن أبعاد المنظمة المتعلمة، أجب عليها عن طريق وضع علامة (√) أمام كل عبارة وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة.

م	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)
٢٣	لدينا القدرة على معرفة ماهي عواقب وانعكاسات ما نتخذه من قرارات.					
٢٤	نعمل على الربط بين السبب والنتيجة في تحليل المشكلات.					
٢٥	نعمل على الربط بين أبعاد وجوانب العمل لفهم الموضوع بشكل شمولي.					
٢٦	تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة المنظمة ككل وليس لقسم واحد.					
٢٧	لدي قدرات ذاتية استغلها لتحقيق أهداف المصرف.					
٢٨	أعمل على معرفة ما هو جيد ومبدع لتنمية مهاراتي في العمل.					
٢٩	تعمل الإدارة على تطوير مهاراتي وقدراتي لإنجاز المهام.					
٣٠	أملك رؤية ذاتية طموحة أعمل على تحقيقها في الشركة.					
٣١	أطرح أفكارى بهدف التغيير في آراء واتجاهات الآخرين من الموظفين لإنجاز العمل بصورة أفضل.					
٣٢	أطرح أفكارى بكل حرية لتحسين العمل.					
٣٣	أراجع أساليبى في التفكير بما ينسجم مع إنجاز المهام.					
٣٤	أغير أفكارى لتحقيق أهداف المصرف إذا تطلب الأمر ذلك.					
٣٥	لدينا الرغبة كموظفين في الالتزام بالرؤية المناسبة للمصرف.					
٣٦	تعمل الإدارة العليا على نشر الأهداف المشتركة في المصرف.					
٣٧	هنالك رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين لإنجاز المهام.					
٣٨	يتم تطوير الرؤية المشتركة بشكل جماعى.					
٣٩	نعمل على التعلم من بعضنا في كيفية أداء المهام.					
٤٠	عادة ما نفكر بصورة جماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة.					
٤١	يتوفر لدي الوقت الكافي لتبادل الأفكار الجديدة بيننا لتحسين العمل.					
٤٢	هنالك حوار متواصل بين الأفراد بشكل جماعى لتحسين مستوى الأداء.					

مع خالص الشكر والتقدير ...

The Role of Empowerment in Transformation of Banks To Learning Organizations: Case Study On Commercial Bank in Aleppo City

Mohammad Alkhchroum And Omar Durrah

*Department of Business Administration,
College of Economic, Aleppo University.*

(Received 1/7/1431H.; accepted for publication on 22/2/1432H.)

Key Words. Employees Empowerment, Learning Organizations, Commercial Bank, Aleppo

Abstract. The research aims to identify the concept of employees empowerment and the concept of learning organization, and to identify the abundance of the dimensions of empowerment and the dimensions of learning organization in the commercial bank, and examine the relationship between the dimensions of the empowerment and the dimensions of a learning organization of workers in the commercial bank. The study was applied on sample formed (58) persons working in three commercial banks in the city of Aleppo. And research to reach the level of the exercise of the dimensions of empowerment and the dimensions of the learning organization more than the educated middle-class, and found that the freedom of choice in direct impact on personal mastery, and the competence impact in each of systemic thinking and team learning, while showing that the impact affect in direct impact in each of the personal mastery and mental model, and finally show that, the meaning of work in direct impact in each of the personal mastery I and shared vision. The study also showed the existence significant differences between the perceptions of the dimensions of empowerment and the dimensions of a learning organization is due to the changing demographic (age), whereas it did not show significant differences between the perceptions of the dimensions of empowerment and the dimensions of a learning organization is due to the following demographic variables: (sex, scientific qualification, years of experience).