

إمكانية اعتماد نموذج "P.Sing" للمنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين:

دراسة ميدانية لمؤسسة "COSIDER Alrem" بالمسيلة

The possibility of adopting the "P. Sing" model for the learning organization through the empowerment entrance: a field study of the "COSIDER Alrem" Establishment in M'sila

د. فاروق حريزي

جامعة المسيلة، الجزائر، مخبر الاستراتيجيات
والسياسات الاقتصادية، الجزائر
farouk.herizi@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2024/01/14

ط.د عبد الرحيم بوجلal*

جامعة المسيلة، الجزائر، مخبر الاستراتيجيات
والسياسات الاقتصادية، الجزائر
boudjellal.abderrahim@univ-msila.dz

تاريخ القبول: 2023/11/22

تاريخ الاستلام: 2023/01/10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير استراتيجية التمكين في اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة. أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة "COSIDER Alrem" بالمسيلة. وللإجابة على التساؤلات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من 87 عاملا بالمؤسسة، وخلصت إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ابعاد التمكين ونموذج "بيتر سينغ" للمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة 0.05.

الكلمات المفتاحية: التمكين، المنظمة المتعلمة.

تصنيف JEL: M12، I29

Abstract:

This study aims to investigate the impact of the empowerment strategy in adopting the Singh model of the learning organization. Therefore, the field study was conducted at the COSIDER Alrem enterprise in M'sila. in addition to, in order to answer the questions and test the hypotheses of the study, we relied on the analytical descriptive approach. The study sample consisted of 87 workers in the enterprise, Finally, the study concluded that there was a statistically significant positive effect between the empowerment entrance and the Peter Sing model of the learning organization at the level of significance of 0.05. Keywords: empowerment, learning organization.

Jel Classification Codes : M12, I29

* المؤلف المرسل: ط.د عبد الرحيم بوجلal

I. تمهيد:

تشهد المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة في بيئة الأعمال مما يستدعي تغييرات أساسية في استراتيجياتها التنظيمية، في ظل بروز قوة مؤثرة على المنظومة الاقتصادية والإدارة، مثل: اقتصاد المعرفة والعولمة التي أدت إلى درجة عالية من التعقيد التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، مما جعلها تولي اهتماماً بالغاً للمفاهيم الإدارية الحديثة كالتغيير التنظيمي، والتمكين، الذي يمثل أحد المتطلبات الأساسية لتحول المؤسسات إلى المؤسسات متعلمة من شأنها تحقيق التميز والمنافسة. "وقد عرف التمكين أهمية بالغة في الأونة الأخيرة بوصفه توجهاً حديثاً، وسياسية يقوم على أساس فعالية استثمار المورد البشري، وجعل العمل لديه أكثر قيمة وزيادة في تحسين جودة الأداء، مما يؤثر ذلك على التزام الفرد في إتمام المهام الموكلة إليه بكل دافعية للإنجاز" (Sharon P, 2014, p. 70).

أولاً: الاشكالية:

المنظمة شبيهة بالإنسان تتقادم هياكلها، خبراتها ومهاراتها، معارفها وأساليب وطرق أدائها للأعمال أمام المستجدات والمتغيرات السريعة، ما أدى إلى ضرورة التغيير والتوجه نحو نموذج آخر أكثر مرونة وفعالية وهو ما يعرف بالمنظمة المتعلمة (بوقريط، 2020). بمعنى أن تتحول المنظمة التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى منظمة متعلمة تتلاءم والبيئة المضطربة وسريعة التقلب، وذلك من خلال تطوير مختلف هياكلها ومواردها البشرية.

إن تمكين العاملين وتدريبهم، ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات والحرية المطلقة في أداء عملهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة (جلغيم، 2016، ص: 72)، من شأنه أن يعزز ثقتهم وولاءهم التنظيمي بما يحقق أهداف المنظمة ويرفع أدائها وينمي مستوياتها الادارية والتنظيمية لتسير على نهج المنظمات المتعلمة. لذلك جاءت هذه الدراسة لأجابه على التساؤل التالي:

- ما مدى مساهمة تمكين العاملين في اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة؟ ويندرج عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يؤثر التدريب في اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة؟
 - إلى أي مدى يؤثر تفويض السلطة في اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة؟
 - إلى أي مدى تؤثر فرق العمل في اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة؟
 - إلى أي مدى يؤثر التحفيز في اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة؟
- ثانياً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة. ويمكن اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية H_{1.1}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

الفرضية H_{1.2}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

الفرضية H_{1.3}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

الفرضية H_{1.4}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من النقاط أهمها:

- الإلمام بأدبيات التمكين والمنظمة المتعلمة.
- التحقق من إمكانية اعتماد نموذج منظمة متعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة من خلال مدخل التمكين.
- تزويد القادة ومتخذي القرار بالمؤسسات الاقتصادية بتغذية راجعة من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية.

رابعاً: منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب البحث والإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات، تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، كما تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال استمارة الاستبيان التي تم توزيعها لاستقصاء آراء العاملين بمؤسسة كوسيدار وحدة المسيلة.

خامساً: الدراسات السابقة:

1. دراسة (Ramos, Alés, 2014): تمكين الموظفين كسابق للرضا الوظيفي

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في الرضا الوظيفي لدى الجامعات الأسبانية، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على توزيع استبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 226 أستاذ من أجل اختبار دور أبعاد التمكين التي طورها "كانتر" في نموذجها، وبحث اثر كل منهما في الرضا الوظيفي. وتوصل الباحثان إلى أن 38% من التغيير الوظيفي يفسره التغيير في تمكين العاملين، وبالتالي وجود علاقة قوية وأثر ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

2. دراسة (Areiqat. A, Bayan Naji, 2016): دور استراتيجيات تمكين الموظفين في تحسين فاعلية المنظمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق استراتيجيات تمكين العاملين بأبعادها المتمثلة في: التعلم التدريب، إعادة التأهيل، التفويض، في تحسين الفعالية بالمؤسسة التي حددت أبعادها في: الحصة السوقية العائد على الاستثمار، جودة المنتج. في مؤسسة كوكا كولا، حيث تم إجراء الدراسة عن طريق توزيع استبيان على عينة مكونة من 49 عامل في الأقسام التشغيلية والفنية والإدارية والمالية في المؤسسة. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: أن هناك دور بارز لتمكين العاملين في تطوير موظفي الشركة، وفي تحسين منتجاتها وحصتها السوقية وكذلك التحسين في عدة جوانب سواء التنظيمية أو الفنية أو الاقتصادية.

3. دراسة (لخضر، 2019): مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى دراسة دور المنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بولاية الجلفة. تكون مجتمع الدراسة من 90 موظف، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وزعت استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت 30 موظف، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في تبني

استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة بالتفكير النظمي لدى العاملين ومحاولة تشجيعهم على رؤية مشتركة للمشاكل بشكل عام وشامل.

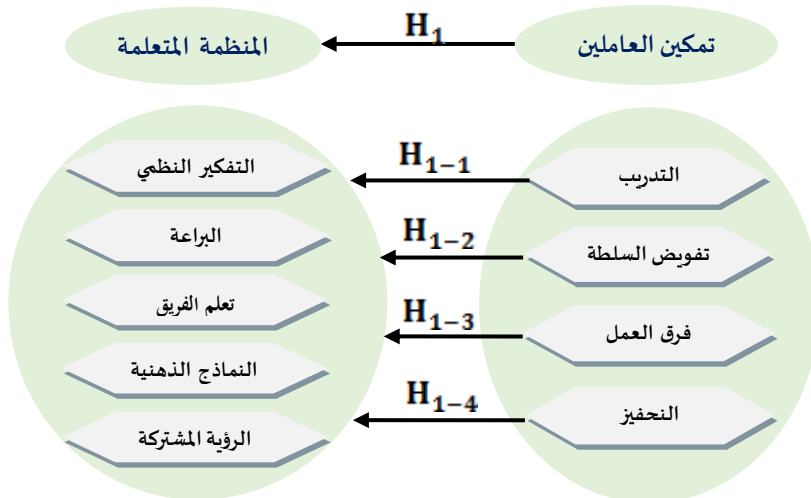
4. دراسة (Rebello, Gomes, 2008): "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة"

هدفت الدراسة إلى تحليل التطور التاريخي للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة واقتراح دليل إرشادي مستقبلي يتعلق بالمفهومين، تم الاعتماد على نموذج تطور مراحل دورة الحياة كإطار لتحليل التطور الذي حصل في المفهوم، توصل الباحثان إلى اقتراح مفهوم شمولي لكل منهما، كما أوصى الباحثان بتقديم إسهامات عملية ونظرية أكثر في هذا الموضوع من خلال القيام بالعديد من الدراسات المستقبلية. سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها:

تناولت معظم الدراسات السابقة التمكين من نواحي مختلفة (مجالات التمكين، الأساليب..)، بينما ركزت الدراسة الحالية على التمكين كأسلوب ونهج إداري يعمل على نقل أو تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية (منظمة متعلمة). كما تم اسقاط معظم الدراسات السابقة على المؤسسات العمومية والجامعة. بينما تميزت هذه الدراسة كونها نموذج للمؤسسات الاقتصادية التي تقود للتغيير نحو تبني نموذج المنظمة المتعلمة.

سابعاً: أنموذج الدراسة:

الشكل 01: " أنموذج الدراسة النظري"



المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى الدراسات السابقة

II. الاطار النظري للدراسة:

أولاً: عموميات حول التمكين:

1. مفهوم التمكين:

يعتبر التمكين من المواضيع المهمة في عالم الادارة، يمثل جزء من تغير شامل سيكون كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام. اختلف الباحثون في تعريف شامل للتمكين، حيث يعرف (Sharon P, 2014, P 71) التمكين على أنه: العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي لها تأثير عليهم وعلى العمل. وأشار "روبن" إلى أنه "مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية ومنح هؤلاء العاملين صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة" (احمد، 2013، ص165). ويضيف آخرون أن "مشغل الماكينة يمكن أن يوقف عملية إنتاج هذه الماكينة في حالة حدوث عطل أو ظهور عيوب في الإنتاج دون أخذ موافقة المشرف على العمل (صالح، 2009، ص27). ويرى (دايرة، 2016، ص264) في تعريفه للتمكين إلى أنه "أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المؤسسات المتحكمة، فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة.

ويعرف الباحثان التمكين على أنه استراتيجية جديدة لتنمية وتأهيل العاملين ومنحهم مزيداً من الثقة والمسؤوليات والسلطات في أداء عملهم، واتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى الإدارة بشرط أن يتحملوا كامل المسؤولية عن النتائج التي يحققونها.

1. أهمية التمكين:

أصبحت عملية تمكين العاملين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمؤسسات الادارية الآن تعمل العمل نفسه لكن بأفراد أقل ولذلك فهي في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليسهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المؤسسة. وتكمن أهمية تمكين العاملين لما يقدمه من فوائد تعود على المؤسسة والأفراد العاملين فيها (محمد، 2017، ص48):

1.2 بالنسبة للمؤسسة: يساهم تمكين العاملين في ارتفاع الإنتاجية، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الانتاج والخدمات، إضافة إلى ارتفاع القدرات الابتكارية لدى المؤسسة، وزيادة التعاون على حل المشكلات. كما يساهم التمكين في منح مكانة متميزة للمؤسسة، وزيادة قدرتها التنافسية.

2.2 بالنسبة للعاملين يساهم تمكين العاملين في إشباع حاجاتهم من تقدير واثبات الذات، ورفع مقاومتهم لضغوط العمل، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، إضافة على ارتفاع الدافعية الذاتية للعامل وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى الافراد وربط مصالحهم الشخصية بمصلحة المؤسسة.

3. أبعاد التمكين:

الأبعاد هي المرتكزات الأساسية لنجاح استراتيجية التمكين، حيث ركز الباحثون على أربعة أبعاد وهي (سهلة، 2016، الصفحات 17-23):

- **تفويض السلطة:** يشير هذا المصطلح إلى قيام الرئيس بعملية تفويض السلطات المختلفة التي يتمتع بها الأشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقائه المسؤول عن هذه السلطات المفوضة. فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها الرئيس أن يتجاوز قدراته الذاتية على انجاز. (وطف، 2010، ص14).

- **التدريب:** عرفه (علي يونس ميا، وآخرون، 2010، ص 140) التدريب بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة.

- **فرق العمل:** فريق العمل هم مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة، ويتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

- **التحفيز:** يعرف التحفيز على أنه ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة (الغالي، 2007، ص459).

ثانيا: **المنظمة المتعلمة:**

1. مفهوم المنظمة المتعلمة:

انتشر مفهوم المنظمة المتعلمة منذ أواخر الثمانينيات من العام الماضي، واكتسب شهرته من خلال كتاب (Peter Seng 1990)، حيث عرف سينغ المنظمة المتعلمة بأنها منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدرتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي تسعى إلى تطوير وتشجيع نماذج جديدة للتفكير، كما يُفتح فيها المجال لتعلم الأفراد كمجموعات (Seng, 1990, p. 11). وتعرف بأنها "المنظمة الماهرة التي في تكوين واكتساب المعرفة ونقلها، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتتلاءم مع المعارف والرؤى الجديدة" (Wheelen T, 2006, p. 77). كما تعرف أيضا بأنها: "المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل" (خضير، 2007، صفحة 75). ويرى (Gino, 2008, p 112-113) أنها المنظمة المتفوقة التي تركز على ثلاث دعائم: بيئة داخلية داعمة، ممارسات تعلم ملموسة، سلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم.

مما يمكن استخلاصه أنه رغم تباين التعاريف السابقة، إلا أنها تتكامل وتتفق في جوهرها من حيث أنها تدور حول توسيع معارف أفراد المنظمة والتعلم المستمر والعمل المشترك.

2. نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة:

لم يتم الإتفاق على أبعاد محددة للمنظمة المتعلمة، إلا أننا سنركز على الأبعاد الأكثر استخداما من قبل الباحثين والتي تخدم دراستنا وهي:

1.2 **التفكير النظمي:** التفكير النظمي هو إطار فكري يساعد الأفراد على الرؤية الشاملة والواضحة للنظيم مما يحسن قدرتهم على إحداث التغيير المطلوب، ويعتبر هذا المدخل من أهم الأدوات التي تسهل عملية التعلم. وإحداث التغيير في المنظمات (علة، 2018، ص 132).

ووفقا لسينج يشير التفكير النظمي إلى إطار العمل الذي يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات المتبادلة التي تربط بين أجزاء النظام، والأعضاء في المنظمة يجب أن يفكروا في العمليات التنظيمية، الأنشطة، الوظائف والتفاعلات مع البيئة كجزء من النظام. (Yang, 2004, p. 32).

2.2 البراعة الشخصية: أو التحكم الشخصي، ويعرف على أنه قدرة الفرد على أن يكون متحمزا ومحفزا من خلال تعلمه الخاص في وضعيا تفرض استمرارية الابداع (Small Adrian, 2008, p. 153). يؤكد Seng في هذا البعد على أن الأفراد الذين يملكون مستوى عال من التحكم من التحكم الشخصي يتطورون بشكل مستمر قدراتهم ومهاراتهم في تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال سعيهم الدائم للتعلم، وهذه الرغبة تتحول الى محرك حقيقي لتطور المنظمة (Seng, 1990, p. 132).

3.2 تعلم الفريق: يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم ومهارات العلم الأساسية اللازمة لممارسة التعلم في المنظمة، (Marquardt, 2002, p. 24). ويشير (Rezaie, 2014, p. 149) إلى أن التعلم التنظيمي يعد ميزة تنافسية للمنظمة ويدعم الابتكار والفاعلية مما يؤدي الى توليد المعارف والافكار الجديدة. هو عملية مواءمة وتطوير قدرات الفريق لإنشاء النتائج التي يرغبون فيها حقا، وأنها تنطوي على إتقان ممارسات الحوار والمناقشة، وتعلم الفريق يقوم بدوره بتحقيق الرؤية المشتركة للمنظمة (Yang, 2004, p. 32).

4.2 النماذج الذهنية: هي الصورة الداخلية التي تؤثر في الأفراد وفهمهم للأسس التي تقوم عليها المنظمة وأن الفرد الذي لديه النموذج الذهني الواضح يتم تحليله وتبادله فيما بين العاملين بدون خوف من الانتقاد من طرف الآخرين بهدف تقديم ما هو جديد (Torlak, 2010, p. 94).

5.2 الرؤية المشتركة: إن بناء وتطوير رؤية مشتركة يعتمد على تحسين وتكوين صورة مستقبلية للمنظمة من أجل تطبيقها، وفي ظل وجود رؤية حقيقة يكون الأفراد محفزين لأداء مهامهم برغبة وحرية مطلقة، فالمنظمات لا يمكن ان تقاد بواسطة التغيير ، ولكن بوجود رؤية قوية يمكن أن توصل الافراد إلى الاهداف المراد تحقيقها (Pak, 2006, p. 142). ويركز Seng كثيرا على ضرورة وجود رؤية المشتركة في جميع اقسام المنظمة، فالرؤية المشتركة هي التي تشكل الدافع الأساسي لتعلم الافراد، وبدون قيادة ورؤية مشتركة وتعلم جماعي لا يمكن أبدا خلق منظمة متعلمة (Stephen, 2006, p. 129).

III. الاطار العملي للدراسة:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من كل العاملين بمؤسسة "كوسيدار ألام" بالمسيلة، وهي مؤسسة خدمية تتكون من 422 عامل، تختص بصيانة وإصلاح المحركات، وظائف التشكيل والتصنيع الميكانيكي، إيجار معدات الاشغال العمومية والنقل، إضافة إلى تكوين سائقي العتاد وعمال الصيانة. من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم توزيع 100 استبانة على عينة عشوائية من العاملين، حيث تم استرجاع (Sharon P, 2007) استبانة بمعدل 92%، ورفض 5 استمارات، وليكون حجم العينة النهائي هو 87 استبانة.

ثانياً: أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، تضمنت 34 سؤالاً مقسمة إلى جزئين:

الجزء الأول: خاص بالسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، العمر والخبرة).
الجزء الثاني: اشتمل على محورين أساسيين تمثلان في متغيري الدراسة:
المحور الأول: يشمل العبارات المرتبطة بالتمكن، وتضمن 16 عبارة.
الجزء الثاني: يشمل العبارات المرتبطة بالتمكن، وتضمن 18 عبارة.
والجدول التالي يوضح تصميم أداة الدراسة:

الجدول 01: " تحديد محاور وأبعاد وبنود الاستبيان "

المحاور	الأبعاد	الترميز	العبارات	العدد
التمكن (X)	التدريب	X1	X1.1 – X1.4	4
	تفويض السلطة	X2	X2.1 – X2.4	4
	فرق العمل	X3	X3.1 – X3.4	4
	التحفيز	X4	X4.1 – X4.4	4
المنظمة المتعلمة (Y)	التفكير النظري	Y1	Y1.1 – Y1.4	4
	البراعة الشخصية	Y2	Y2.1 – Y2.4	4
	تعليم الفريق	Y3	Y3.1 – Y3.4	4
	النماذج الذهنية	Y4	Y4.1 – Y4.3	3
	الرؤية المشتركة	Y5	Y5.1 – Y5.3	3

المصدر: من إعداد الباحثين استناد إلى الدراسات السابقة

1. قياس متغيرات الدراسة: تم الاعتماد على المقياس الفئوي، وتضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1: غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة. لذلك هناك خمس فئات ينتهي إليها المتوسط الحسابي:

الجدول 02: "سلم تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي"

درجات الموافقة	الاجابات	المتوسط المرجح	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	1-1.80	منخفض جداً
2	غير موافق	1.81-2.60	منخفض
3	محايد	2.61-3.40	متوسط
4	موافق	3.41-4.20	مرتفع
5	موافق بشدة	4.21-5	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثين استناد إلى (أقطى جوهرة، 2014، صفحة 234)

يتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=4/5)، وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا يصبح طول الخلية 0.80.

2. أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة: لتحقيق أهداف هذه الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج SPSS 26 حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الأساليب الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لقياس استجابات المبحوثين عن جميع فقرات أسئلة الاستبيان.
- اختبار ألفا كرونباخ: لقياس ثبات فقرات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون "R": لقياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة.
- معامل التحديد "R²": لقياس درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- اختبار Durbin-Watson: للتحقق من وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- اختبار معامل تضخم التباين VIF، واختبار Tolerance: للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
- الانحدار الخطي المتعدد: يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، ولقد تم الاعتماد عليه لمعرفة أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي، ومن ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.

3. اختبارات أداة الدراسة:

1.3 صدق الأداة: تم الاستعانة بمحكمين في الاختصاص من أجل الصدق الظاهري للمقياس، وتم إجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

2.3 اختبار ثبات أداة الدراسة: (Chronbach's Alpha)

- اختبار ثبات أداة الدراسة: (اختبار ألفا كرونباخ Chronbach's Alpha)

للتحقق من قدرة أداة الدراسة على قياس الأبعاد، والتثبت من صحتها استخدمنا معامل ألفا كرونباخ حيث يدل ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ على قوة درجة الثبات الداخلي، الذي يتراوح بين (0-1) وتكون قيمته مقبولة عند (0.6) في أبعاد الإدارة حسب (محمود حسين أبو جمعة، 2021، صفحة 309).

الجدول 03 : " قيم ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة وأبعادهما"

المتغير	العبارات	ألفا كرونباخ %	مستوى الثبات
(X)	X1.1 – X6.4	89.4	عال
X1	X1.1 – X1.4	69.1	جيد
X2	X2.1 – X2.4	70.3	جيد
X3	X3.1 – X3.4	66.7	مقبول
X4	X4.1 – X4.4	71.2	جيد
(Y)	Y1.1 – Y5.3	81.2	عال

جيد	71.1	Y1.1 – Y1.4	Y1
مقبول	65	Y2.1 – Y2.4	Y2
جيد	72.2	Y3.1 – Y3.4	Y3
مقبول	65	Y4.1 – Y4.3	Y4
جيد	72.2	Y5.1 – Y5.3	Y5
عال	91.6	X1.1 – Y3.5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات SPSS-26

نلاحظ أن قيم معامل الثبات **Chronbach's Alpha** المستخدمة في الدراسة كانت جميعها أكبر من الحد الأدنى 60% في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة. كما تشير على إمكانية الحصول على نتائج مماثلة فيما لو تم تكرار القياس في ظل ظروف متشابهة باستخدام نفس الأداة.

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها:

1. تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول 04: " خصائص عينة الدراسة "

المتغير	المجموعات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	68	78.16
	إناث	19	21.83
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	32	36.78
	ليسانس	36	41.37
	هندسة أو ماستر	18	20.68
	دراسات عليا	01	1.14
	أقل من 5 سنوات	35	9
سنوات الخبرة	من 5 إلى 9 سنوات	36	26.9
	من 10 إلى 15 سنة	56	41.8
	أكبر من 15 سنة	30	22.4

2. المصدر: من إعداد الباحثين استناد على مخرجات SPSS 26

من خلال ملاحظة الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن نسبة الذكور تقدر بـ 78.16% تقريبا من عينة الدراسة في حين شكلت نسبة الإناث 21.83%، وأن معظمهم يتمتعون بخبرة

لا تقل عن 05 سنوات، كما نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى علمي جامعي، وهذا ما يؤكد التركيز على الكفاءات في استقطاب العاملين، إضافة إلى تشجيعهم على التكوين والتعليم الخارجي.

2. اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار العلاقة الخطية بين متغيري الدراسة:

أول شرط لنموذج الانحدار الخطي هو وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة حيث يمكن التحقق من ذلك من خلال مصفوفة الارتباط (بيرسون) كما هو موضح في الجدول 08.

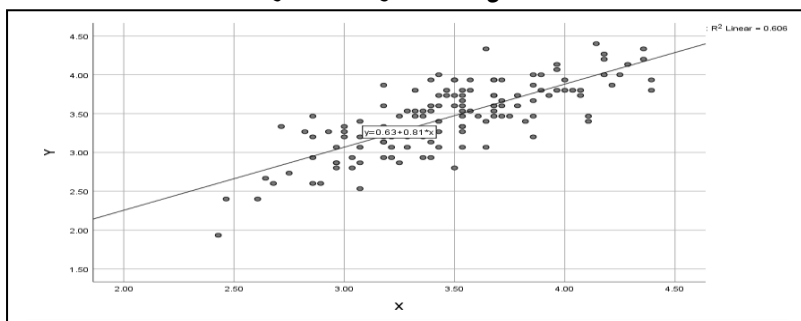
الجدول 05 : " قيم معامل الارتباط Pearson "

	X	X1	X2	X3	X4	
Pearson Correlation	0.742**	0.721**	0.703**	0.645**	0.608**	Y
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
**الارتباط عند مستوى دلالة 0.01						

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً لمخرجات SPSS 26 (مصفوفة الارتباطات)

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك 5 علاقات ارتباطات موجبة عند مستوى دلالة ($0.01 < \text{Sig} = 0.000$) بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع، حيث نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يتراوح بين 60 و 72 بالمئة بين المتغيرات المستقلة والتابع، فيما بلغ 74% بين المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة والمتغير التابع، مما يشير إلى وجود ارتباط خطي قوي موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وهذا ما تؤكدده لوحة الانتشار في الشكل التالي:

الشكل 02 : " لوحة الانتشار "



المصدر: من اعداد الباحثين استناداً لمخرجات SPSS 26

نلاحظ من خلال الشكل رقم 02 أن لوحة الإنتشار تأخذ شكل يشبه الخط المستقيم وأن النقاط تتجمع حول المحور، وهو ما يؤكد العلاقة الخطية بين المتغيرين.

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

H1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

H0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

بما أن $N > 50$ يمكن التحقق طبعية البيانات من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov.

الجدول 06: " اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov "

محاور الدراسة	القيمة الاحصائية Z	مستوى الدلالة Sig
X	0.062	0.20
Y	0.057	0.20

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات SPSS 26

من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov نجد أن القيمة الاحتمالية لكلا المتغيرين أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم H_0 المقررة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

- اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:

H1 : يوجد ارتباط

H0 : لا يوجد ارتباط

من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، والتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، تم استخدام معامل تضخم التباين VIF، معامل التباين المسموح به Tolerance.

الجدول 07: " نتائج اختبار استقلالية المتغيرات (Tolerance , VIF) "

المتغير	VIF	Tolerance
X1	1.224	0.523
X2	1.771	0.701
X3	1.433	0.623
X4	2.110	0.452

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات SPSS-26

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيمة VIF للمتغيرات المستقلة كلها أقل من 3، وكذلك قيمة Tolerance للمتغيرات المستقلة أكبر من 0.2، وبالتالي نقبل فرضية العدم H_0 المقررة بأنه لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي والمتغيرات مستقلة عن بعضها البعض.

1.2 اختبار الفرضية الرئيسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التمكين ونموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التمكين ونموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل للتمكين على نموذج المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار لهذه الفرضية.

الجدول 08: "نتائج تقدير الانحدار المتعدد بين التمكين ونموذج المنظمة المتعلمة"

Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري Adjusted R Square	خطأ التقدير	قيمة F	مستوى الدلالة Sig(F)
1	0.0.742	0.661	0.620	0.2786	33.221	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات SPSS 26

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم 8 أن قيمة مستوى المعنوية ($Sig = 0.000$). هذا ما يقودنا إلى رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 المقررة بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده مجتمعة في اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار. لمعرفة درجة هذا التأثير نستخرج قيمة معامل الارتباط R التي قدرت بـ 74.2%، وكذلك قيمة معامل التحديد حيث بلغت 0.661، مما يشير أن أبعاد التمكين تفسر ما نسبته 66.1% من التغيرات الحاصلة على مستوى المتغير التابع، وبالتالي يوجد تأثير موجب قوي نسبياً ودال إحصائياً للتمكين في اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يؤكد صحة وقبول الفرضية الرئيسية.

الجدول 10: "تحليل التباين ANOVA"

Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	33.221	16.457	1	16.457	تباين الانحدار
		0.081	85	10.713	تباين البواقي
			86	27.170	التباين الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات SPSS-26

يبين الجدول رقم 09 تحليل التباين ANOVA، حيث يقدر مجموع تباين المتغير التابع بـ 27.170 وهو صادر عن تباين المتغير المستقل (16.457)، وتباين البواقي (10.713). وهذا يؤكد وجود تأثير قوي موجب للمتغير المستقل على المتغير التابع. وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$).
2.2 اختبار الفرضيات الفرعية:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي في الشركة محل الدراسة.
الجدول رقم 13 يوضح نتائج تحليل التباين والانحدار.

الجدول 11: تقدير الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التمكين والمتغير التابع للدراسة

المتغير التابع Y

Model	معامل الانحدار B	المعامل المعياري Bêta	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig(t)
Cons	1.701	-	0.302	5.597	0.165
X1	0.345	0.645	0.150	3.012	0.003
X2	0.439	0.712	0.152	3.343	0.001
X3	0.501	0.761	0.126	4.227	0.000
X4	0.091	0.101	0.184	0.073	0.075

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات SPSS-26

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة الثابت B بلغت 1.701 وهي تشير إلى اعتماد المؤسسة لنموذج سينغ في حالة عدم وجود التمكين سنحاول تحليل نتائج كل فرضية بالتفصيل حيث سيكون التأثير دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بعد التدريب ونموذج سينغ المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بعد التدريب ونموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

تبين نتائج الجدول رقم 11 أن قيمة sig لإحصائية $T < 0.05$ ، $(Sig = 0.003)$ مما يعني رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 المقررة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التدريب على على نموذج سينغ للمنظمة للمتـعلمة، حيث بلغت قوة التأثير لهذا البعد $b_1 = 0.345$ وهذا يعني أن أي زيادة بوحدة واحدة في هذا المتغير سيؤدي إلى دعم اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بقيمة 0.345.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بعد تفويض السلطة ونموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بعد تفويض السلطة ونموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

تُظهر نتائج الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه أن قيمة sig لإحصائية t الخاصة بمعلمة بُعد تفويض السلطة أقل من 0.05 ($Sig = 0.001$) مما يعني رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة

H_1 المقررة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة، حيث بلغت درجة التأثير لهذا البعد $b_2 = 0.439$ ، وهذا يعني أن أي زيادة بوحدة واحدة في هذا البعد سيؤدي إلى دعم اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بقيمة 0.439.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بعد فرق العمل ونموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بعد فرق العمل ونموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

أظهرت النتائج أن قيمة sig الخاصة بمعلمة بعد فرق العمل أقل من 0.05 ($\text{Sig} = 0.000$) مما يعني رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 المقررة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة، حيث بلغت درجة التأثير لهذا البعد $b_3 = 0.501$ ، وهذا يعني أن أي زيادة بوحدة واحدة في هذا البعد سيؤدي إلى دعم اعتماد نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بقيمة 0.501.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بعد التحفيز ونموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بعد التحفيز ونموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بمؤسسة كوسيدار بالمسيلة.

أظهرت النتائج أن قيمة sig الخاصة بمعلمة بعد التحفيز أكبر من 0.05 ($\text{Sig} = 0.075$) مما يعني قبول فرضية العدم H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 المقررة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة، حيث كانت درجة التأثير صغيرة جدا ($b_4 = 0.091$).

3.2 أنموذج الدراسة النهائي:

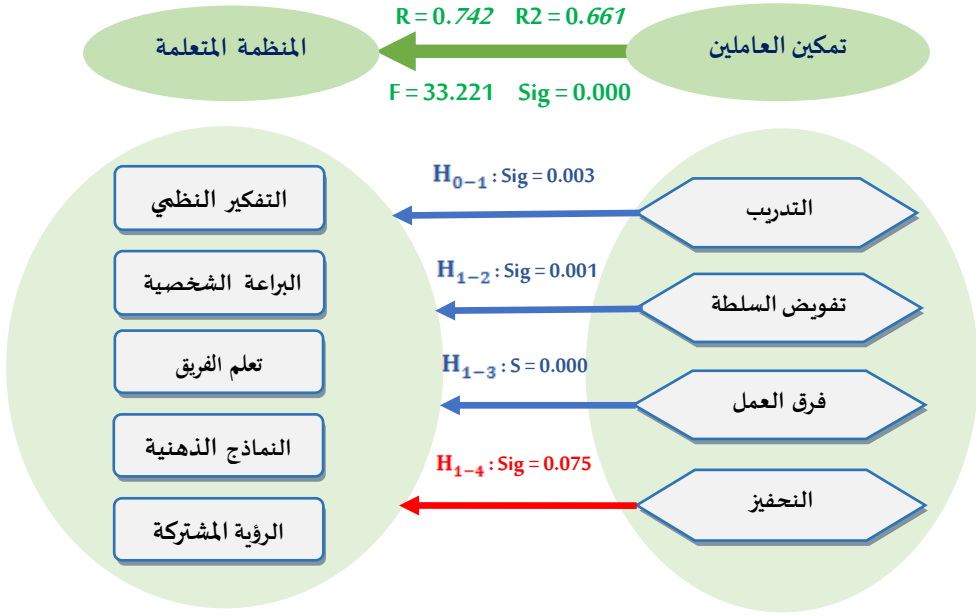
بعد استبعاد معلمة التحفيز، والابقاء على الأبعاد الثلاثة الأخرى (التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل).

يمكن تقدير معادلة الانحدار بطريقة المربعات الصغرى على الشكل التالي:

$$Y_i = 0.345 X_{1i} + 0.439 X_{2i} + 0.501 X_{3i} + \epsilon_i$$

تعني معادلة الانحدار المقدرة إلى أن أي زيادة بوحدة واحدة في أبعاد المتغير المستقل الثلاث ستؤدي إلى دعم المتغير التابع (نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة) بـ: (0.345، 0.439، 0.501) على التوالي. بينما أي. والشكل التالي يمثل أنموذج الدراسة النهائي والمتوصل إليه من الدراسة الميدانية:

الشكل 03: "أموذج الدراسة النهائي"



المصدر: من إعداد الباحثان

IV. خاتمة:

تعتبر استراتيجية التمكين عاملاً حاسماً في تحقيق التعلم وبناء نموذج منظمة متعلمة، ففهم قدرة الفرد على التعلم يعزز فهمنا لرغبة المنظمة ككل في التحول منظمة متعلمة، ولتحقيق ذلك وجب على هذه الأخيرة تطبيق بعض الإجراءات التي تتعلق بالمنظمة نفسها أو بمستوياتها الإدارية أو المورد البشري، فتمكين الموارد البشرية (موظفين، مديرين، شركاء...) له دور كبير في تحول المنظمات من منظمات تقليدية قائمة على الجماد إلى منظمات متعلمة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الحالية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر التمكين استراتيجية جديدة تركز على تنمية المهارات والقدرات البشرية ومنحهم مزيد من الثقة والصلاحيات في أداء أعمالهم بما يضمن زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير قوي موجب ودال إحصائياً للتمكين على نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- تحقق ثلاثة أبعاد من أربعة للتمكين (التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل)، كونها دالة إحصائياً، وهي كافية لصلاحية النموذج النهائي للدراسة.

- تم استبعاد معلمة التحفيز من نموذج الدراسة النهائي لعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05. و يدل ذلك على عدم اهتمام الادارة العليا بالتحفيز المادي خاصة للعاملين وبالتالي سيخلق نوع من عدم الولاء ونقص الإنتاجية بالنسبة للمنظمة.
- أظهرت النتائج أن بعد فرق العمل لها تأثير أكبر ودال إحصائياً على المتغير التابع، بلغت قوة التأثير 0.501 يليه بُعد تفويض السلطة بقوة تأثير أقل ودالة إحصائياً قدرت بـ 0.439 ويأتي بعدهما بعد التدريب بقوة تأثير 0.345 .
- وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع جملة من الاقتراحات والتوصيات يمكن إيجازها فيما يلي:
- على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على تفويض المهام والصلاحيات للموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات حيث يعتبر ذلك حافزاً معنوياً لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤولية.
- العمل على خلق جو تنظيمي يشجع على تكوين فرق عمل لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- ضرورة التركيز على تنمية وتمكين العاملين واستثمار الكفاءات البشرية الموجودة إفساح المجال لابراز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وتبني الأفكار التي يتم طرحها من قبل العمال وأخذها بعين الاعتبار ومحاولة تطبيقها من أجل بناء منظمة متعلمة قادرة على المنافسة في ظل التحولات الحالية.
- منح عمليات التعلم والتفكير التنظيمي المزيد من الإهتمام من خلال مضاعفة الجهود لتحسين مستوى فرق العمل حتى تتمكن من بناء ذاتها كمنظمات تعلم بشكل متكامل.
- الحرص على عقد لقاءات بشكل دوري لمناقشة المشاكل التي تعرقل مبادرات تطبيق نموذج المنظمات المتعلمة.
- تعزيز ثقافة التشارك وتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين كوسيلة تسهل عملية فهم المعلومات ونقلها فيما بينهم.

V. قائمة المراجع:

1. Baiyin Yang. The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, Validation. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY. (1)15. (2004). p 49-25.
2. Baiyin Yang. The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY. (1)15. (2004), p49-25.
3. Gino, D. E. Is Yours a Learning Organization. Harvard Business Review, 86(03), (2008). p108-132.
4. Gokhan Torlak. Learning Organizations. Jornal of Economic and Social Research. (2010). (2)6, pp 116-87.
5. Marquardt, M. Building The Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning. Davies-Black Publishers: Palo Alto, USA. (2002).
6. Pak, R. K. The challenges of adopting the learning organisation philosophy in a Singapore school. International Journal of Educational Management, 20(02), (2006). pp 140-152.
7. Rezaie, A. Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches)" International Journal of Management. Accounting and Economics, 01(02), (2014). pp 147-162.

8. Seng, P. the fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Currency Doubleday, USA. (1990).
9. Sharon P, U. D. Organization Conditions Enabling Employee Empowerment and the Moderating Role of Individual Personalities. International Journal of Business and Management, 9(10), (2007). pp 70-76.
10. Small Adrian, S. P. A framework for promoting learning in IS design and implementation. The Learning Organization, 15(02), (2008). pp 149-178.
11. Stephen, T. K. The learning organisation: a metaanalysis of themes in literature. The Learning Organization, 13(02), (2006). pp 123-139.
12. Wheelen T, H. J. Strategic Management and Business Policy. Pearson Prentice Hall: New Jersey. (2006).
13. Yang, B. The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Human Resource Development Quarterly, 15(01), (2004). pp 25-55.
14. أقطى جوهرة. أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بسكرة، الجزائر، (2014).
15. آلاء عبد الله رجب السراج. القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر، غزة، (2017).
16. الطائي م، معن وعبد الله المعاضبي، أيمن جاسم. إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال - دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى - تنمية الرفادين، 33(105)، (2011)، 140-111.
17. النوي الجمعي، فاطمة بوقريط. المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي. مجلة الادب والعلوم الاجتماعية، 8(2)، (2020)، 318-305.
18. إيمان سعود أبو خضير. التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21. دار المؤيد: الرياض، (2007).
19. بربطل فطيمة الزهرة. أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك. رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2016).
20. بن أحمد لخضر. مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي - دراسة حالة مديرية الضرائب - مجلة المنتدى للدراسات ولأبحاث الاقتصادية، 03(02)، (2019)، 179-159.
21. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن. (2009).
22. سماهر مرزوق احمد أبو وطف. تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية. الجامعة الإسلامية: غزة. (2010).
23. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي. الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر: الأردن. (2007).
24. صباح بن سهلة. دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر. أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر: بسكرة. (2016).
25. ضيف سعيد، مراد علة. التغيير التنظيمي ودوره في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الجلفة بالجزائر - مجلة الإدارة العامة، 59(01)، (2018)، 180-107.
26. عادل خير الله ناصر بن عبدالله. القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت. مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، 16(22)، (2020)، 464-437.

27. عالية ج واد محمد علي، سيف الدين عماد احمد. أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (36)، (2013). 186-159.
28. عبد الحفيظ دايرة. تمكين العاملين و أثره على تنمية الإبداع في المؤسسة. مجلة الرأي والاقتصاد (11)، (2016). 275-259.
29. عبد الله سعد بن جلغيم. واقع تطبيق البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعترا ب الوظيفي. دار الكتاب الجامعي: المملكة العربية السعودية. (2016).
30. علي يونس م، وآخرون. قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة بري في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 31(1)، (2010). 156-135.
31. علي يونس ميا، وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة بري في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31 ، العدد 01، (2009) الصفحات، 135-156.
32. فراس محمد العامري. انعكاس القيادة الإستراتيجية على التجديد -بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار-. مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 11(22)، (2018). 234-298.
33. مثنى زاحم فيصل. القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الاداء المنظمي - دراسة تحليلية -. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 23(95)، (2017). 280-255.
34. محمد منصور الحامدي محمود حسين أبو جمعة . أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية بالأردن. الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(01)، (2021). 323-298.
35. ولد حمن سيد محمد. أهمية تمكين العاملين في تدعيم اداء المؤسسة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3: الجزائر. (2017).