مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: دور التعلم التنظيمي في دعم التمكين النفسي: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب
اسم الكاتب: د. علي جبلاق، د. كندا أبودان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1671
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور التعلم التنظيمي في دعم التمكين النفسي: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب *

د. علي جبلاق **
د. كندا أبودان ***

* تاريخ التسليم: 30/ 4/ 2016م، تاريخ التسليم: 19/ 6/ 2016م.
** أستاذ مساعد/ قسم إدارة الأعمال/ كلية الاقتصاد/ جامعة حلب/ سوريا.
*** أستاذ مساعد/ دكتوراه في إدارة الأعمال/ كلية الاقتصاد/ جامعة حلب/ سوريا.

ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز التمكين النفسي في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب، وقد اشتملت عينة البحث على (217) مدرساً عاملا في المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة عينة البحث. من أجل القيام بذلك انطلق الباحثان من عدة فرضيات إحصائية واستخدما برنامج spss الإحصائي، وتوصل الباحثان من خلال الدراسة ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز التمكين النفسي في مدارس حلب الخاصة.

الكلمات المفتاحية:

التعلم التنظيمي، التمكين النفسي، المدارس الثانوية الخاصة.

Role of Organizational Learning in Supporting Psychological Empowerment An Applied Study on Private High Schools in Aleppo

Abstract:

The aim of this study is to investigate the relation of organizational learning in supporting psychological empowerment in high private schools in Aleppo city. This research has based on a sample made of (217) teachers working at private high schools, there was many assumptions and researchers use SPSS program. Researchers have found by simple regression that organizational learning influencing supporting psychological empowerment in private high schools in Aleppo.

Key Words: *Organizational learning, Psychological Empowerment, Private High Schools.*

1. مقدمة البحث:

إن مواكبة التطور الحاصل في المجال التقني والتكنولوجي والتقدم المعرفي الذي فرض معطيات ومفاهيم إدارية جديدة وظهور ما يسمى بالمنظمات المتعلمة لابدَّ أن يدفع الكثير من المنظمات الخاصة إلى محاولة اللحاق بركب المنظمات المتعلمة وانتهاج أساليبها واستخدام أدواتها الإدارية بهدف البقاء والتميز، ولأن التعلم التنظيمي يُعتبر استراتيجية مهمة وأساسية في التحول إلى منظمات التعلم، وانطلاقاً من أن الفرد هو محور عملية التعلم وجوهرها كان لا بد من التركيز على الفرد أولاً للوصول بالمنظمة إلى بر الأمان والانتقال بها إلى حالة المنظمة المعاصرة والمواكِبة لكافة المتطلبات المحيطة.

في الواقع، إن تحقيق ذلك يتطلب توفير مجموعة من المدخلات أو المقدمات الضرورية على الصعيدين المادي والمعنوي، فعلى الصعيد المعنوي يُعد الجانب النفسي هو الجانب الأكثر تأثيراً في مستوى أداء العاملين (من وجهة نظر الباحثان) ، ومن المُلاحظ أن معظم النظريات السلوكية تناولت هذا الجانب بقدر كبير من الاهتمام في محاولة منها لإظهار دوره في تحسين مستوى أداء العاملين وتحفيزهم لتنفيذ أهداف المنظمة، وعلى الرغم من تعدد العوامل النفسية المؤثرة، التي تناولتها معظم الدراسات الأكاديمية كالرضا الوظيفي والالتزام، آثر الباحثان دراسة التمكين النفسي منهجاً سلوكياً حديثاً تناولته العديد من الدراسات الأجنبية والعربية، إلا أن شيئاً من الغموض ما يزال يشوبه لدى معظم مديري المنظمات الخاصة في معظم البلدان النامية.

من هنا انطلق الباحثان بدراسة التمكين النفسي ودور التعلم التنظيمي في دعمه (كمنهج إداري حديث) بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي الخاص في مدينة حلب.

2. أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الجانبين الآتيين:

- 2 – 1. **الجانب النظري:**

تأتي أهمية البحث النظرية والعلمية من أهمية المتغيرات التي يتناولها:

1. يُعد متغير التعلم التنظيمي من المتغيرات المهمة فيما يخص رفع مستوى الأداء العام والفردي في أي منظمة تسعى نحو رفع مستوى الخبرة والمهارة لدى العاملين فيها، وذلك من خلال توسيع آفاق معرفتهم واطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال العمل.

2. يتعدى التمكين النفسي دوره في إطلاق العنان لقدرات الفرد في تنفيذ ما هو مخطط إلى حثه على الانصهار مع أفراد المنظمة جميعاً حيث يشتركون بالرؤى والأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

- 2 – 2. **الجانب العملي:**

جاء هذا البحث لتأكيد أهمية قطاع التعليم (وبشكل خاص مرحلة التعليم الثانوي في المدارس السورية والتي تعد الحاضنة السابقة والمؤثرة في المرحلة الجامعية بمدخلاتها من الطلاب) والعمل على الارتقاء بأداء المدارس الثانوية وتحولها إلى منظمات متعلمة والقيام بالدور المطلوب منها باعتبارها تشكل أحد القطاعات الحيوية والهامة في المجتمع.

3. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 3 – 1. تحديد مدى توفر التعلم التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي الخاص في مدينة حلب.
- 3 – 2. تحديد مدى توفر التمكين النفسي في مدارس التعليم الثانوي الخاص في مدينة حلب.
- 3 – 3. تعرف طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغير التعلم التنظيمي ومتغير التمكين النفسي في المدارس الخاصة في مدينة حلب من خلال قياس أثر التعلم التنظيمي في دعم التمكين النفسي في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب.

4. مشكلة البحث:

من خلال قيام الباحثين بإجراء دراسة استطلاعية اشتملت على إجراء مقابلات مع المدرسين في المدارس الخاصة في مدينة حلب تتجلى مشكلة البحث في انخفاض مستوى إدراك هؤلاء المدرسين لمفهوم التعلم التنظيمي بوصفه منهجا إداريا حديثا رغم توفر أبعاده في معظم هذه المدارس، والسبب في ذلك عملية التطوير الذاتي وتطوير المهارات من خلال عملية تراكم الخبرات كنتيجة حتمية لممارسة العمل اليومي، إضافة إلى الإفادة من تجارب ومناهج بلدان ذات بيئة مختلفة عن بيئتنا المحلية، ولكنها قد أثبتت تميزها ونجاحها في هذا المجال، دون الاكتراث لأهمية الارتقاء بالأداء التنظيمي والتحول إلى منظمة حديثة متعلمة، الأمر الذي ترافق مع غياب الوعي الكافي لمفهوم التمكين النفسي لدى معظم المدرسين والمشرفين فيها واقتصار دور المدرسين على تنفيذ بعض الصلاحيات التي لا تتعدى عملية إيصال المعلومات للطلبة بشكل جيد. **ومن ثمّ يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:**

- 4 – 1 – ما مدى توفر التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب.
- 4 – 2 – ما مدى توفر التمكين النفسي في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب.

● 4 – 3 – هل هناك أثر لمتغير التعلم التنظيمي في دعم التمكين النفسي في مدارس التعليم الثانوي الخاص في مدينة حلب.

5. فروض البحث:

انطلاقاً من أهداف البحث جرت صياغة الفروض على الشكل الآتي:

◄ الفرضية الرئيسة الأولى:

5 – 1 – لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير (الجنس، الحالة الاجتماعية) بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي.

◄ **الفرضية الرئيسة الثانية:**

5 – 2 – لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير (الجنس، الحالة الاجتماعية) بالنسبة لمتغير التمكين النفسي.

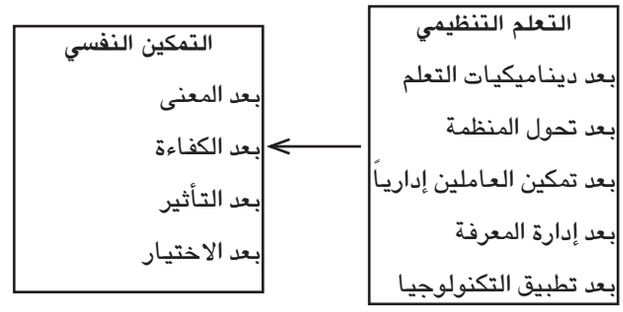
◄ **الفرضية الرئيسة الثالثة:**

5 – 3 – يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التعلم التنظيمي في دعم التمكين النفسي.

6. متغيرات البحث:

المتغير المستقل: التعلم التنظيمي، المتغير التابع: التمكين النفسي.

7. أنموذج البحث:



8. الدراسات السابقة:

جرى تلخيص الدراسات السابقة ذات الصلة على الشكل الآتي:

دراسة (**Hosseiny. A. S. , Godarzi. M. A. , Poor Khalil. M, 2015**)

هدفت الدراسة إلى قياس دور أبعاد التمكين النفسي في إبداع العاملين، وطُبقت على العاملين في خمس كليات في جامعة بقية الله للعلوم الطبية في إيران، بلغ حجم عينة الدراسة (322) عاملاً، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إبداع العاملين وأبعاد التمكين النفسي.

رراسة (**Ghaffari, H. , Saki, Samad. , Savari, Mos-lem, 2014**)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين متغير التمكين النفسي ومتغير التعلم التنظيمي وطُبقت على (326) موظفاً إدارياً في منظمة تعليمية في محافظة الخرج توصل الباحثان إلى أن ثمة علاقة قوية بين أبعاد التمكين النفسي (بعد المعنى وبعد الاختيار وبعد الفعالية وبعد التأثير) وبين التعلم التنظيمي المتوقع، في حين أنه لا توجد علاقة معنوية بين بعد الثقة بزملاء العمل– بعداً خامساً للتمكين النفسي– وبين التعلم التنظيمي في هذه المنظمة.

دراسة (**Mirzaifar. M, 2014**)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين النفسي للعاملين في متغير التعلم التنظيمي انطلاقاً من النموذج المقدم من الباحث Huber، وطُبقت الدراسة على عينة مؤلفة من 45 عاملاً جرى اختيارهم بشكل عشوائي من شركتين لتوزيع الغاز في محافظة لورستان في إيران، توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يؤثر معنوياً في التعلم التنظيمي.

رراسة (**Madani. S. M. M. , Moharrer. A. , Jamshi-doo. R. , Nouri. S, 2014**)

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين التعلم التنظيمي والتمكين النفسي في جامعة آزاد الإسلامية في أبحر، وبلغ حجم عينة البحث (147) موظفاً في هذه الجامعة أظهرت النتائج وجدود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي كلٍ على حده وبين التعلم التنظيمي.

دراسة **(Rasheed. M. F, 2014)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التعلم التنظيمي في منظمات النسيج الباكستانية، وبيان الفروقات في مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في هذه المنظمات بالنسبة لاختلاف هذه المنظمات من حيث الحجم، انطلقت الدراسة من النموذج المقدم من الباحثين Marsick & Watkins، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد التعلم التنظيمي في مخرجات المنظمة، إضافة إلى وجود أثر لاختلاف حجم المنظمة في عملية التعلم التنظيمي.

دراسة (**Gilaninia. Sh. , et al, 2013**)

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية دور كل التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في عصرنا الحالي المليء بالمتغيرات، وأوضحت الدراسة أن التعلم التنظيمي ما هو إلا جزء من المنظمة المتعلمة أو مرحلة لابد منها للتحول إلى منظمة متعلمة، والمنظمة

المتعلمة ضرورة تقضيها الحاجة إلى رفع سوية التعلم التنظيمي من خلال تطوير الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المستخدمة.

دراسة (**Allahyari, R. , Shahoazi, B. , Mirkamali, S, M. , Kharazi, K, 2011**)

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين التمكين النفسي والتعلم التنظيمي لدى المدرسين والعاملين والإداريين في جامعة طهران – إيران، بلغت عينة البحث (130) مدرساً اختيرت بأسلوب الطبقات، توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروقات إحصائية بين العاملين الذكور والإناث بالنسبة لمتغيري التمكين النفسي والتعلم التنظيمي، ولا توجد فروقات إحصائية بين المدرسين والمديرين فيما يخص متغيري التمكين النفسي والتعلم التنظيمي في الجامعة.

دراسة (Safari, Kh. , Haghighi, A, S. , Rastegar, A. , Jamshidi, A, 2011)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين التمكين النفسي والتعلم التنظيمي، طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (350) موظفاً في محافظة فارس قسم اللياقة البدنية وقد جرى اختيارهم وفق الطريقة العنقودية، وقد أظهرت النتائج أن كل من أبعاد التمكين النفسي (الاختيار والمعنى والكفاءة والتأثير) ذات التأثير الأقوى في التعلم التنظيمي المتوقع في حين أنه لا أثر معنوي لبعد ثقة العاملين بزملاء العمل في متغير التعلم التنظيمي.

أوجه تباين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وتختلف معها فيما ياتي:

1. ربطت بين متغير التعلم التنظيمي ومتغيرات أخرى كالمنظمة المتعلمة.
2. ربطت بين متغير التمكين النفسي ومتغيرات أخرى كالإبداع التنظيمي.
3. هدفت الدراسات إلى إظهار أثر التعلم التنظيمي في مستوى الأداء التنظيمي بشكل عام.
4. معظم الدراسات اعتبرت التعلم التنظيمي ضرورة من أجل الاستمرار والتطور.
5. اعتمد الباحثان نموذج Spritzer في التمكين النفسي في حين اعتمدت دراسات أخرى على النموذج المقدم من الباحث في التمكين النفسي في حين اعتمدت دراسات أخرى على النموذج المقدم من قبل الباحث Huber في التمكين النفسي.
6. تتشابه معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أن التعلم التنظيمي يمر بمراحل ثلاث لا بد منها (الحصول على المعرفة، توزيع المعرفة، تفسير المعرفة) .
7. الإفادة من المادة العلمية المستخدمة في توضيح مفهوم كلا المتغيرين ، إضافة إلى اقتباس المقاييس المستخدمة في التحليل الإحصائي.

8. أدبيات الدراسة:

● 8 – 1. التمكين النفسي Learning Organization:

أكدت الكثير من الدراسات أنه على الرغم من أن التمكين النفسي ليس العصا السحرية في المنظمة لكنه الاستراتيجية التي أثبتت نجاحها في إطلاق العنان للعاملين بشكل مخطط ومدروس نحو تحمل مسؤولياتهم وتحسين مستوى أدائهم.

في الواقع هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التمكين النفسي وتُعتبر دراسة (Conger & Kanung ,1988) من أولى هذه الدراسات التي اعتبر فيها الباحثان التمكين النفسي تعبيراً مماثلاً للدافعية التي ترفع من الكفاءة الذاتية لدى الفرد، لتأتي بعد ذلك دراسة (Thomas & Velthouse, 1990) التي انطلقت من الدراسة السابقة، ولكن أوضح من خلالها الباحثان أن التمكين النفسي هو تعبير متعدد الوجوه ومن غير الممكن تعريفه من وجهة نظر واحدة، فهو أوسع من كونه دافعاً للفرد، أو موجهاً له حول أهمية الدور الذي يقوم به في المنظمة فهو مفهوم ذو أربعة مقومات أساسية (سميت فيما بعد بالأبعاد) هي: المعنى، المقدرة (والتي ترادف الكفاءة الذاتية عند Conger & Kanungo) ، تقرير المصير، التأثير. تلك التي لابد من توافرها جميعاً لنجاح التمكين النفسي في المنظمة، انطلاقاً من هذه الدراسة جاءت دراسة (Spritzer, 1995) التي قدمت تعريفاً أوسع للتمكين النفسي اعتمدت عليه الكثير من الدراسات اللاحقة، فمن خلال هذه الدراسة عُرِّف التمكين النفسي بأنه "شعور مكتسب من الممكن تشكيله لدى الفرد من خلال السلوك الذي يسلكه داخل المنظمة لتحقيق الغرض الأساسي للعمل".

ويستند التمكين النفسي بحسب Spritzer إلى أربعة أبعاد أساسية هي (بعد المعنى وبعد الإنجاز وبعد المقدرة وبعد الاختيار) ، كما جرى تعريف التمكين النفسي بحسب شعور مكتسب من الممكن تشكيله لدى الفرد من خلال السلوك الذي يسلكه داخل المنظمة لتحقيق الغرض أو الهدف الأساسي للعمل وتتجلى أهمية التمكين النفسي في أن الأفراد الممكَّنين هم الأكثر نشاطاً وإنتاجاً في المنظمة فهم يتميزون بمعرفتهم الكاملة لجميع تفاصيل عملهم ومقدرتهم على التخطيط الدقيق للعمل وتحديد نقاط الضعف لديهم والعمل على تجاوزها. عندما يمكّن الفرد في منظمته التي يعمل بها فإن مكاسب إيجابية كثيرة من الممكن التوصل إليها: كالمستويات العالية من الرضا والالتزام الوظيفي (Spritzer, 2007) انخفاض معدل دوران العمل، وانخفاض في ضغوط العمل، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية في أداء المنظمة كله، ومن ثم في مركزها التنافسي.

● 8 – 2. التعلم التنظيمي organizational learning:

على الرغم من أن المعنى الجوهري للتعلم لا يختلف عن

معنى التعلم التنظيمي إلا أن التعلم التنظيمي أكثر تعقيداً، إذ يعد التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري وظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه عام 1964 من قبل Simon الذي اعتبر من أوائل المفكرين الذين تطرقوا له. والتعلم التنظيمي (العبيدي أزهار عبيد، 2008) "يقوم بتعزيز المعرفة ويسبب التغيير في طريقة تفكير الأفراد وفي اتجاهاتهم وسلوكياتهم وفي كفاءة فرق العمل بالشكل الذي يؤدي إلى خلق سلوك تنظيمي فعال في مختلف الظروف والحالات". **ويرى (Huber. G,1991) أن عملية التعلم التنظيمي تتكون من المراحل الآتية:**

- الحصول على المعرفة من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة. توزيع المعرفة وهذا يعني مشاركة المنظمة جميع الإدارات والعاملين هذه المعلومات أو المعرفة.
- تفسير المعرفة.
- الذاكرة التنظيمية وهذا يعني الاحتفاظ بالمعرفة لاستخدامها في المستقبل.

كما يستند التعلم التنظيمي إلى الأبعاد الآتية: (بعد ديناميكيات التعلم، بعد تحول المنظمة، بعد تمكين العاملين، بعد إدارة المعرفة، بعد تطبيق التكنولوجيا) .

وفي السياق نفسه يرى (Bannet, 2008) أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال ثلاث مراحل هي: مرحلة الاعتراف (تعلم مفاهيم جديدة) ، السلوك (تطوير مهارات وقدرات جديدة) ، الأداء (إنجاز العمل فعلياً) ، ويتطلب هذا خمس مهارات أساسية هي (حل المشاكل، اكتساب التجربة، التعلم من التجربة الشخصية، التعلم من الآخرين، نقل المعرفة من الآخرين) .

تتميز عملية التعلم التنظيمي بالخصائص الآتية:

- تدفق المعلومات والمعرفة بيسر وسهولة إلى جميع مستويات المنظمة.
- تفعيل عملية التعلم في المستويات الأربعة الآتية (الفرد، فرق العمل، بين الفرق، المنظمة ككل) ، في الوقت نفسه.
- تحدث عملية التعلم التنظيمي بآن واحد وفي مستويات المنظمة المختلفة.
- تقوم فرق العمل انطلاقاً من التدريب المستمر والتعليمات الموجهة إليهم بتفعيل عملية الحوار والمناقشة بشكل يسهم في تطوير معلومات وقدرات العاملين.
- للتعلم التنظيمي رؤى براقة وواضحة حول المستقبل، النمو وتطوير المنظمة وقدرات العاملين.
- التعلم التنظيمي يمثل انعكاس لفهم ورؤية الأفراد والمنظمة والإدارة.

فمن خلال التدريب والتطوير المستمر لفرق العمل في المنظمة وخلق فرق عمل جديدة والعمل على مناقشة الأحداث الطارئة فيما بينهم يجري تطوير مهارات ومقدرات هذه الفرق.

إضافة إلى ما سبق ذكره، يعمل التعلم التنظيمي على إحداث تغيير نوعي (Alomari, 2014) من خلال ثلاث محاور في المنظمة هي: تحسين مستوى الأداء وتكوين المعرفة ورفع كفاءة العاملين، فانطلاقاً من أن المعرفة تتراكم نتيجة الخبرات والتجارب السابقة وتحليل نتائج الخطط المسبقة، لا بد أن يتغير مع هذه المعرفة المتراكمة سلوك الفرد العامل الأمر الذي لا بد وأن يقود إلى رفع وتحسين مستوى الأداء.

ومن الجدير ذكره أن التعلم التنظيمي ضرورة لأية منظمة حكومية أو خاصة وتأتي هذه الضرورة من الحاجات المتزايدة والتي وضعت المنظمة أمام خيار وحيد وهو انتهاج التعلم التنظيمي منهجا واستراتيجية للتغير نحو الأفضل.

9. حدود البحث:

- 9 – 1. **الحدود المكانية**: تناولت الدراسة المدرسين كافة في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب.
- 9 – 2. **الحدود الزمانية**: وُزِّعَ الاستبيان في الفترة الزمانية الواقعة بين الشهر العاشر وأوائل الشهر الحادي عشر من عام 2014 في الفصل الدراسي الأول من العام.
- 9 – 3. **الحدود الموضوعية**: اعتمد الباحثان النموذج المقدم من الباحث Spritzer بأبعاده الأربعة، ويعد هذا النموذج أكثر ملاءمة لطبيعة العمل في المنظمات الخدمية كما اعتمد عليه في دراسة موضوع التمكين النفسي من خلال غالبية الباحثين.
- 9 – 4. **الحدود البشرية**: وزعت الاستبانة على المدرسين العاملين في المرحة الثانوية في المدارس عينة البحث.

10. منهج البحث:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، **وحصل الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية كما يأتي:**

- 10 – 1. **الدراسة النظرية**: وذلك بجمع المادة العلمية المرتبطة بموضوع البحث من خلال الاعتماد على: المراجع والكتب، الدوريات والمقالات العلمية الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المنشورة وغير المنشورة.
- 10. 2. **الدراسة الميدانية**: التي من خلالها يستمد الباحثان بياناتهما الأولية المتعلقة بموضوع البحث وذلك على الشكل الآتي:
  - 10. 2. 1. **مجتمع وعينة البحث**: يشتمل مجتمع البحث على جميع المدرسين في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب للعام الدراسي (2014 – 2015) و البالغ (746) حسب آخر إحصائية لمديرية التربية لعام2012ومع تطور الأزمة وخاصة في مدينة حلب انخفض هذا العدد إلى ما يقارب النصف

بسبب تسرب الكثير من المدرسين وتحول معظم المدارس إلى أماكن إيواء للمهجرين من بيوتهم أو أماكن مخصصة لجماعات الإغاثة الإنسانية أما عينة البحث فتبلغ (248) مدرساً طبقا للجدول الذي أعده الباحثان كريجسي و مورغان & Krejcie Morgan (النجار فايز جمعة و آخرون، 2009) لتحديد حجم العينة بالاعتماد على حجم المجتمع وهامش الخطأ المسموح به ومقداره 5%، لذا قام الباحثان بتوزيع250 استبيان بالتعاون مع مشرفي المرحلة الثانوية في كل من المدارس التالية (مدرسة المروج والمدرسة الوطنية ومدارس المعارف الخاصة بفروعها الإسماعيلية والمحافظة وفرع الميريديان ومدرسة شمس الأصيل الخاصة) وحصل استرجاع (237) استبيانا كان منها (217) استبيانا صالحا للتحليل الإحصائي.

- 10. 2. 2. **تصميم قائمة الاستقصاء**:

تصميم قائمة الاستقصاء: تتألف قائمة الاستبيان من ثلاثة أقسام على النحو الآتي (كما يتضح في الملحق رقم 1) .

- القسم الأول: يضم المتغيرات الديموغرافية والتي سوف يجري قياسها بشكل مباشر باستخدام سؤالين متعلقين بالجنس والحالة الاجتماعية.

- القسم الثاني: يركز على المتغير المستقل في الدراسة (التعلم التنظيمي) ، إذ اعتمد الباحثان على المقياس المستخدم من قبل الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير (ASTD) ويشتمل على عشرين سؤالاً يقيس التعلم التنظيمي لدى المدرسين.

- القسم الثالث: يركز على المتغير التابع في الدراسة (التمكين النفسي) ، وقد اعتمد الباحثان على المقياس المستخدم من الباحث (Spritzer, 1995) الذي يشتمل على ثلاثة عشر سؤالاً تقيس متغير التمكين النفسي. وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، **وللإجابة على السؤالين الأول والثاني في الدراسة**:

1. ما مدى توافر التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب.
2. ما مدى توافر التمكين النفسي في مدارس العليم الثانوية الخاصة في مدينة حلب.

قام الباحثان بإيجاد المتوسطات الحسابية لأفراد العينة بالنسبة لكل من متغير التعلم التنظيمي ومغير التمكين النفسي لدى المدرسين وتوصل الباحثان إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (1) :

الجدول رقم (1)

المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
متغير التعلم التنظيمي	3.319	.904
متغير التمكين النفسي	3.79	.67

يلاحظ الباحثان أن قيمة الوسط الحسابي لمتغير التعلم التنظيمي هي (3.31) من حد أقصى بلغت قيمته خمس درجات بانحراف معياري قدره (0.904) وهي قيمة مرتفعة وإيجابية ما يعني توافر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب، ويرى الباحثان أن التعلم التنظيمي أصبح ضرورة ومرحلة أساسية لابد منها لتستطيع أي منظمة الوصول إلى مرحلة المنظمة المتعلمة ، أما المدارس الخاصة فيعد التعلم التنظيمي من وجهة نظر الباحثين الخطوة الأكثر تحدياً وبالذات ضمن الظروف التي تعيشها البلاد من عدم استقرار وضعف في الوسائل التكنولوجية والخدمات الالكترونية المتاحة من جهة و ضرورة الاطلاع على أحدث الوسائل والمناهج التعليمية و مواكبة العصر لتقديم أفضل خدمة تدريسية من جهة ثانية وعلى الأخص أن المستهلكين هم طلاب المرحلة الثانوية الذين يشكلون شريحة واسعة من طلاب مدينة حلب و هذه الشريحة تشكل مدخلا أساسياً لجامعات هذه المدينة في مرحلة زمنية لاحقة.

كما تبلغ قيمة الوسط الحسابي لمتغير التمكين النفسي هي (3.79) من حد أقصى بلغت قيمته خمس درجات بانحراف معياري قدره (0.67) وهي قيمة مرتفعة وإيجابية ما يعني توافر أبعاد التمكين النفسي في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب، ويرى الباحثان أن توقف معظم مدارس القطاع الحكومي عن أداء دورها فرض على مدارس التعليم الثانوي الخاصة مزيداً من الجهد ومزيداً من العطاء بهدف التميز أولاً وجني الأرباح والحصة السوقية ثانياً، وبنتيجة الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية لوحظ أن العمل في مدارس التعليم الخاص قائم على أساس فرق العمل فالجميع يعمل بهدف التميز والجميع يدرك أهمية وقيمة العمل الذي يقوم به مع ملاحظة أن القرارات الاستراتيجية تتخذ في المستويات الإدارية العليا، ويمكن لأي مدرس الإدلاء برأيه لتجري دراسته من قبل الجهات المسؤولة، والمدرسون هم من يختارون أساليب العمل المناسبة وربما يضيفون ما يرون ضرورة إضافته شرط أن يكون هذا ضمن المنهج المقرر.

11. نتائج التحليل الإحصائي وإثبات الفرضيات:

أولاً- اختبار صدق وثبات المقياس:

حصل التأكد من صدق الاستبانة بوساطة التحكيم، وقد جرى صياغة المقياس بناء على وجهات نظر أكثر من باحث سابق، أما معامل الثبات فلقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (2) التالي:

الجدول رقم (2)

معاملات ألفا كرو نباخ لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد العبارات	قيمة ألفا كرو نباخ
التعلم التنظيمي	20	.939
التمكين النفسي	22	.918

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

◄ **لاختبار الفرضية الأولى**: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير (الجنس، الحالة الاجتماعية) فيما يخص متغير التعلم التنظيمي.

- **لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار T وكانت النتائج كما يأتي:**

الجدول رقم (3)

متوسط إجابات المدرسين بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي \ الجنس

الجنس		التكرار	متوسط الإجابات	الإنحراف المعياري	الخطأ المعياري
في المدارس الثانوية الخاصة	ذكر	69	4.12	.494	.059
	أنثى	148	4.40	.481	.039
	إجمالي	217	4.18	.366	.041

من الملاحظ أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات الذكور يختلف اختلافاً بسيطاً عن قيمة الوسط الحسابي لإجابات الإناث في المدارس الثانوية الخاصة.

الجدول رقم (4)

اختبار T لمتغير التعلم التنظيمي بالنسبة لمتغير الجنس

التعلم التنظيمي بالنسبة لمتغير الجنس في المدارس الثانوية الخاصة	F	المعنوية	T	معنوية T
في حال تساوي التباينات	.566	.453	-4.05	.00
في حال عدم تساوي التباينات			-4.01	.00

نلاحظ أن قيمة F فقد بلغت.566 عند مستوى معنوية قدره.453 وهذه القيمة تعد أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تفترض تساوي التباينات ونقوم باختيار اختبار T عند تساوي التباينات ونلاحظ من جدول اختبار T بان قيمة إحصائية T كانت في حال تساوي التباينات (– 4.05) بينما كانت قيمة sig تساوي.00 وهي معنوية عند مستوى دلالة 5% ومن ثم يمكننا قبول فرضية العدم أي أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإناث والذكور لمدركاتهم لمتغير التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الخاصة.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المدرسين في مدركاتهم لأبعاد التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

- **لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار T وكانت النتائج كما يأتي:**

الجدول رقم (5)

متوسط إجابات المدرسين بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي \ الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية		التكرار	متوسط الإجابات	الإنحراف المعياري	الخطأ المعياري
التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الخاصة	عازب	110	4.18	.610	.058
	متزوج	107	4.19	.602	.058
	إجمالي	217	4.18	.604	.041

من الملاحظ أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات المتزوجين تختلف اختلافاً بسيطاً عن قيمة الوسط الحسابي لإجابات غير المتزوجين في كل من المدارس الثانوية الحكومية والمدارس الثانوية الخاصة.

الجدول رقم (6)

اختبار t للتعلم التنظيمي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية

التعلم التنظيمي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية في المدارس الثانوية الخاصة	F	المعنوية	T	معنوية T
في حال تساوي التباينات	1.299	0.256	-0.013	0.989
في حال عدم تساوي التباينات			-0.013	0.989

نلاحظ أن قيمة F فقد بلغت 1.299 عند مستوى معنوية قدره.256 وهذه القيمة تعد أكبر من 0.05 ومن ثم نقبل فرضية العدم التي تفترض تساوي التباينات، ونقوم باختيار اختبار T عند تساوي التباينات ونلاحظ من جدول اختبار T بأن قيمة إحصائية T كانت في حال تساوي التباينات– .013 عند مستوى معنوية.989 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5% وبالتالي يمكننا قبول فرضية العدم أي أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتزوجين وغير المتزوجين لمدركاتهم لمتغير التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الخاصة.

انطلاقاً من أن عملية التعلم تنطوي على اكتساب المعرفة والتغيير في سلوكيات الفرد، وأن آلية التعلم واحدة بالنسبة لجميع الأفراد داخل المنظمة، فإن هذا يعني أنه لن تختلف هذه العملية سواء أكان هذا الفرد متزوجاً أم لا.

◄ **لاختبار الفرضية الثانية**: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير (الجنس، الحالة الاجتماعية) بالنسبة لمتغير التمكين النفسي.

- **لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار T كما يأتي**:

الجدول رقم (6)

متوسط إجابات المدرسين بالنسبة لمتغير التمكين النفسي \ الجنس

الجنس		التكرار	متوسط الإجابات	الإنحراف المعياري	الخطأ المعياري
في المدارس الثانوية الخاصة	ذكر	69	4.29	.563	.067
	أنثى	148	4.21	.495	.040
	إجمالي	217	4.23	.518	.035

من الملاحظ أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات الذكور يختلف اختلافاً بسيطاً عن قيمة الوسط الحسابي لإجابات الإناث في كل من المدارس الثانوية الحكومية والمدارس الثانوية الخاصة.

الجدول رقم (7)

اختبار T لتمكين المدرسين نفسياً بالنسبة لمتغير الجنس

تمكين المدرسين نفسياً بالنسبة لمتغير الجنس في المدارس الثانوية الخاصة	F	المعنوية	T	معنوية T
في حال تساوي التباينات	0.042	0.838	1.07	0.282
في حال عدم تساوي التباينات			1.02	0.306

نلاحظ أن قيمة F فقد بلغت.042 عند مستوى معنوية قدره.838 وهذه القيمة تعد أكبر من 0.05 وعليه، نقبل فرضية العدم التي تفترض تساوي التباينات ومن ثمّ نقوم باختيار اختبار T عند تساوي التباينات ونلاحظ من جدول اختبار T بأن قيمة إحصائية T كانت في حال تساوي التباينات 1.02 وكانت قيمة sig تساوي.306 وهي غير معنوية عند مستوى دلالة 5% ثمّ نقبل فرضية العدم أي أنه لا يوجد فروقات جوهرية بين الإناث والذكور بالنسبة لمتغير التمكين النفسي في المدارس الثانوية الخاصة.وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى أن الذكور والإناث يقومون بالتدريس معاً، ويبذلون الجهد نفسه، ويستخدمون الأساليب التوضيحية والعلمية نفسها في التواصل مع الطلبة.وهذا يخالف دراسة ((Collins.M.D, 2007 18)) التي طبقت على بيئة مطعم محدود الخدمات وتوصلت الدراسة إلى وجود فروقات جوهرية بين الذكور والإناث بالنسبة لمتغير التمكين النفسي، إذ تعد الإناث أكثر إدراكاً لمتغير التمكين النفسي.

- **لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار T كما يأتي**:

الجدول رقم (8)

متوسط إجابات المدرسين بالنسبة لمتغير التمكين النفسي \ الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية		التكرار	متوسط الإجابات	الإنحراف المعياري	الخطأ المعياري
في المدارس الثانوية الخاصة	عازب	110	4.19	.547	.052
	متزوج	107	4.28	.484	.046
	إجمالي	217	4.23	.518	.034

من الملاحظ أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات المتزوجين يختلف اختلافاً بسيطاً عن قيمة الوسط الحسابي لإجابات غير المتزوجين في كل من المدارس الثانوية الحكومية والمدارس الثانوية الخاصة.

الجدول رقم (9)

اختبار T لتمكين المدرسين نفسياً بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية

تمكين المدرسين نفسياً بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية في المدارس الثانوية الخاصة	F	المعنوية	T	معنوية T
في حال تساوي التباينات	1.985	0.160	-1.212	0.227
في حال عدم تساوي التباينات			-1.214	0.226

◄ **لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة**:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التعلم التنظيمي في دعم التمكين النفسي

قام الباحثان بإجراء اختبار الانحدار البسيط بطريقة Entre، وذلك بهدف تعرف أثر متغير التمكين النفسي في متغير التعلم التنظيمي (المتغير المستقل) في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (10) الآتي:

الجدول رقم (10)

معاملات الارتباط والتحديد ونموذج الانحدار بين متغير التعلم التنظيمي ومتغير التمكين النفسي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	اختبار T		اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المرجّح
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية			
الثابت	2.577	14.36	0.00	10.35	0.00	0.214	0.046	0.042
التعلم التنظيمي	.434	3.218	0.00					

إن معامل الارتباط يساوي (0.214) وهذا يعني أن العلاقة بين متغير التعلم التنظيمي والتمكين النفسي علاقة طردية، وأن قوة هذه العلاقة (0.214) وهي علاقة ضعيفة إلا أنها معنوية عند مستوى0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.046) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 46% من التغيير الحاصل في المتغير التابع (التمكين النفسي) وأن نسبة 54% تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيره ويمكن توضيح العلاقة الانحدارية بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال العلاقة التالية: التمكين النفسي= 2.577 + 0.434 (التعلم التنظيمي) .

وتعد النتيجة منطقية، إذ إن (التمكين النفسي) يعكس التفوق والطموح الشخصي للنمو والتعلم لدى الفرد، فكلما ازدادت قدرته على الاستمرار بالتعلم انعكس ذلك على تميزه الذي لا بد أن يدفعه إلى الرغبة باكتساب المزيد.

النتائج:

توصل الباحثان إلى النتائج الآتية:

1. تتوافر أبعاد التمكين النفسي في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب.

2. تتوافر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب.

3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية) .

4. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية) .

5. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغير التعلم التنظيمي في متغير التمكين النفسي في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب.

6. يوفر التمكين النفسي أرضية ملاءمة لنشر ثقافة التعلم التنظيمي بين المدرسين في المدارس الثانوية الخاصة عينة البحث.

7. لنجاح تطبيق مفهوم التمكين النفسي بين المدرسين في المدارس الثانوية لا بد من توافر عوامل متعددة: أهمها (نشر ثقافة التمكين النفسي بين المدرسين والإدارة في المدارس الثانوية، دعم إحساس المدرسين بأهمية دورهم في المدارس الثانوية، توفير بيئة عمل مناسب لهم، توفير الإمكانيات اللازمة للتميز وأداء العمل بإتقان) .

8. إن التعلم التنظيمي هو مرحلة أساسية للانتقال بالمدارس إلى منظمات متعلمة.

9. يعد إدراك المدرسين لأبعاد التمكين النفسي في المدارس الثانوية الخاصة مرتفعاً وتتوفر أبعاد التمكين النفسي في المدارس الثانوية الخاصة بمستوى مرتفع.

10. يعد إدراك المدرسين لأبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الخاصة مرتفعاً مع ملاحظة غياب مفهوم التعلم التنظيمي عن أذهانهم كمنهج أو استراتيجية في المنظمة.

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بالآتي:

توصيات عامة:

1. العمل على نشر ثقافة كلٍ من التمكين النفسي والتعلم التنظيمي بين المدرسين والمديرين في المدارس الثانوية الخاصة، وذلك عن طريق إقامة الندوات وورشات العمل الدورية وبيان أهمية مثل هذه الاستراتيجيات للنهوض بالعمل التدريسي وتحسين أداء المدارس بشكل عام.

2. تمكين المدرسين من قبل المديرين من التعلم بشكل مستمر ومحاولة الإفادة من خبرات المدارس المتميزة في هذا المجال بما يتلاءم مع طبيعة المناخ التدريسي السوري.

3. توجيه جيل الشباب من المدرسين للاستفادة من خبرات ومهارات المدرسين ذوي الخبرة في المجال التدريسي، والعمل على استقطاب الأفراد حاملي الشهادات العلمية والتربوية التي تتناسب والعمل بصفة مدرس في المدارس الثانوية.

4. تشجيع المدرسين على محاولة الإبداع في عملهم من خلال اختيار الطريقة المناسبة للقيام بالعمل على أكمل وجه، هذا إضافة إلى ترسيخ أهمية العمل التدريسي وقيمته، وضرورة العمل على تحسين مستوى أداء المدرسين.

5. توجيه المدرسين في المدارس الثانوية الخاصة لأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل التدريسي ومحاولة التأثير في هذه القرارات بما يتناسب مع بناء مدرسة متعلمة ممكّنة.

6. إشاعة رؤية التحول إلى المدرسة المتعلمة في المدارس الثانوية الخاصة وتوفير الوسائل والإجراءات التكنولوجية والمعلوماتية التي تتناسب ومعطيات المرحلة وتأمين شبكات اتصال بين المدرسين والمديرون وتشجيع التغذية العكسية بما يتناسب مع تمكينهم من اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم ضمن إطار اللوائح والقوانين الناظمة.

7. العمل على إقامة دورات تنمية وتأهيل المدرسين بصورة دورية، وبيان أهمية التعلم وتطوير المقدرات الذاتية بشكل مستمر في بناء المنظمة المتعلمة.

توصيات خاصة بالمدارس الثانوية محل البحث:

1. محاولة منح المدرسين مزيداً من فرص التطوير الذاتي والتخصصي.

2. رفد المناهج بأساليب وأدوات توضيحية من شأنها إغناء العملية التعليمية.

3. توفير شبكات اتصال حديثة بين الإدارة والمدرسين تعزز العمل الجماعي وتخدم أهداف العملية التعليمية.

4. رفد المدرسين بأجهزة حاسوبية تمكنهم من إغناء العمل التعليمي.

5. العمل على تحويل المدرسين إلى قادة متعلمين ومعلمين في آن واحد.

6. تحفيز المدرسين حديثي التعيين على التعلم والتطوير الذاتي بما يتناسب مع أهداف المدرسة.

7. تفعيل دور الأجهزة الالكترونية وإعادة استخدامها بما يغني العمل التعليمي ويحفز الطلبة على التعلم.

8. التأكيد عل التطور التخصصي لدى المدرسين بهدف تحسين جودة العملية التعليمية.

9. مراجعة المناهج التعليمية بشكلٍ مستمر وتقييم التنفيذ بهدف الكشف عن انحرافات الأداء ومحاولة تجاوز هذه الانحرافات.

10. توليد تصورات واتجاهات إيجابية لدى المدرسين عن العمل في مدارس القطاع الخاص ومحاولة تعزيز الثقة بين المدرسين والإدارة في المدرسة.

توصيات خاصة بالمدرسين:

1. الاستعداد للتكيف مع الظروف المحيطة والمتغيرة من خلال التعلم المستمر ضمن مجموعات مؤلفة من عدة مدرسين.

2. الإفادة من خبرة المدرسين الأكبر سناً من خلال عقد جلسات مناقشة بين المدرسين لتداول المعلومات والخبرات.

3. الانتقال من النقاش إلى الحوار مع الإدارة في حل المشاكل التي قد تعترض العمل اليومي في المدرسة.

4. تشجيع الطلبة على التعلم الجماعي ومواكبة التغيير.

المصادر والمراجع:

اولاً: المراجع باللغة العربية:

1. العبيدي، أزهار عزيز. 2008. "أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة الكوفة، ص 154.
2. النجار، فايز جمعة وآخرون. 2009. أساليب البحث العلمي – منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. *Hosseiny. A. S. , Godarzi. M. A. , Poor Khalil. M, (2015) , "The Role of Psychological Empowerment Factors in the Creativity of Staff of Baqiatallah Medical Sciences University, Iran", Journal of Educational and Management Studies, March 25, Vol (5) , No (1) , p 10.*
2. *Ghaffari, H. , Saki, Samad. , Savari, Moslem, (2014) , "Investigating relationship between psychological empowerment and organizational learning among the staff of education organization Karaj province", European Journal of Zoological Research, Vol (3) , No (1) , p 37.*
3. *Mirzaifar. M, (2014) , "The application of Huber Model on the Effect of Psychological Empowerment of Employees on Organizational Learning", Management Science Letters, 21\1\2014, p 479.*
4. *Madani. S. M. M. , Moharrer. A. , Jamshidoo. R. , Nouri. S, (2014) , "Study of Relationship between Organizational Learning and Employee Empowerment", Scro Research Annual Report, Vol (2) .*
5. *Safari. KH, Hag high. A. S, Rastegar. A. , (2011) , the relationship between psychological empowerment and organizational learning, social and behavioral sciences, Vol (30) .*
6. *Rasheed. M. F. (2014) , " factors affecting the organizational learning process: a comparative study of textile sector of Bakistan", international journal of management and organizational studies, Vol (3) , No (2) , June*
7. *GILANINIA. SH. , RANKOUH. A. A. , GILDEH. M. A. P. , 2013- "Overview on The Importance of Organizational Learning and learning Organization", journal of research and development, VOL (1) , NO (2) , P48.*
8. *Conger, J. A. , Kanungo, R. N, (1988) , "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", the Academy of Management Review, Vol (13) , No (3) .*
9. *Thomas, K. Tymon, W. (1993) , "Empowerment Inventory", Xircom Inc. , New York.*
10. *Spritzer. G, M, (2007) ,"Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work", the handbook of organizational behavior, C. Cooper &J. Barling eds, Sage publications.*
11. *HUBER, G. , 1991- Organizational learning: The Contribution processes and The Literature, Organizational science, VOL (2) , P 88- 115.*
12. *Bannet. A, Bannet. D. , (2008) , "the partnership between organizational learning and knowledge management", IBIMA, Vol (6) .*
13. *Al- OMARI. Z. S. , QAWASMEH. F. M, (2013) , " The Learning Organization Dimensions and Their Impact on Organizational Performance: Orang Jordan as Case Study", Arab economic and business journal, VOL (8) , NO (1) , P 38.*
14. *MOILANEN, R. , 2005- Diagnosing and measuring learning organizational, The learning organizational journal, VOL (12) , NO (1) , P 71.*
15. *Spritzer. G, M, (1995) , "psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation" Academy of Management Journal. Vol (38) , No (5) .*