مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: التوجه نحو التعلم التنظيمي وأُثره في تعزيز تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء العاملين على أجهزة الأشعة والسونار في مستشفيات محافظة نينوى
اسم الكاتب: وفاء سعد الطائي، أحمد يونس السبعاوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/10126
تاريخ الاسترداد: 2026/11/22 17:40 +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 تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 43, No. 142
June 2024

© University of Mosul | College of Administration and Economics, Mosul, Iraq.

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Al-Tai, Wafaa S.; Alsabawy, Ahmed Y. (2024). "Organizational learning orientation and its impact on enhancing user empowerment of information technology: an analytical study of the opinions of users working on radiology and ultrasound machines in hospitals in Nineveh Governorate" ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 43 (142), 193 -228,

https://doi.org/10.33899/tanra.2024.183444.1176
P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

Organizational Learning Orientation and its Impact On Enhancing User Empowerment of Information Technology: An Analytical Study of the Opinions of Users Working on Radiology and Ultrasound Machines in Hospitals in Nineveh Governorate

Wafaa S. AL-Tai[1] ; Ahmed Y. Alsabawy[2]
[(1&2)]College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq

Corresponding author: Ahmed Y. Alsabawy, College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq
Ahmed.yonis@uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2024.183444.1176

Article History: *Received*: 21/12/2023; *Revised*:28/12/2023; *Accepted*:15/1/2024; *Published*: 1/6/2024.

Abstract
The current study addressed one of the most important and recent issues in the field of information technology, which is user empowerment, specifically in the field of clarifying the factors affecting user empowerment. Accordingly, the current study aimed to identify the impact of the organizational learning orientation on user empowerment. The dimensions of organizational learning orientation were selected based on the literature and represented by four dimensions (commitment to learning, open-mindedness, shared vision, and knowledge sharing). The dimensions of user empowerment of information technology were (problem-solving and decision support, user self-efficacy, and user autonomy). The current study was based on the assumption that there is an effect of the organizational learning orientation in user empowerment. The field of research was the hospitals of Nineveh Governorate, and the population was the users working on radiology and ultrasound machines in these hospitals. The sample size was (463) respondents, and the data were collected through a questionnaire prepared for this purpose. Four hypotheses emerged from the study model, which was tested using the structural equation modeling technique using AMOS 26 statistical software. The statistical results showed that there is a significant effect of the organizational learning orientation on user empowerment of information technology, meaning that the presence of organizational learning orientation is an important requirement to empower the users of information technology.

Keywords:
Organizational Learning Orientation, User Empowerment Of Information Technology.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (٤٣)، العدد (١٤٢))،
حزيران ٢٠٢٤

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق.

تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: الطائي، وفاء سعد و السبعاوي، أحمد يونس (٢٠٢٤). "التوجه نحو التعلّم التنظيمي وأثره في تعزيز تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء العاملين على أجهزة الأشعة والسونار في مستشفيات محافظة نينوى" *تنمية الرافدين*، ٤٣ (١٤٢)، ١٩٣-٢٢٨، https://doi.org/10.33899/tanra.2024.183444.1176

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

التوجه نحو التعلّم التنظيمي وأثره في تعزيز تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء العاملين على أجهزة الأشعة والسونار في مستشفيات محافظة نينوى

وفاء سعد الطائي[١]؛ أحمد يونس السبعاوي[٢]

[١&٢]جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال

المؤلف المراسل: أحمد يونس السبعاوي، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد

Ahmed.yonis@uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2024.183444.1176

تاريخ المقالة: *الاستلام:* ٢٠٢٣/١٢/٢١؛ *التعديل والتنقيح:* ٢٠٢٣/١٢/٢٨؛ *القبول:* ٢٠٢٤/١/١٥؛ *النشر:* ٢٠٢٤/٦/١.

المستخلص

تناولت الدراسة الحالية واحدة من أهم القضايا المهمة والحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة بتمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات، وتحديداً في مجال بيان العوامل المؤثرة في تمكين المستفيدين. وعلى وفق ذلك، هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير التوجه نحو التعلّم التنظيمي في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات. إذ تم اختيار أبعاد التوجه نحو التعلّم التنظيمي بناءً على الأدبيات، وقد تمثلت بأربعة أبعاد، وهي: (الالتزام بالتعلّم، والانفتاح الذهني، والرؤية المشتركة، وتشارك المعرفة). في حين تمثلت أبعاد تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات بـ: (حل المشكلات ودعم القرار، والكفاءة الذاتية للمستفيد، واستقلالية المستفيد). وانطلقت الدراسة الحالية من افتراض مفاده أن هناك تأثيراً للتوجه نحو التعلّم التنظيمي في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات. وتمثل ميدان البحث بمستشفيات محافظة نينوى، وكان مجتمع المستفيدين العاملين على أجهزة الأشعة والسونار في هذه المستشفيات، وكان حجم العينة (٤٦٣) مستجيباً، تم جمع البيانات منهم من خلال استمارة استبانة أُعدت لهذا الغرض. ولقد انبثق عن أنموذج الدراسة أربع فرضيات تم اختبارها بأسلوب (نمذجة المعادلات البنائية) باعتماد البرامجية الإحصائية AMOS 26. وقد بينت النتائج الإحصائية أن هناك تأثيراً معنوياً للتوجه نحو التعلّم التنظّيمي في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات، أي إن وجود التوجه نحو التعلم التنظيمي يعد مطلبا مهما لتمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات.

الكلمات الرئيسة

التوجه نحو التعلّم التنظّيمي، تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات.

المحور الاول: المقدمة

أولا: الخلفية النظرية للدراسة

إن قضية الافتقار إلى الموارد البشرية المؤهلة التي لها مساحات أوسع للتحرك والمشاركة ينعكس سلباً على أداء العاملين في المنظمة، لذلك فإن المنظمات تركز بشكل مباشر على الموارد البشرية وأدائها، وإحدى أهم المشاكل التي تواجه المنظمات اليوم هي تحديد إلى أي مدى يتم تنفيذ المهام الموكلة للعاملين في المنظمات أو ما قدراتهم الوظيفية ومدى مشاركتهم في العملية الإدارية (Mahmoud, 2022, 1). على وفق ذلك، يمثل التمكين أحد الأساليب الإدارية غير التقليدية والتي تعمل على الاستفادة من الموارد البشرية المتوافرة وبشكل أمثل، فالتمكين بوصفه استراتيجية يجعل من الأفراد العاملين أفضل أداءٍ لما يتمتعون به من قدرات عالية ورضا عالٍ تجاه منظماتهم ووظائفهم، فضلاً عن أن السماح للأفراد بحرية العمل والتصرف والتفكير باستقلالية يعني بذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها.

إن المنظمات تعمل على توسيع قواعد معارفها ومهاراتها وقدراتها الأساسية أو كفاءاتها الأساسية وتحسين قدرتها على استيعاب تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الجديدة واستعمالها، وذلك بالتوجه نحو التعلّم التنظيمي. فالتعلّم التنظيمي يعزز قدرات ما وراء الكفاءة المميزة على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي، أي إن التعلّم التنظيمي يعزز من عملية التمكين، فضلاً عن التعلّم التنظيمي من الممكن أن تعزز من كفاءات المنظمة لتكون منظمة متعلّمة، وأن المنظمات الملتزمة بشدة بالتوجه نحو التعلّم ستنظم نفسها بطريقة تدعم باستمرار الجهود المبذولة للتغلب على المنافسة، ولاسيما أن التوجه نحو التعلّم التنظيمي يضيف المرونة إلى جهود المنظمة (Beyene,2016, 89).

وفي إطار توظيف تكنولوجيا المعلومات يؤدي المستفيدون دوراً نشطاً في تكييف التكنولوجيا مع المهام، وينُظر إلى تكنولوجيا المعلومات بشكل متزايد على أنها طريقة لتمكين المستفيدين من المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية. وأشارت الأدبيات إلى مسألة مهمة وهي أن تمكين المستفيد في تكنولوجيا المعلومات قد يكون معياراً مهماً للنجاح في تصميم تطبيقات هذه التكنولوجيا واستعمالها. إن تمكين المستفيدين الذين يعملون في مهام تعتمد على تكنولوجيا المعلومات يشير إلى إعطاء صلاحيات واسعة في صياغة إجراءات العمل الخاصة بهم، وتقرير كيفية استعمال الوظائف والميزات البديلة في تطبيق تكنولوجيا المعلومات المعتمد لديهم، وذلك لحل المشكلات ودعم اتخاذ القرار، وهذا له تأثير كبير في قدرتهم على الابتكار والتكيف والتغلب على المشاكل في عملهم (Deng & Doll, 2022, 2). إن القضية الأساسية التي ستعالجها الدراسة هي العوامل المؤثرة في تعزيز تمكين المستفيدين في إطار تكنولوجيا المعلومات، ولقد أشار (Sehgal & Stewart, 2006) إلى هذه القضية وأكدا أن الدراسات التي تناولت موضوع المستفيدين في مجال تكنولوجيا ما زالت قليلة جداً. فضلاً عن ذلك، فما زالت هناك مسألة أخرى مهمة، وهي أن الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع التمكين لم تبحث العوامل المؤثرة في تمكين المستفيدين في مجال تكنولوجيا المعلومات إلاّ على نحوٍ محدود. على وفق ذلك فإن التوجه لهذه

الدراسة كان البحث في بعض العوامل المؤثرة في تمكين المستفيد من تكنولوجيا المعلومات، وتحديدا التوجه نحو التعلم التنظيمي.

ثانيا: مشكلة البحث

يمثل تمكين المستفيدين في مجال تكنولوجيا المعلومات من الموضوعات الحديثة في هذا المجال، ولكن لا يزال هناك عدم وضوح في مجال العوامل المؤثرة في تمكين المستفيدين ولاسيما في مجال تكنولوجيا المعلومات. إذ لا تزال مسألة تمكين المستفيدين في مجال تكنولوجيا المعلومات تعد قضية مهمة بحاجة إلى المزيد من الدراسة والبحث، ولاسيما فيما يتعلق بكيفية قيام تمكين الأفراد العاملين فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (Gsenger, 2020). وفي الجانب العملي فلقد شخُصت مشكلة الدراسة ميدانيا من خلال عمل أحد الباحثين في دائرة صحة نينوى، إذ لوحظ أن هناك تدخلاً واضحاً في عمل شُعبة الأشعة والسونار والرنين المغناطيسي والمفراس الحلزوني، وهذا التدخل يكون على شكل فرض تعليمات وإجراءات محددة يجب أن يقوم بها الكادر الصحي العامل في هذه الشُعب. على سبيل المثال قد يتدخل بعض الأطباء الاختصاص في عمل المصور الشعاعي أو الفيزيائي العامل على هذه الأجهزة، أو أن الصلاحية المعطاة للكادر الصحي المختص في هذا المجال تكون محدودة بحيث أنه لا يسمح لهم بإعطاء نتائج الفحوصات إلاّ بعد اطلاع المسؤول الأعلى على هذه النتائج، علماً أن هذه النتائج مخرجات مباشرة لأجهزة الأشعة والسونار. بناءً على ما تم طرحه في الإطار النظري للمشكلة وفي الميدان، فلقد تم وضع تساؤل اساس لتمثيل مشكلة الدراسة وهو:

هل يؤثر التوجه نحو التعلّم التنظيمي في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات الطبية (المتمثلة بأجهزة الأشعة والسونار) في المؤسسات الصحية المبحوثة؟

وللحصول على المزيد من الايضاحات بشأن تأثير التوجه نحو التعلم التنظيمي في أبعاد تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات فلقد تم وضع ثلاثة تساؤلات فرعية على النحو الآتي:

١,١ هل يؤثر التوجه نحو التعلم التنظيمي في بعُد حل المشكلات؟

١,٢ هل يؤثر التوجه نحو التعلم التنظيمي في بعُد الكفاءة الذاتية للمستفيد؟

١,٣ هل يؤثر التوجه نحو التعلم التنظيمي في بعُد استقلالية المستفيد؟

ثالثا: أهمية البحث

١. الأهمية النظرية للدراسة: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة بتناولها واحداً من أهم الموضوعات في مجال تكنولوجيا المعلومات، والمتمثل بتمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات، ولاسيما أن هذا الموضوع لا يزال مجالاً خصباً للبحث والتقصي، ولاسيما فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في تمكين المستفيدين. إذ أشار (Kim & Gupta, 2014, 656) إلى مسألة مهمة، وهي أنه على الرغم من انتشار الواسع لمواضيع تحفيز وسلوكيات المستفيد، إلاّ أنه قد لوحظ أنه من النادر قد تم استعمال وتوظيف مصطلح التمكين في مجال نظم المعلومات. ولقد أكد الباحثان آنفاً على ندرة اهتمام الدراسات بتمكين المستفيدين في مجال تصميم نظم المعلومات. وفي الاتجاه نفسه، لقد أكدت دراسة (Maas et al., 2014, 89) على ندرة البحوث في مجال تمكين المستفيد في

إطار نظام تخطيط الموارد. ولقد أكد (Doll et al., 2003, 3) على أن موضوع التمكين ودوره في تصميم نظم المعلومات ونجاحها لم يتم دراسته، وكان هذا منطلقاً لـ (Sehgal, 2007) لتنفيذ دراسته بناءً على هذه التوصية والتي اختصت بدراسة تأثير تمكين المستفيدين في نجاح نظام المعلومات الإدارية. أما على المستوى العربي فلم يلاحظ الباحثان وجود أية دراسة اختصت بتمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات ولاسيما بعد إجراء عملية البحث في محرك البحث Google) و.(Google Scholar على وفق ذلك، فإن الدراسة الحالية ستتمثل في أنها ستكون محاولة بحثية جديدة في مجال بيان العوامل المؤثرة في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات.

٢. الأهمية الميدانية للدراسة: تتمثل الأهمية الميدانية بالدراسة بتطبيقها في ميدان حيوي ومهم والمتمثل بإحدى المؤسسات الصحية في العراق (دائرة صحة نينوى بجميع مستشفياتها)، ولاسيما إن هذه المؤسسة لديها الكثير من المستشفيات والمراكز الصحية التي تتعامل مع الأجهزة الطبية المستندة على تكنولوجيا المعلومات ولاسيما أجهزة الأشعة والسونار، وهناك الكثير من المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات الطبية وتحديداً أجهزة الأشعة والسونار، ومن ثمّ فإن أهمية الدراسة ميدانياً في أنها من الممكن أن تقدم المقترحات التي تم التوصل إليها في مجال متغيرات الدراسة والعلاقة فيما بينها إلى إدارة هذه المؤسسة (دائرة صحة نينوى).

رابعا: أهداف البحث

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على التوجه نحو التعلّم التنظيمي وأثره في تعزيز تمكين المستفيدين ، وترمي الدراسة إلى تحقيق أهداف أخرى هي:

١. معرفة مدى تبني المؤسسة قيد الدراسة عينة الدراسة لمفهوم التوجه نحو التعلّم التنظيمي، وكذلك الحال بالنسبة الدراسة لتمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات.

٢. اختبار أنموذج قياس تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات والمتضمن ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في (حل المشكلات ودعم القرار، والكفاءة الذاتية للمستفيد، واستقلالية المستفيد) والذي تم تبنيه من دراسة (Sehgal, 2007)، علماً أن هذا الأنموذج (كأنموذج قياس أو بناء) لم يتم اختباره في البيئة العراقية سابقاً وبيان صلاحيته وموثوقيته للتطبيق في هذه البيئة (حسب اطلاع الباحثين وبناءً على ما جاء في نتائج محرك البحث Google).

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولا: التوجه نحو التعلم التنظيمي

١. المفهوم والاهمية

تعود جذور مصطلح التعلّم التنظيمي لكتابات كل من Cangelosi and Dill في عام ١٩٦٥، الذي ركز فيه الباحثان على عمليات التعلّم، وقدما أنموذجاً للتعلّم يركز هذا الأنموذج على أنه يجب النظر إلى التعلّم التنظيمي على أنه سلسلة من التفاعلات بين التكيف على مستوى الفرد أو المجموعة الفرعية والتكيف على المستوى التنظيمي. إذ يحدث التكيف نتيجة لثلاثة أنواع من الضغوط، أحدها يحفز تعلم النظام الفرعي (ضغط

عدم الارتياح الذي يحدث بسبب القلق الناجم عن التعقيدات البيئية)، والآخر يحفز تعلّم النظام الكلي (الضغط الطباقي أو التناقضي، والذي ينتج عن الاختلاف والصراع بسبب الطريقة التي يتصرف بها الأفراد)، والآخر يحفز تعلّم النظام الفرعي والنظام الكلي (ضغط الأداء). إن الإسهام الآخر الذي أسس لمصطلح التعلّم التنظيمي كان ما تم تقديمه من قبل Argyris & Schön في عام ١٩٧٨ وذلك من خلال كتابهم عن التعلّم التنظيمي والذي تضمن تقديم إطار عام للتعلم التنظيمي ومعوقات وميسرات التعلّم التنظيمي، فضلا عن تقديمهم للتعليم التنظيمي أحادي الاتجاه والتعلّم التنظيمي ثنائي الاتجاه. وبعد ذلك استمرت الكتابات حول هذا الموضوع وما زالت مستمرة إلى يومنا هذا. وقبل الدخول في مفهوم التوجه نحو التعلّم التنظيمي لابد من تعريف التعلّم التنظيمي، إذ يشير (Argyris & Schön 1978, 10) إلى أن التعلّم عملية تنظيمية تحدث عندما يعمل أعضاء المنظمة كوكلاء تعلم للمنظمة، ويستجيبون للتغيرات في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال اكتشاف وتصحيح الأخطاء في النظرية التنظيمية المستعملة، وتضمين نتائج استفساراتهم في صور خاصة وخرائط مشتركة للمنظمة. وفي سياق النظر إلى التعلّم التنظيمي على أنه عملية، عرف (Therin, 2003, 2) التعلّم التنظيمي على أنه مجموعة من العمليات التنظيمية تهدف إلى خلق المعرفة وإضافة قيمة إليها، ومن ثم نقلها ومشاركتها على مستويات التنظيمية جميعها، وذلك من خلال الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد العاملين. وفي السياق ذاته، عرفه (Nasution et al., 2011, 338) على أنه مصدر المعرفة الذي يضمن نقل المحتوى المعرفي إلى العاملين جميعهم في المنظمة، كما يضمن امتلاك المنظمة احتياطي المعرفة للاستفادة منها للمستقبل.

وفيما يتعلق بمفهوم التوجه نحو التعلّم التنظيمي فهو من المفاهيم المثيرة للجدل بشكل واسع بين أوساط الباحثين من مختلف المنطلقات والمداخل النفسية والاجتماعية والمعرفية، والسبب في ذلك قد يعود إلى التداخل بين هذا المصطلح ومصطلح التعلّم التنظيمي. وفي إطار تعريف التوجه نحو التعلّم التنظيمي فيمكن النظر إليه على أنه مصطلح متعدد الأبعاد يمثل القيم التنظيمية التي تحدد رغبة المنظمة وقدرتها على المشاركة في إنشاء المعرفة واستعمالها، وهو الدرجة التي تكون فيها المنظمة راضية عن نظريتها المستعملة، ومن ثمّ المدى الذي يحدث به التعلّم الاستباقي (Sinkula, 1997, 309). يتضح من خلال هذا التعريف، وهو من التعاريف الريادية للتوجه نحو التعلّم التنظيمي أن التوجه نحو التعلّم التنظيمي يعني أن هناك تعلّماً استباقياً في المنظمة، أي إن المنظمة تتبنى قيم تدفعها إلى اكتساب معرفة قد تكون جديدة قد لا تكون موجودة لدى المنظمات الأخرى. ويعلق أحد الباحثين على هذا التعريف بالقول إن هذا التعريف يشير إلى أن التوجه نحو التعلّم التنظيمي لا يتطلب مجرد حلقات تدريبية قصيرة أو تطوير تنظيمي، بل يتطلب إنشاء ثقافة تنظيمية، ثقافة ذات معايير وافتراضات وقيم ومعتقدات وتوقعات سلوكية جديدة (Baba, 2015, 237).

وفي إطار الاستجابة للبيئة، تم تعريف التوجه نحو التعلّم التنظيمي من قبل (Baker & Sinkula, 1999, 412) على أنه خاصية تنظيمية تعكس القيمة التي تضعها المنظمة ليس فقط على الاستجابة ببراعة للتغيرات في البيئة ولكن على التحدي المستمر للافتراضات التي تحدد علاقة المنظمة بالبيئة. يتضح من خلال التعريف أعلاه أن التوجه نحو التعلّم التنظيمي هو عملية مستمرة لضبط علاقة المنظمة بالبيئة. وفي ظل الدفع

نحو الحصول على المزايا التنافسية من خلال التوجه نحو التعلّم التنظيمي، يعرف (Calantone et al., 2002, 516) التوجه نحو التعلّم التنظيمي بأنه النشاط على المستوى التنظيمي لخلق واستعمال المعرفة من أجل تعزيز الميزة التنافسية. وفي الاتجاه نفسه يذهب (Sheng & Chien, 2016, 2305) إلى تعريف التوجه نحو التعلّم التنظيمي على أنه نشاط تنظيمي من أجل خلق واستعمال المعرفة لتعزيز الإبداع.

وينظر (Ratten, 2007, 20) إلى التوجه نحو التعلّم التنظيمي على أنه انعكاس للدرجة التي تضع بها المنظمة قيمة للتعلم لتحقيق فوائد طويلة المدى، ويتضمن التوجه التساؤل حول المعايير التنظيمية التي تؤثر في الاستراتيجيات التنظيمية. ومن ثمّ، يتم إثبات التوجه نحو التعلّم التنظيمي من خلال مدى تقدير المنظمة لاستعمال المعرفة من خلال اكتسابها وتحسينها ونقلها. أما (Real, 2014, 189) فهو يقدم تعريفا يتسم بالعمومية للتوجه نحو التعليم التنظيمي، إذ عرفه على أنه موقف أساسي للمنظمة تجاه التعلّم. على وفق ذلك، فالتوجه هنا يسبق التعلّم التنظيمي، أي إن التعلّم التنظيمي في المنظمة مرتبط بشكل واضح بموقف الإدارة أو الأفراد تجاه هذه العملية. وعلى وفق (Bhatia, 2023, 1079) يمكن تعريف التوجه نحو التعلّم التنظيمي على أنه القدرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تزودها بالمقدرات الجوهرية لمساعدة المنظمة في التنقل عبر التحديات البيئية الخارجية المختلفة. ويلاحظ هنا أن تركيز هذا التعريف على التوجه نحو التعلّم يعد قدرة تنظيمية، تُمكن المنظمة من مواجهة تحديات البيئة الخارجية. ومن خلال مراجعة التعاريف ومن خلال وإمعان النظر فيها من الممكن أن يتم استنتاج عدد من النقاط الأساسية، وهي:

- إن التوجه نحو التعلّم التنظيمي يمكن عده **سلوكاً استباقياً**، فالتوجه يضمن للمنظمة اكتساب معرفة جديدة قبل الآخرين، وتوظيف معرفة لم تستعمل من قبل لمواجهة مشاكل مستقبلية محتملة.
- التوجه نحو التعلّم التنظيمي **عامل ضبط للعلاقة بين المنظمة والبيئة**، فالمنظمة على وفق هذا المنظور تعمل على مواجهة العوامل البيئة الحالية والمحتملة من خلال هذا التوجه واكتساب المعرفة الجديدة.
- يمكن عدّ التوجه نحو التعلّم التنظيمي **قدرة تنظيمية**، وذلك من خلال إكسابها موارد معرفية ومعرفة جديدة تمكنها من مواجهة المنافسين وتحقيق التفوق التنافسي.
- التوجه نحو التعلّم التنظيمي **عامل استراتيجي**، إذ إنه يرتبط بمديات زمنية بعيدة، وله تأثير مباشر في استراتيجيات المنظمة وأدائها.
- التوجه نحو التعلّم التنظيمي يمكن القول عنه **عملية تغيير مستمرة**، فهو يسهم بشكل مباشر في التغييرات التي تجري على مختلف المستويات في المنظمة وفي أداء أنشطتها.
- التوجه نحو التعلّم التنظيمي جزء من **ثقافة المنظمة**، فالتوجه نحو التعلّم هو في الأساس امتلاك المنظمة لقيم تنظيمية تدفعها لخلق المعرفة الجديدة.

وفي إطار اهمية التوجه نحو التعلم التنظيمي، يمكن القول إن من الجوانب المهمة التي تعطي أهمية للتوجه نحو التعلّم هو تحقيق التميز، إذ أشار (Amanah, et al., 2022, 25) إلى أن التوجه نحو التعلّم يقود إلى تحقيق التميّز عن طريق الاحاطة بالمعرفة وتطوير وتنمية قدرات الأفراد العاملين وتكوين الثقافة التنظيمية الداعمة

للتفوق وهو ما يمثل جوهر أهمية التعلّم. وهنا لاحظ الباحثان مسألة مهمة، وهي أن لتحقيق التوجه نحو التعلّم هناك شرط أساس يتمثل في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتوجه، تسهم في تغيير القيم التنظيمية لتكون مساندة لهذا التوجه.

إن للتوجه نحو التعلّم التنظيمي دوراً مهماً وواضحاً في إحداث عملية التغيير، فهو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط وتهيئة المنظمة لتكون قابلة للتكيّف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من استثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستعمال المعرفة والتكنولوجيا بشكل فاعل للتعلّم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلّم الجماعي والتطوير المستمر، مما يُمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلّم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Rahmoun et al., 2019, 519). وإن قدرة أي نظام وأية منظمة على الاستمرار والبقاء والمحافظة على تكاملها يتوقف على مستوى المعرفة الناتجة عنها بحيث توازي مستوى التغيرات البيئية السريعة، وذلك من خلال امتلاكها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها والإفادة من خبراتها ومعارفها وتجاربها، وإن تفعيل هذه الخبرات والمعارف والتجارب في مواجهة تلك التغيرات والتحديات السريعة يكون من خلال تبني فلسفة التوجه نحو التعلّم التنظيمي (Al-Baghdadi, 2006, 5). واتفاقاً مع ما ورد في آنفاً من أهمية للتوجه نحو التعلّم التنظيمي، أشار (Zainul et al., 2016, 3) إلى أن التوجه نحو التعلّم التنظيمي يُعدّ عاملاً أساسياً في تشكيل وتطوير كفاءات معرفية جديدة وتكون لها الدور الأساس في مواكبة البيئة المتغيرة. وبالنظر إلى أن الإبداع لا يتعلق بتوليد الأفكار ولكنه يتطلب أيضاً تحسين الأفكار وتعزيزها وتنفيذها، فمن الواضح أن توجه المنظمات نحو التعلّم من الممكن أن يؤدي دوراً رئيساً ولا سيما في بيئة الأعمال المتغيرة، وهذا يتطلب من المنظمات تجديد قاعدة معارفها باستمرار والاستعداد للتخلص من الطرق القديمة، وفي هذا الإطار فإن التوجه القوي نحو التعلّم يمثل وسيلة للتعامل مع عدم التأكد (Holtgrave et al., 2019, 7). ومن هنا يمكن القول، إن التوجه نحو التعلّم التنظيمي يُعدّ عاملاً أساسياً في التكيف مع التغيرات البيئية، ويُسهم في مساعدة المنظمات على مواجهة هذه التغيرات والتعامل معها بطريقة تُمكنها من اقتناص الفرص وتجنب التهديدات الناجمة عنها. وهذا ما يعني أن للتوجه نحو التعلّم أهمية استراتيجية، وهو توجه الاستراتيجي للمنظمات.

٢. أبعاد التوجه نحو التعلّم

تتفق الكثير من الأدبيات التي عالجت موضوع التوجه نحو التعلّم التنظيمي على وجود أبعاد أساسية لقياس التوجه نحو التعلّم التنظيمي وتمثلت هذه الأبعاد الثلاثة بالالتزام التعلّم، والانفتاح الذهني، والرؤية المشتركة. علماً أن من قام بوضع هذه الأبعاد الثلاثة في إطار أنموذج واحد، ومن ثم تم بناء مقياس خاص بها واختباره هو Sinkula وزملاؤه (Sinkula *et al*., 1997). ولقد طرح الباحثون (Calantone *et al*.,2002, 517) فكرة إضافة بُعد رابع لأبعاد التوجه نحو التعلّم التنظيمي يتمثل ببُعد مشاركة المعرفة داخل المنظمة، ولقد كان دفاعهم عن هذه الإضافة يتمثل في أن التعلّم في المنظمة ينتج عن تراكم التعلّم الفردي بسبب دوران العاملين ونقلهم،

يُعدّ تشارك المعرفة داخل المنظمة ضرورياً لمنع فقدان المعلومات، حتى لو كانت المنظمة ملتزمة بالتعلّم ولديها رؤية مشتركة، فإن التعلّم سيكون محدوداً دون تراكم المعرفة. على وفق ذلك، فلقد تبنت الدراسة الحالية الأبعاد الأربعة المذكورة آنفاً لقياس التوجه نحو التعلّم التنظيمي، وهي على النحو الآتي:

البُعد الاول: الإلتزام بالتعلّم

يشير الالتزام بالتعلّم إلى ثقافة التعلّم في المنظمة الذي يبين إلى أي مدى تقدر المنظمة التعلّم وتعززه، فالمنظمات المتوجهة نحو التعلّم تقدر وتشجع التعلّم من أجل الحصول على المعرفة الجديدة حتى لو كانت خارج نطاق التركيز المباشر للعاملين (Deegahawature, 2014, 6)، ويظهر التزام المنظمة بالتعلّم في تأكيدها على قيمة التعلّم، وفي بقائها ملتزمة به (Beyene *et al*., 2016, 90)، أي إن الالتزام بالتعلّم لا يعني فقط أن المنظمة تهتم بالتعلّم التنظيمي فحسب، بل أن تجعله جزءاً من أولوياتها بشكل مستمر، أي أن الالتزام يقصد به التزام بعيد الأمد بالتعلّم. أما على مستوى التزام الفرد بالتعلّم، فالالتزام يعني العملية التي يكون فيها الفرد تواقاً لتوسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلّم، وأن يتوافر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد لذلك، وأن يتطلع ليصبح شخصاً متميزاً بين نظرائه (Hami, 2015, 62). ويُسهم الالتزام بالتعلّم في توطيد ثقافة وقيم التعلّم داخل المنظمة لمساعدتها على فهم أنشطتها، وأيضاً الالتزام بالتعلّم من الممكن أن يتمثل بالمبالغ المستحقة التي تدفعها المنظمة من أجل تعزيز بيئة التعلّم داخل المنظمة، إذ إن الالتزام بالتعلّم في المنظمة يُعدّ استثماراً مهماً وضرورياً للمحافظة عليها، لذلك فإن أكثر المنظمات تنظر إلى التعلّم على أنه قيمة ووجوده يُسهم في توليد المعرفة والقدرة علي فهمها، ومن ثمّ هذا ما يساعد المنظمة للوصول إلي عملياتها والتنبؤ بحاجات الزبائن، أما المنظمات غير الملتزمة بالتعلّم فمن الممكن أن تفقد فرصها في السوق، وذلك لعدم قدرتها على مواكبة الإبداع واستعمال التكنولوجيا، في حين إن المنظمات الملتزمة بالتعلّم تكون مقدرتها علي الإبداع عالية بالمقارنة مع منافسيها من المنظمات الأخرى (Hassan, 2018, 90).

البُعد الثاني: الانفتاح الذهني

يمثل الانفتاح الذهني أحد أهم أبعاد التوجه نحو التعلّم التنظيمي، وينظر إليه على أنه انفتاح المنظمة لقبول التغيير واعتماد طرائق جديدة لممارسة الأعمال (Beyene *et al*., 2016, 90)، وأشار (Holtgrave *et al*., 2019, 5) إلى أن الانفتاح الذهني يعني رغبة المنظمة في اجراء تقييم نقدي لعملياتها التشغيلية واستغلال المعرفة الجديدة لتنفيذ الأفكار الإبداعية. وهنا يلاحظ أن الكاتب قد ربط بين الانفتاح الذهني والإبداع وجعل الانفتاح شرطاً أساسياً لتنفيذ الإبداع. وهناك من ينظر إلى الانفتاح على أنه وسيلة لتجنب الجمود التنظيمي، إذ أشار (Santos-Vijande *et al*., 2005, 191) إلى الانفتاح على أنه مرتبط بمساءلة الافتراضات القديمة حول ترتيب الأشياء وكيفية حدوث الأحداث، فهو يعني تنفيذ عمليات موجهة لتجنب جمود السلوك التنظيمي. يلاحظ من التعاريف المذكورة آنفاً أن التركيز على الانفتاح كان على المستوى التنظيمي، ولكن في الوقت ذاته ركزت عدد من التعاريف على الانفتاح على المستوى الفردي، إذ يشير (Abbas, 2017, 40) إلى الانفتاح على أنه منهج الفرد في النظر إلى الأمور، أي إنه إطار مرجعي للعمليات العقلية، يحدد كيف يفكر الأفراد، ويشكلون تصوراتهم عن العالم، وكيف

يؤثر ذلك في قراراتهم وأفعالهم، ومن الأنموذج الذهني ينبثق ما يسمى بنظرية العمل التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتخذها الأفراد لإرشاد سلوكهم ولفهم سلوك الآخرين، ولكن الأفراد لا يسلكون دوماً حسب نظرياتهم المعلنة للعمل، فلديهم نظرية للاستعمال تقترب أو تبتعد بدرجات متفاوتة عن نظريات العمل، ولكن نادراً ما تتطابق معها لبعض الاعتبارات، كأن يتخذ الفرد مواقف دفاعية تجنباً للإحراج أو التهديد، وفي هذه الحالات يحدث ما يُعرف بفجوات التعلّم، وتزداد هذه الفجوات اتساعًا كلما تأخر إدراكها والتعامل معها على الوجه الصحيح، مما يعيق التعلّم، ذلك أن التعلّم يبدأ من رؤية العالم على ما هو عليه، ويقتضي ذلك استعداد الفرد لقول ما يفكر به، ولسماع النقد، ولتصحيح الأخطاء دون اللجوء إلى التبرير أو اتخاذ مواقف دفاعية، ولكي يحدث تقدم، لابد أن يقتنع الأفراد العاملين أنه لا تقدم دون أخطاء، ومن هنا كانت الحاجة إلى تعليم الأفراد رؤية الخلل في نماذجهم الذهنية من البداية.

البُعد الثالث: الرؤية المشتركة

يقصد بالرؤية المشتركة بأنها بناء الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع تصورات مشتركة للمستقبل، والسعي إلى إيجاد المبادئ والممارسات التوجيهية التي يؤمل أن تؤدي إلى تحقيق الحلم المشترك، فالرؤية المشتركة توفر التركيز والمقدرة على التعلّم، ومنظمة التعلّم لا تستطيع أن توجد بدونها، والرؤية المشتركة تعزز أيضاً الابتكار والتجريب والمخاطرة من خلال العاملين، وتمكنهم من العمل على أولويات المنظمة، ورؤية الأفراد في المنظمة هي شيء ما يمكنهم من الأداء الوظيفي بدقة واطمئنان، فهي عبارة عن الصورة الذهنية العقلية النشطة، أي أنها صورة نابضة بالحياة، وغالباً ما تكون هدفاً يرغب الأفراد في تحقيقه (عباس، ٢٠١٧، ٤٠). وللرؤية المشتركة دور مهم في إرشاد المنظمة نحو ما يجب تعلمه وكيف تتعلم (Beyene *et al*., 2016, 90). إن الرؤية المشتركة هي محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد، فقد لا تكون رؤية القائد مشتركة مع أولئك الذين يقودهم، فالأساس في المنظمات المتوجهة نحو التعلّم أن يتم تحرير وترسيخ هذه الرؤية والمتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم، فالرؤى لا يمكن إملاؤها على الأفراد؛ لأنها لا بد وأن تبدأ من الرؤية الفردية التي قد لا تتفق مع رؤية القائد (Hami, 2015, 62).

البُعد الرابع: تشارك المعرفة

تشير مشاركة المعرفة داخل المنظمة إلى المعتقدات الجماعية أو الإجراءات السلوكية التي تؤكد على الحاجة إلى نشر المعرفة بين المجالات الوظيفية، وإن التعلّم في المنظمة ينتج من خلال تراكم التعلّم الفردي ودوران العاملين ونقلهم في المنظمة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تشارك المعرفة ويُعدّ أمراً ضرورياً لمنع فقدان المعلومات، وهذا التعلّم لا يحدث ما لم يكن لدى المنظمة نظام فاعل وتشارك فاعل للمعلومات وإعادة فحصها، ولا يشير تشارك المعرفة داخل المنظمة ببساطة إلى الحصول على معلومات من مصادر مختلفة بل تتضمن إعادة فحص المنهجية وهيكلة المعلومات، ولا بد من مشاركة وتبادل الخبرة والدروس عبر الاقسام وتخزينها في الذاكرة التنظيمية (AL- Samry et al., 2021, 63).ومن ثمّ فإن الكفاءة في تشارك المعرفة امر بالغ الأهمية لمجموعة من العمليات التنظيمية ونتائج الأداء، ويُعدّ تشارك المعرفة بمثابة تفاعل اجتماعي يتشارك فيه الأفراد العاملون خبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم عبر المنظمة (Yeboah, 2023, 2,5). ويتعلق هذا البُعد بنقل المعلومات المتعلقة بالمشاكل والفرص التنظيمية عبر الحدود الوظيفية والهيكلية داخل المنظمة، وتعتمد قدرة المنظمة على الإفادة الفاعلة من

معارفها اعتماداً كبيراً على أفرادها العاملين الذين ينشؤون المعارف ويشاركونها ويستعملونها بالفعل، ولا يمكن الاستفادة من المعرفة الا عندما يتمكن الأفراد العاملون من تشارك المعرفة لديهم بناءً معرفة الآخرين، اي جعل المعرفة متاحة للآخرين داخل المنظمة، ويعد تشارك المعرفة أمراً مهماً، لأنه يوفر صلة بين الفرد والمنظمة عن طريق نقل المعرفة التي تقع مع الأفراد إلى المستوى التنظيمي (Mustafa & Abbas, 2018, 58).

ثانيا: تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات

١. مفهوم تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات

إن المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات يستعملون مجموعة متنوعة من التكنولوجيا وتطبيقاتها لأداء مهامهم اليومية، ومن المتصور أن هؤلاء المستفيدين لا يمتلكون المعرفة والخبرة في مجال عملهم وتطبيقاته فحسب، بل يمتلكون أيضاً الرغبة والقدرة على اكتشاف وظائف هذه التكنولوجيا التي يستعملونها وتعلمها وإتقانها، ونظراً لحقيقة أن المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها سيكون لديهم خبرة معينة في استعمال هذه التكنولوجيا، فمن المتوقع أن يكونوا قادرين على استعمال تطبيقات جديدة بسهولة، بل من المرجح أن يكون هؤلاء المستفيدون الذين تم تمكينهم لديهم دوافع جوهرية لتبني هذه التطبيقات، وهذا بدوره يجعلهم أكثر انفتاحاً على تجربة هذه التطبيقات الجديدة، والتوجه نحو الإبداع والانفتاح للتكنولوجيا الجديدة وتعلّم ميزاتها بسرعة أكبر (Daradkeh, 2019, 25).

إن مفهوم التمكين يعد مفهوماً متعدد الأوجه، إذ تعريف هذا المفهوم يمكن النظر إليه على وفق الكثير من فروع المعرفة مثل الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس. فضلاً عن ذلك، فإن مصطلح التمكين انبثق بوصفه جزءاً من المبادرات الأدبية حول مشاركة العاملين في ثمانينيات القرن الماضي (Junglas, 2022, 2). ويشير (Sehgal, 2007, 88) إلى أن مصطلح التمكين هو مصطلح متعدد الأوجه، وهو مستند على نظرية التمكين الإدارية، أي إن مصطلح تمكين المستفيد في إطار تكنولوجيا المعلومات تم بناؤه في إطار الرؤية الإدارية للتمكين. ويشير إلى أنه إلى عام ٢٠٠٥ فلقد كانت هناك دراسة واحدة فقط أشارت إلى تمكين المستفيد وهي دراسة (Doll *et al*., 2003). وعلى وفق ذلك، فلقد عرفه (Doll *et al*., 2003, 2) بأنه مفهوم تحفيزي تكاملي يقوم على تقييم أربعة مهام معرفية التي تعكس توجه الفرد نحو عمله بوساطة الحاسوب، وهذه التقييمات الأربعة تشمل استقلالية المستفيد والكفاءة الذاتية للحاسوب والدوافع الذاتية والمنفعة المُدركة. يتضح من خلال هذا التعريف أن التوجه في تعريف تمكين المستفيد يركز على استعمال المستفيد للحاسوب في أداء الأعمال المناطة به، فالتمكين هنا يركز على توجه الفرد لاستعمال الحاسوب. ولقد قدم (Doll *et al*., 2003, 205) تعريفاً آخر لتمكين المستفيد إذ عرفه الاستعداد المعرفي والموثوقية لدى الفرد وجاهزية الموارد لاستعمال تطبيق ما. يلاحظ من خلال هذا التعريف أن التمكين يُعدّ حالة جاهزية أو استعداد على مستوى الفرد لتبني تطبيق من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، أي إن عملية تمكين الفرد مشروطة باستعداده لهذه العملية. وفي عام (Sehgal, 2007, 143) بإجراء مراجعة نظرية للأدبيات (مراجعة مجلات علمية وكتب ووقائع مؤتمرات) في مجال نظم المعلومات وذلك للوصول إلى المفاهيم التي أسهمت في ظهور مصطلح تمكين المستفيد، ولقد توصل إلى ثلاث وجهات نظر مفاهيمية كانت على النحو الآتي:

- **المنظور التفسيري:** يصف هذا المنظور التمكين بأنه دافع جوهري للمهمة، أي أنه تمكين وليس مجرد تفويض، ويقترح هذا المنظور أن التمكين من الممكن أن يحدث بواسطة التحفيز الجوهري.
- **المنظور العلائقي:** هو ذلك المنظور الذي يشمل البحث حول مشاركة المستفيد، والإدارة التشاركية، مشاركة العاملين، وصنع القرار، وتوزيع السلطة.
- **المنظور النفسي:** تم التحقق من صحة المنظور النفسي بوساطة (Spreitzer *et al*., 1997)وربما يكون نتيجة لمنظور التمكين العلائقي. يُنظر إلى هذا المنظور حول التمكين على أنه نوع عام من نهج التمكين المناسب للأفراد العاملين جميعهم.

وبعد هذه المراجعة المعمقة للأدبيات، يرى (Sehgal, 2007, 155) على أنه بناء مفاهيمي يمكّن المستفيدين من تعزيز أنشطتهم التشغيلية واتخاذ القرار، وتحسين مقاييس أدائهم الفردي، والمساهمة في الأداء التنظيمي العام من خلال استعمال نظام (أنظمة) المعلومات المناسب.

ولم يخرج (Ng & Kim, 2009, 4) في تعريف تمكين المستفيد عن الإطار العام للتمكين الإداري، وذلك بوصفه عملية تحفيز للأفراد العاملين، إذ عرفا تمكين المستفيد على أنه حالة تحفيزية حقيقية تعكس توجه الفرد نحو استعمال النظام. ويتضح أن هذا التعريف لم يخرج عن السياق العام للتمكين في إطار منظور إدارة الأعمال والذي يركز على البعد الفردي، إذ إنه قد يكون مشتقاً من تعريف (Thomas & Velthouse, 1990, 666) الذي ينص على أن التمكين على وفق البُعد الفردي هو عملية معرفية تدور حول تحفيز الفرد والسيطرة وتحقيق السلطة.

أما (Kim *et al*., 2014, 658) فلقد عرف تمكين المستفيد في سياق التحفيز نفسه، إذ ينظر اليه على انه توجه تحفيزي نشط نحو استعمال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في العمل. ويتطابق هذا التعريف مع اعتبار تمكين المستفيد عملية تحفيزية لحثه على تبني تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ المهام المناطة به.

ومن خلال ما ورد من آنفاً أشر الباحثان مجموعة من النقاط على تعاريف تمكين المستفيد تمثلت بالآتي:

- يلاحظ من خلال التعاريف في المذكورة آنفاً أن جميعها لم تخرج عن سياق النظر إلى التمكين من وجهة النظر الإدارية، فلقد تم توظيف هذا المفهوم ولكن في إطار تكنولوجيا المعلومات.
- ركزت معظم التعاريف على أن التمكين يمنح المستفيد مجال اوسع لاتخاذ القرار والاستقلالية في العمل، واختيار الأسلوب الأنسب لتنفيذ الأعمال المناطة به.
- معظم التعريفات توجهت في تعريف مفهوم تمكين المستفيد نحو الجانب النفسي في التمكين.

ويعرف الباحثان تمكين المستفيد على أنه إعطاء فرص للمبادرة في إنشاء المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة، ومنح المستفيد حرية واستقلالية في اختيار الأسلوب الأنسب لتنفيذ الأعمال المناطة به (ولاسيما المستندة إلى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات) من خلال دعم مشاركته في اتخاذ وحل المشكلات التي تواجهه في العمل.

٢. أهمية تمكين المستفيد من تكنولوجيا المعلومات

فيما يتعلق بأهمية تمكين المستفيد يمكن القول أن أهميته تتشابه مع أهمية تمكين الأفراد العاملين في المنظمة بعامة، إن للتمكين أهمية واضحة في مساعدة الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة الأفراد العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وإن هذا التوجه قد ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل، مما يؤدي لرفع مستوى ادائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل (Abdul Hussein, 2012, 79). وهذه الأهمية من الممكن أن تنعكس على المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات كونهم أحد الشرائح المهمة العاملة في المنظمة، فمشاركة المستفيد (مثلاً في اختيار التطبيقات التي تحتاجها المنظمة وفي اتخاذ القرارات الخاصة بطبيعة الاجزاء المادية والبرمجية التي تحتاجها المنظمة وفي تحديد اهم التحديثات التي يجب أن تقوم المنظمة بإجرائها على تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها) تُعدّ عاملاً محفزاً للمستفيد لإنجاز المهام المطلوبة منه بدقة وبسرعة، وكذلك تولد لديه الشعور والإحساس بأهمية دوره في المنظمة. وهذا ما أكد عليه (Khan, 2021, 222-223) الذي أشار إلى أن تمكين المستفيد يضمن تهيئة الظروف لزيادة الدافع لإنجاز المهمة من خلال تطوير إحساس قوي بالكفاءة الذاتية، إذ عدّ الباحثون أن التمكين بمثابة دافع تحفيزي لزيادة الكفاءة الذاتية للفرد، فضلاً عن أنه يُسهم في رفع مستوى الميزة التنافسية من خلال زيادة حالة ولاء المستفيدين للمنظمة، والتأثير في أدائهم وقراراتهم للوصول إلى القرار الصحيح في مصلحة المنظمة.

إن مجالاً واحداً من المجالات المهمة لتمكين تكنولوجيا المعلومات هو التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع لدى الأفراد، فضلاً عن تحمل مخاطر عملهم بشكل فاعل، أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم (Qawamid & Belmehdi, 2019, 230-231)، إن هذه الأهمية يمكن عكسها بشكل واضح على المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات ولاسيما أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من الممكن أن تُسهم في اختصار الكثير من الإجراءات الإدارية والسرعة في إنجاز العمل والتخلص من الكثير من الحلقات الروتينية، وهذه الحالة من التمكين من أن يشعر بها المستفيد عند استشارته أو أخذ رأيه ومشاركته في تصميم بعض التطبيقات التي تتبناها المنظمة. إن المستفيدين الذين لديهم دافعية وصلاحية لأداء المهمة ستكون لديهم مرونة في التحكم في إنجاز المهام المطلوبة منهم، وبدء مهام جديدة عند ظهور المشكلات أو الفرص، والمرونة في مواجهة العقبات، واستدامة الحافز في مواجهة المشكلات أو الغموض، واظهار السلوكيات الإبداعية لديهم (Kim & Gupta, 2014, 656).

ويلخص الباحثان أهمية التمكين في النقاط الآتية:

- تمكين المستفيد من تكنولوجيا المعلومات يساعد على الإفادة من رؤى المستفيدين وتوليد الأفكار الإبداعية، وهذا ما يُسهم في الإفادة من إمكانيات المستفيدين بشكل أمثل.

- تمكين المستفيد يُعدّ ضبط العلاقة بين المستفيدين والإدارة، فالإدارة على وفق هذا المنظور ستواجه اي تغييرات محتملة من خلال المعرفة المكتسبة ولاسيما الجديدة منها لدى الأفراد، وستعمل على إسناد مهمة إدارة هذه التغييرات إلى المستفيدين الذين تم تمكينهم.
- التمكين يساعد على امتلاك المنظمة رأس مال بشري قادر على ابتكار المعرفة واتخاذ قرارات جديدة وحل المشكلات التي تعترض العمل.
- يؤدي التمكين دوراً إيجابياً في تعزيز الكفاءة الذاتية لدى المستفيد ويحفزه على أداء أفضل.
- تمكين المستفيد يجعله يتحمل مستوى إضافياً من المسؤولية مع منحه بعض السلطات والصلاحيات، ومن خلال التمكين يكون المستفيد متحفزاً ومتحمساً للإفادة من مهاراته وقدراته لكي يعمل بطرائق إبداعية، فضلاً لقبوله المسألة عن نتائج العمل المناط به.

٣. أبعاد تمكين المستفيد

في إطار تحديد أبعاد تمكين المستفيد لم يكن هناك الكثير من الآراء التي تناولت أبعاد تمكين المستفيد، والسبب الأساسي في ذلك هو أن الكثير من الدراسات لا تزال تعتمد أبعاد التمكين النفسي الأربعة في قياس تمكين المستفيد، ولكن مع تطويع هذه الأبعاد في اتجاه تكنولوجيا المعلومات والتي تتمثل بكفاءة المستفيد، والمعنى من استعمال النظام، والتقرير (أو التحديد) الذاتي للمستفيد، وتأثير استعمال النظام، مثل دراسات (Ng & Kim, 2009, 4) و (Kim & Gupta, 2014, 658) و (Maas *et al*., 2014, 94) و (Junglas, 2022, 5) و (Gsenger, 2020, 4106). أما (Doll *et al*., 2003, 206) فلقد حددوا أبعاد تمكين المستفيد بثلاثة أبعاد أساسية تمثلت بالاستقلالية والكفاءة الذاتية للمستفيد والدعم، وفي دراسة Doll وزملائه الثانية حددوا خمسة أبعاد لقياس تمكين المستفيد تمثلت باستقلالية المستفيد، والكفاءة الذاتية، والمحفزات الذاتية، والمنفعة المُدركة، وحل المشكلات واتخاذ القرار (Doll *et al*., 2003, 14). أما (Sehgal, 2007, 210) فلقد حدد ثلاثة أبعاد أساسية لقياس تمكين المستفيد من تكنولوجيا المعلومات وهي حل المشكلات ودعم القرار، والكفاءة الذاتية للمستفيد، واستقلالية المستفيد. ولقد تبنت الدراسة الحالية الأبعاد الثلاثة الخاصة بدراسة (Sehgal, 2007). ومن أهم اسباب تبني هذه الأبعاد، هي:

- إن الأبعاد الأربعة الخاصة بالتمكين النفسي للعاملين في مجال الإدارة بعامة والمتمثلة بالكفاءة والمعني والتقرير الذاتي والتأثير يمكن وصفها بالعمومية، وقد لا تأخذ بالحسبان خصوصية تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ولذلك فلقد تم توظيف أبعاد (Sehgal, 2007) التي تم تصميمها خصيصاً لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.
- أما الأبعاد التي حددت في دراسة (Doll *et al*., 2003, 206) والمتمثلة بالاستقلالية والكفاءة الذاتية للمستفيد والدعم فهي قريبة من الأبعاد التي حددها (Sehgal, 2007) باستثناء بُعد الدعم، الذي كان في دراستنا الحالية عبارة عن متغير وسيط، لهذا السبب لم يتم تبني هذه الأبعاد.

- إن من صلب عمليات التمكين هو أن يتم منح المستفيد بعض المساحة والحرية في حل المشكلات وفي دعم القرارات التي يتم اتخاذها، وفي معظم الدراسات التي تم استعراضها لم يُلاحظ وجود أي بُعد من الأبعاد التي تأخذ بعين الاعتبار مسألة حل المشكلات ودعم القرار باستثناء دراسة (Sehgal, 2007)، التي أخذت هذا البُعد بالحسبان كونه أحد أبعاد تمكين المستفيدين.
- إن عملية اختيار هذه الأبعاد من قبل (Sehgal, 2007) كانت بناء على مراجعة نظرية واسعة للأدبيات ومن ثم إجراء اختبار ميداني لهذه الأبعاد، وتم إثبات مصداقيتها وثباتها في عملية القياس، فضلاً عن إثبات أنها من الممكن أن تعمل في إطار أنموذج قياس واحد على وفق المستوى الثاني.

وفيما يأتي توضح لهذه الأبعاد.

البُعد الأول: حل المشكلات ودعم القرار

إن أية عملية تمكين تتطلب أن يكون هناك دور للفرد في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل، وفي هذا الصدد يرى (عقراوي، ٢٠٠٢، ٨٩) أن التمكين هو نوع من التطبيق الشمولي للمشاركة ضمن مجالات أوسع من مجرد المشاركة في القرارات، إلى التأثير في بيئة العمل ومحتواه، وما يجب التأكيد عليه هنا، إن كلاً من المشاركة والتمكين يساعدان الأفراد على فهم أوسع وإدراك أعمق للتوقعات المصاحبة لكلتا العمليتين؛ لأن مسألة المشاركة في صنع القرارات ودعم ذلك بعوامل التمكين يعزز من فهم الأفراد لمنطقية العلاقة أو الربط بين ما يقدمونه من جهد وخبرة وأداء متميز، وما يتوقعونه من عوائد إيجابية يرغبون بل يحرصون على امتلاكها، وتتحدد مجالات المشاركة من قبل العاملين في عمليات صنع القرارات المرتبطة بالأعمال التي يؤدونها بمجرد توجيههم من قبل المديرين ورغبتهم في ذلك. ويظهر مما تقدم، أن المشاركة خطوة (مرحلة) مهمة في تطبيق التمكين؛ لأن منح العاملين حرية المشاركة في صنع القرارات يُعدّ بعداً من أبعاد التمكين، يؤدي إلى تطوير أوجه العمل بما يخدم توجهات المنظمة لتحقيق أهدافها، ومن العمليات التي يُسهم الأفراد في المشاركة فيها جدولة العمل، تعاقب تسلسل العمليات، الإجراءات والحاجة إلى تغييرها، أوقات العمل والراحة وإمكانات تعديلها واختيار الأساليب الصحيحة للوصول إلى الأداء المطلوب مع الجودة المحددة.

وعلى اعتبار أن حل المشكلات واتخاذ القرار هو أحد أبعاد تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات، فإن المستفيد ليس من المفترض ان يمتلك مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار فحسب، بل إن بعض الباحثين يذهب إلى أبعد من هذا الشيء، إذ يرى (Kim & Gupta, 2014, 660) ضرورة أن يكون المستفيد استباقياً في استعمال النظام أو التطبيق المستهدف بطريقة مبتكرة لدعم المهام التي يؤديها، إذ إن التمكين يؤدي إلى جعل المستفيد يتوجه نحو العمل بشكل استباقي من خلال إظهار المبادرة واتخاذ الإجراءات المناسبة وحل المشكلات، ويرى الباحثان أنه بسبب حالة عدم التأكد في المنظمات وبيئات العمل، يجب أن يكون المستفيدون على استعداد للتعامل مع الطلبات والقضايا غير المتوقعة الناشئة عن البيئة الداخلية والخارجية، وهنا يأتي دور التمكين، إذ إن المستفيدين الذين يتمتعون بالتمكين النفسي يهدفون إلى تحقيق أهداف عالية وأداء عالٍ حتى في بيئة عمل تمتاز بحالة عدم التأكد. على وفق ذلك، يمكن القول إن التعامل مع المشكلات غير المتوقعة أصبح ضرورة

ملحة لتحقيق أفضل أداء، وهنا يأتي دور التمكين، إذ يمكن للمستفيد الذي يتمتع بالتمكين استكشاف وإيجاد استعمالات مبتكرة للنظام المستهدف وهذا ما يؤدي إلى الابتكار والإبداع في العمل، وسيستعمل المستفيدون المُمكنين مهاراتهم المتطورة ليحددوا لأنفسهم كيفية استعمال النظام بطريقة مبتكرة لدعم مهامهم أو حل المشكلات غير المسبوقة. على وفق ذلك، يرى (Sehgal, 2007, 93) إن حل المشكلات ودعم القرار تعرف على أنها قدرة الفرد على الاستعمال الفاعل لواحد أو لمزيج من (١) المعرفة، (٢) المهارات، (3) المعلومات (٤) التكنولوجيا و (٥) الشبكة الاجتماعية لحل مشكلة أو تطوير استراتيجية لدعم القرارات والحلول المقترحة. وفي سياق استعمال النظام او التطبيق في مجال تكنولوجيا المعلومات، يفترض بالمستفيد الذي يتمتع بمستوى عالٍ من التمكين أن يكون استباقياً تجاه استعمال النظام من خلال تجربة المزيد من ميزاته، بما يتجاوز الإرشادات المنصوص عليها أو الرسمية لاستعمال هذه الميزات، لأداء نطاق أوسع من المهام من خلال النظام او التطبيق (Maas *et al.*, 2018, 334). إن حل المشكلات واتخاذ القرار بالنسبة للمستفيدين يمثل أحد أهم أبعاد التمكين، إذ إن محور التمكين هو أن يكون لدى الفرد الحرية في اتخاذ القرار والعمل على مواجهة وتبني الحلول التي يرونها مناسبة لمواجهتها. ومن النقاط المهمة في تمكين المستفيدين في مجال تكنولوجيا هو أن المستفيد يعمل على استعمال التطبيق بتفاصيل وبطريقة تُمكنه من أداء أكبر قدر من المهام غير هذا التطبيق.

البُعد الثاني: الكفاءة الذاتية للمستفيد

لقد ظهر مفهوم الكفاءة الذاتية المُدركة على يد (Bandura,1977) عندما نشر مقالة له بعنوان "كفاءة الذات نحو نظرية لتعديل السلوك"، وقد أكد في المقال على أهمية الكفاءة الذاتية المُدركة لكونها تُعد عاملاً وسيطاً لتعديل السلوك ومؤشراً على التوقعات حول قدرة الشخص في التغلب على مهمات مختلفة وأدائها بصورة ناجحة، والتخطيط لها بصورة واقعية متمثلة في الإدراك لحجم القدرات الذاتية التي تمكنه من تنفيذ سلوك معين بصورة مقبولة، ومدى التحمل عند تنفيذ هذا السلوك. كما أنها تؤثر بشكلٍ مباشرٍ في أنماط السلوك والتفكير، بحيث يُمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، فالأفراد الذين لديهم شعور إيجابي بكفاءتهم الذاتية يميلون في تفكيرهم نحو تحليل المشكلات محاولين التوصل إلى حلول منطقية مما يؤثر في سلوكهم بشكلٍ فعّال، في حين يتجه تفكير الأفراد الذين يشعرون بتدنٍ في كفاءتهم الذاتية إلى الداخل يجعلهم مضطربين عند مواجهتهم لمهامهم مُترددين في سلوكياتهم مُقللين من كفاءتهم الشخصية، وغير قادرين على الاستعمال الفعّال لقدراتهم المعرفية (كرماش، ٢٠١٦، ٥٣٠). ولقد عرفت الكفاءة الذاتية من قبل (Bandura, 1982, ١٢٢) على أنها الحكم حول كيفية قيام الفرد بتنفيذ مجموعة من الإجراءات المطلوبة للتعامل مع مواقف محتملة، ويلاحظ هنا ان هذا التعريف يتضمن تقييم الفرد لقدرته على التصرف في إطار مواقف قد يواجهها مستقبلاً. ولقد عرف (Compeau & Higgin, 1995, 191) الكفاءة الذاتية في سياق تكنولوجيا المعلومات على أَنَّها حكم الفرد على قدرته في استعمال الحاسوب، أَي إنَّها لا تُعنى بما فعله الفرد في الماضي، ولكن لما يمكن أَن يكون القيام به في المستقبل. وتشير(Al-Saleh, 2023, 56). تعليقاً على هذا التعريف، إن الكفاءة الذاتية لا تشير إلى المهارات الفرعية للمكونات البسيطة، مثل التنسيق أَو إدخال الصيغ في جدول بيانات بل تتضمن أحكام الفرد على قدراته في تطبيق هذه المهارات على مهام أوسع (مثل تحضير تقارير

مكتوبة أو تحليل البيانات المالية). ويشير (Doll, 2010, 55) إلى أن الكفاءة الذاتية تعرف على أنها إيمان الفرد بقدرته على أداء الأنشطة المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات بمهارة. إن المستفيدين ذوي الكفاء الذاتية العالية يعتقدون أنهم يمتلكون المهارات والقدرات لتحقيق النجاح، إذ يتمتعون بالثقة والمثابرة في كيفية مواجهة التحديات، وأن المستفيدين الذين لديهم مستويات عالية من المهارات والمعرفة يمتلكون مهارات شخصية متميزة، ويشعرون بالتزام أقل تجاه المدير، وبدلاً من ذلك، يشعرون بمزيد من الثقة في قدراتهم الخاصة التي يمكن أن تؤمن لهم العمل في مكان آخر إذا لزم الأمر (Murray & Holmes, 2021, 9). يلاحظ من التعاريف في أن جميعها لم تخرج عن سياق التعريف الأساسي للكفاءة الذاتية لتكنولوجيا والذي جاء به Compeau & Higgins, (1995)، التي تدور جميعها في إطار قدرة الفرد على استعمال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها.

البُعد الثالث: استقلالية المستفيد

إن مصطلح استقلالية المستفيد في إطار تكنولوجيا المعلومات أشار إليه (Niehaves *et al*., 2012, 5) على أنه مصطلح يرتبط غالباً بـ "قدر أكبر من الحرية" أو "الحريات الجديدة" للعاملين، إذ إن زيادة الاستقلالية للمستفيدين تُمكنهم من اتخاذ قرارات تكنولوجيا المعلومات بأنفسهم أو تقديم الدعم الفني لأنفسهم. ويشير (Njenga, 2014, 12) (نقلاً عن أحد التقارير الصادرة عن الشركتين في عام ٢٠١١) أن شركتي ديل وإنتل لاحظتا أن ستة من كل عشرة، أو ٥٩%، من العاملين سيستمتعون بالعمل أكثر إذا تمكنوا من اختيار التكنولوجيا الخاصة بهم، وقد أثبتت دراستهم بوضوح العلاقة بين توفير تكنولوجيا المعلومات ومعنويات العاملين، وخلصت إلى أن اختيار التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. يتم تعريف استقلالية المستفيد على أنها درجة الاختيار التي يتمتع بها الأفراد في كيفية استعمالهم للحاسوب في عملهم (Doll *et al*., 2003, 9). يلاحظ من خلال التعريف أن استقلالية المستفيد تُمكن الفرد من استعمال الكومبيوتر بالطريقة التي يراها مناسبة لإنجاز المهام المناطة به. وفي هذا السياق، فإن اعطاء الفرد الخيار لطريقة الاستعمال وشعوره بالاختيار يُعدّ عملية تحفيزية بحد ذاتها، وهذا سيؤدي إلى شعور المستفيد بالسيطرة. وفي إطار المقارنة بين استقلالية المستفيد واستقلالية الوظيفية، يرى (Doll *et al*., 2003, 9) أن استقلالية المستفيد أضيق من استقلالية الوظيفة (على سبيل المثال، مقدار الاختيار الذي يتمتع به الشخص في وظيفته). فضلاً عن ذلك، ليس كل العمل يتم بوساطة الحاسوب. إذ إنه قد يكون بعض العاملين الإداريين أو المهنيين مقيدين في استعمالهم لأجهزة الحاسوب، ومع ذلك يتمتعون باستقلالية وظيفية كبيرة. وفيما يتعلق بالاستعمال المتبادل لمصطلحي استقلالية المستفيد User Autonomy والاستقلالية الذاتية Self-Determination على الرغم من أن مصطلحي الاستقلالية الذاتية والاستقلالية غالبًا ما يُستعملان بالتبادل، إلاّ الكاتب يرى أن استعمال استقلالية المستفيد في هذا السياق لاقتراح أن الأفراد يستعملون موارد تكنولوجيا المعلومات التمكينية وتقديرهم الخاص لاتخاذ القرارات (أي اختيار الأساليب والوتيرة والجهد) حول كيفية استعمال الحاسوب لتحقيق أهداف عمله. وتم تعريف استقلالية المستفيد من قبل (Sehgal, 2007, 91) على أنها درجة الاختيار لدى الأفراد في كيفية استعمالهم للنظام في إنجاز أنشطتهم الوظيفية اليومية. يلاحظ من هذا التعريف أن التركيز كان على استعمال أنظمة معينة في العمل، علماً أن دراسة (Sehgal, 2007) كانت تركز

على استعمال نظام تخطيط الموارد في المنظمة، لذلك كان التعريف الإجرائي لدراسته لاستقلالية المستفيد ركزت على النظام.

إن التعاريف المذكورة تبيّن أن استقلالية المستفيد يركز في مضمونه على أن المستفيد من الممكن أن يكون لديه الخيار في آلية استعمال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، وأن له مساحة من الحرية في تنظيم العمل من خلالها، ولكن هذا لا يعني الخروج عن الإطار التنظيمي العام والإجراءات المحددة من قبل المنظمة. فضلاً عن ذلك، فإن بُعد استقلالية المستفيد يحدد مقدار الاستقلالية التي يتحملها المستفيد أو مجموعة المستفيدين عن أداء مهام عملهم، أي إلى أي مدى يتم توجيههم وحاجتهم إلى الأذن لإنجاز مهامهم وإلى أي مدى تشرح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به .

المحور الثالث: أنموذج الدراسة ومنهجيتها

اولا: انموذج الدراسة

وقبل الدخول في أنموذج الدراسة لابد من الإشارة إلى مسألة وهي العلاقة بين التعلّم التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، إذ أشرت الدراسات إلى أن هناك اتجاهين للعلاقة بين التعلّم التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، الاتجاه الأول: تبني التعلّم التنظيمي بوصفها أدوات لتفسير وحل مشاكل تطبيق واستعمال تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، وعلى وفق هذا الاتجاه فإن المنظمات لا تزال تكافح وتوجه جهودها لاستعمال التكنولوجيا الجديدة بشكل فاعل. أما الاتجاه الثاني من البحوث فهو يركز على تطوير تكنولوجيا المعلومات التي من الممكن أن تدعم عمليات التعلّم التنظيمي، ومن الأمثلة على هذه التطبيقات الأنظمة الخبيرة والشبكات وقواعد البيانات والإنترنت والإنترانت وغيرها من التطبيقات في مجال تكنولوجيا المعلومات، وإن تطبيق التكنولوجيا التي تساعد على التعلّم التنظيمي يعتمد على الطاقة الحالية للمنظمة على التعلّم، وعليه فإن المنظمات التي أظهرت أصلاً قدرات تعلم تجد من الأسهل زيادة قدرتها على التعلّم؛ لأنها قد تجرب التكنولوجيا الجديدة أكثر، والعكس صحيح فالمنظمات التي تحتاج إلى تطوير طاقات تعلم من الممكن أن تجد صعوبة في تطبيق التكنولوجيا الضرورية (Al-Abbasi, 2021). وفي إطار الدراسة الحالية، فإنها تتبنى المدخل الأول الذي يعتمد على أن التعلّم التنظيمي يُعدّ أداة مهمة في مساعدة الأفراد العاملين على استعمال التطبيقات واكتساب المهارة والقدرة في مجال توظيفها في أداء المهام المناطة بهم ومن ثمّ تمكينهم وإفساح المجال لهم من أجل اتخاذ القرارات واختيار الطريقة التي يوظفون فيها هذه التكنولوجيا، وعلى وفق هذا المنظور يمكن اعتماد التوجه نحو التعلّم التنظيمي عامل يدفع باتجاه تمكين المستفيدين، ويمكن القول عنه أيضاً إنه مقوم من مقومات تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات.

للتوجه نحو التعلّم التنظيمي تأثيرات واضحة في الفرد وفي المنظمة، ولقد افترضت الدراسة الحالية أن التوجه نحو التعلّم التنظيمي من الممكن أن يكون عاملاً مؤثراً في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات، إذ إن أحد الجوانب المهمة للتوجه نحو التعلّم هو أنه يكون وسيلة تحفيزية فاعلة لدفع الفرد للحصول على المكافأة أو المكانة الوظيفية الجيدة أو السلطة والقوة، فضلا عن ذلك فإنه يعد المتغير الحرج في نجاح المنظمة والفرد في

صنع القرار بوصفه وسيلة الفرد والمنظمة للحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها والتخلص من الأفكار القديمة (Al-Kubaisi & Daham, 2007, 140) وهذا ما يعني أن تمكين المستفيدين لا يأتي من فراغ إنما من المفترض أن يكون هناك ثقافة وقيم تنظيمية تدفع بالمنظمة نحو التعلّم التنظيمي، وهذا بدوره سيدفع نحو امتلاك المستفيدين الجاهزية والقدرات المطلوبة لكي يكونوا ممكنين من قبل إدارة المنظمة. على وفق ذلك يمكن صياغة الفرضية البحثية الرئيسة على النحو الآتي:

يؤثر التوجه نحو التعلّم التنظيمي في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات الطبية (المتمثلة بأجهزة الأشعة والسونار) في المؤسسات الصحية المبحوثة.

وللحصول على المزيد من الايضاحات بشأن تأثير التوجه نحو التعلم التنظيمي في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات فلقد تم وضع ثلاث فرضيات فرعية على النحو الاتي:

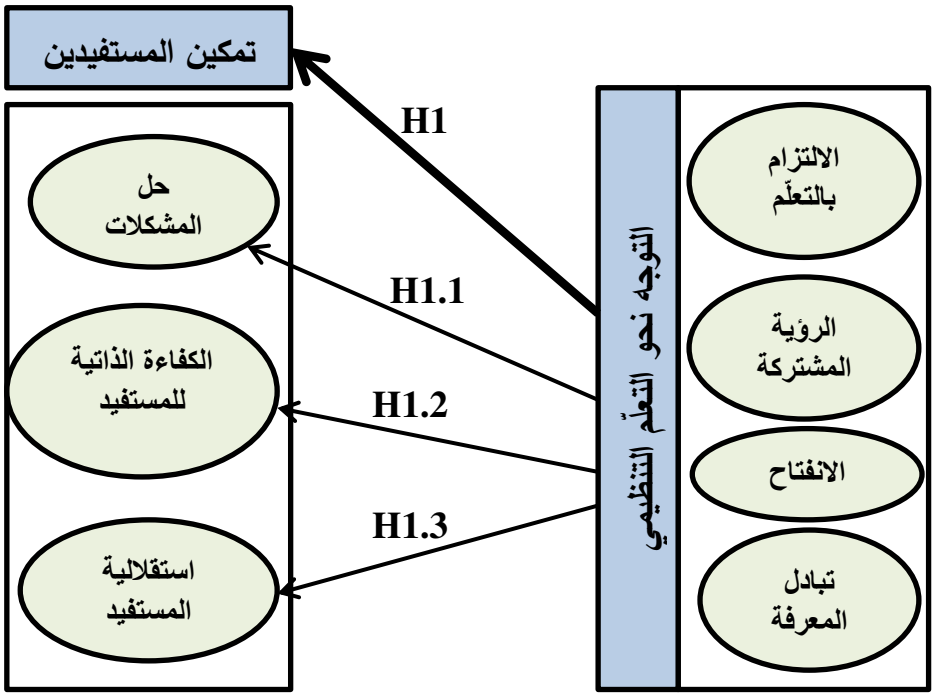
يؤثر التوجه نحو التعلم التنظيمي في بعُد حل المشكلات.

يؤثر التوجه نحو التعلم التنظيمي في بعُد الكفاءة الذاتية للمستفيد.

يؤثر التوجه نحو التعلم التنظيمي في بعُد استقلالية المستفيد.

وفيما يخص أنموذج البحث فهو موضح في الشكل (١)

الشكل (١): أنموذج البحث



ثانيا: منهجية البحث

١. منهج البحث

تبنت الدراسة الحالية المنهج المسحي الذي يُعدّ أحد أهم مناهج البحث العلمي، ويعرفه (Mahmoudi, 2019, 51) على أنه محاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل الوضع الراهن لموضوع ما وتفسيره في بيئة محددة ووقت معين. وينظر إليه (Al-Mashhadani, 2019, 132). على أنه منهج بحثي يهدف إلى مسح الظاهرة موضوع الدراسة والوقوف على واقعها بصورة موضوعية، تمكن الباحث من استنتاج علمي لأسبابها، ومسوغات اعتماد هذا المنهج في الدراسة الحالية هو إن أسلوب المسح يطبق عادة على نطاق جغرافي كبير أو صغير، وقد يكون مسحاً شاملاً أو بطريقة العينة، وفي معظم الأحيان تستعمل فيه عينات كبيرة من أجل مساعدة الباحث في الحصول على نتائج دقيقة وبنسبة خطأ قليلة، ومن ثمّ تمكنه من تعميم نتائج على مجتمع الدراسة (Mahmoudi, 2019, 52). وفي إطار الدراسة الحالية، فإن عينة البحث موزعة بشكل جغرافي على كل محافظة نينوى، فهي تشمل مركز المحافظة (مدينة الموصل) الأقضية والنواحي جميعها، لذلك فالأسلوب الأمثل هو اعتماد المنهج المسحي التحليلي، فضلاً عن ذلك، فلقد اعتمد الباحثان أسلوب المسح الشامل للمجتمع؛ لأن العينة هم الأفراد العاملون على أجهزة الأشعة والسونار في مستشفيات دائرة صحة نينوى جميعها.

٢. أسلوب جمع البيانات

تم اعتماد الاستبانة لجمع بيانات الدراسة الحالية، واعتمدت الدراسة الحالية في إعداد الاستبانة على مقاييس جاهزة، وهذه المقاييس مثبت صدقها وثباتها في عملية القياس وبشكل متكرر في الكثير من الدراسات السابقة. وفي سياق اختيار المقياس والتأكد من صلاحيته، فلقد تم عرض الاستبانة وذلك لإجراء التغييرات المناسبة عليها، ولقد أجريت بعض التعديلات على الاستبانة بناءً على آراء السادة المحكمين، فضلاً عن ذلك، فلقد تم عرض الاستبانة على ثلاثة أطباء مختصين بالأشعة والسونار وسبعة مصورين إشعاعيين لبيان رأيهم في الاستبانة ولاسيما في حال الاسئلة غير الواضحة أو غير المفهومة من قبلهم، وتمت هذه العملية بأسلوب المقابلة، وتم الأخذ بالملاحظات التي تم تأشيرها من قبلهم. وفيما يتعلق ببناء الاستبانة فلقد تم اختيار المقياس المُعد من قبل (Sinkula et al., 1997) و (Calantone et al., 2002) لقياس التوجه نحو التعلم التنظيمي، وإن أحد أهم اسباب اختيار هذا المقياس هو انه قد تم اختباره في الدراستين المذكورتين آنفاً، فضلاً عن ذلك فإن هاتين الدراستين هما من أكثر الدراسات التي قد تم تبنيها لقياس التوجه نحو التعلّم التنظيمي من قبل الباحثين. أما مقياس تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات فلقد تم اختياره من دراسة (Doll et al., 2003)، وتم اختباره بشكل تفصيلي من قبل (Sehgal, 2007) وتم ثباته وصدقه لعملية القياس، ولقد أشرت جميع الاختبارات صلاحيته للقياس.

٣. عينة الدراسة

تضمنت عينة الدراسة مجموعة الأفراد العاملين في دائرة صحة نينوى من والمختصين في مجال الأشعة والسونار باختلاف الأجهزة الطبية المعتمدة في هذا المجال مثل الأشعة والسونار والرنين المغناطيسي والمفراس

الحلزوني. إن السبب الرئيس في اختيار هؤلاء الأفراد ليكونوا عينة للدراسة الحالية هو إن الأجهزة الخاصة بالأشعة والسونار جميعها هي أجهزة مستندة في طبيعتها إلى تكنولوجيا المعلومات، ولذلك فهي مطابقة لمجال الدراسة الحالية. فضلا عن ذلك، ضمان أن إجابات المبحوثين ستكون واقعية كون الأسئلة ستكون موجهة لنمط معنية من تكنولوجيا المعلومات الطبية، ولأفراد يعملون في المؤسسة الصحية نفسها (دائرة صحة نينوى) ويخضعون للتعليمات نفسها. واخيرا، إمكانية الوصول لهؤلاء المبحوثين لأن أحد الباحثين يعمل في المؤسسة نفسها ولديه إمكانية في الوصول إلى هؤلاء المبحوثين بمساعدة دائرة صحة نينوى كونه لديه موافقات أصولية. ومن الجدير بالذكر، أن العدد الإجمالي للعاملين على أجهزة الأشعة والسونار في مستشفيات دائرة صحة نينوى يبلغ (٥٥٠) وذلك حسب الإحصائية التي حصل عليها الباحثان من شعبة مكننة المعلومات في دائرة صحة نينوى، ولقد تم توزيع (٥٢٥) استمارة استبانة على عينة الدراسة، وبلغ عدد المستجيبين (٤٦٣) وعدد غير المستجيبين (٦٢)، واستناداً إلى ذلك فإن نسبة الاستجابة الإجمالية (٨٨,١٠%). إن نسبة الاستجابة هذه لم تتحقق إلاّ بعد جهود كبيرة بذلت من الباحثين، إذ تمت خلالها زيارة (١٧) مستشفى في داخل حدود مركز محافظة ومستشفيات في أقضية ونواحي محافظة نينوى.

المحور الرابع: الإطار التحليلي للدراسة

تمثل عملية اختبار نماذج القياس الخطوة الأولى لأي تحليل إحصائي في إطار أسلوب نمذجة المعادلات البنائية، إذ إن هذه الخطوة تفيد في تشذيب النماذج والتخلص من المشاكل المتعلقة بعملية القياس التي قد تؤثر سلباً في اختبار النماذج البنائية في المرحلة الثانية في نمذجة المعادلات البنائية. ويمثل أنموذج القياس العلاقة بين المتغيرات المقاسة (يطلق عليها أيضا المتغيرات المشاهدة أو مؤشرات القياس) والعوامل الكامنة (Brown, 2015, 1). ولقد تم اختبار نماذج القياس كلا على حدة، إذ تم اختبار أنموذج قياس التوجه نحو التعلم التنظيمي ومن ثم أنموذج تمكين المستفيدين، واخيرا تم اختبار الأنموذج الكلي من خلال وضع مخرجات الخطوتين السابقتين في إطار أنموذج قياس واحد.

١. اختبار أنموذج قياس التوجه نحو التعلم التنظيمي

سياق اختبار أنموذج قياس التوجه نحو التعلم التنظيمي فلقد تم الوصول إلى الأنموذج الافضل، والذي جاء بمؤشرات حسن مطابقة وفقا للمستويات المقبولة، في إطار أربع مراحل وعلى النحو الآتي:

المرحلة من الاولى من الاختبار، وكانت مؤشرات حسن المطابقة على النحو الآتي:

(χ2/df), 3.439; GFI, 0.894 ; AGFI, 0.859 ; CFI, .883; TLI, .862; RMR, 0.039; SRMR, 0.0542; RMSEA, 0.073; PCLOSE 0.000.

المرحلة الثانية تم فيها حذف مؤشر القياس X13 وكانت نتائج حسن المطابقة بعد الحذف على النحو الآتي:

(χ2/df), 3.417; GFI, 0.903 ; AGFI, 0.869 ; CFI, .891; TLI, .869; RMR, 0.038; SRMR, 0.0536; RMSEA, 0.072; PCLOSE 0.000.

حذف مؤشر القياس X15 وكانت نتائج حسن المطابقة بعد الحذف على النحو الآتي:

(χ2/df), 3.020; GFI, 0.922 ; AGFI, 0.891 ; CFI, .915; TLI, .896; RMR, 0.037; SRMR, 0.0508; RMSEA, 0.066; PCLOSE 0.001.

حذف مؤشر القياس X12 وكانت النتائج على النحو المبين الآتي:

(χ2/df), 2.429; GFI, 0.945 ; AGFI, 0.921 ; CFI, .943; TLI, .928; RMR, 0.031; SRMR, 0.0445; RMSEA, 0.056; PCLOSE 0.164.

إن نتائج حسن مطابقة أنموذج قياس التوجه نحو التعلّم التنظيمي في تشير إلى أن جميع المؤشرات قد حققت مستويات قبول جيدة، إذ إن هذه المؤشرات جميعها قد وصلت إلى مستويات القبول المطلوبة. أي إنّها وصلت إلى أفضل مستويات يمكن تحقيقها من المطابقة. وفي هذا إشارة واضحة إلى أنّ البيانات قد حققت مطابقة جيدة مع أنموذج الدراسة، وهي أيضاً تشير إلى مصداقية الأنموذج في قياس المتغير المراد قياسه والمتمثل بالتوجه نحو التعلّم التنظيمي.

٢. اختبار أنموذج قياس تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات

وصل أنموذج قياس تمكين المستفيدين إلى مستويات المطابقة المقبولة في إطار أربع مراحل على النحو الآتي:

المرحلة الاولى اختبار الأنموذج الاساس وكانت النتائج على النحو في الآتي:

(χ2/df), 4.787; GFI, 0.908 ; AGFI, 0.864 ; CFI, .903; TLI, .878; RMR, 0.052; SRMR, 0.0604; RMSEA, 0.091; PCLOSE 0.000.

المرحلة الثانية ربط أخطاء مؤشري القياس X_{27} و X28 وذلك بسبب الترابط العالي بينهما التي كانت بقيمة ٣٠,٢٦٧. وبعد إجراء عملية ربط البواقي كانت مؤشرات حسن المطابقة على النحو الآتي:

(χ2/df), 4.٠٩٤; GFI, 0.٩٢١ ; AGFI, 0.٨٨١ ; CFI, .٩٢٢; TLI, .٩٠٠; RMR, 0.٠٤٦; SRMR, 0.0568; RMSEA, 0.٠٨٢; PCLOSE 0.000.

المرحلة الثالثة: ربط أخطاء مؤشري القياس X_{30} و X_{31} وذلك بسبب الترابط العالي بينهما والتي كانت بقيمة 30.470. وبعد إجراء عملية ربط البواقي كانت مؤشرات حسن المطابقة على النحو الآتي:

(χ2/df), 3.399; GFI, 0.936 ; AGFI, 0.903 ; CFI, .941; TLI, .٩23; RMR, 0.٠٤٦; SRMR, 0.0564; RMSEA, 0.072; PCLOSE 0.000.

المرحلة الرابعة: ربط أخطاء مؤشري القياس X_{38} و X_{39} (وذلك بسبب الترابط العالي بينهما التي كانت بقيمة 18.250. وبعد إجراء عملية ربط البواقي كانت مؤشرات حسن المطابقة على النحو الآتي:

(χ2/df), 3.033; GFI, 0.945 ; AGFI, 0.916 ; CFI, .950; TLI, .٩35; RMR, 0.٠٤٦; SRMR, 0.0564; RMSEA, 0.066; PCLOSE 0.008.

المرحلة الخامسة: حذف مؤشر القياس X_{33} وذلك بسبب الترابط العالي مع بقية مؤشرات القياس

وبعد حذف مؤشر القياس X33 كانت مؤشرات حسن المطابقة على النحو الآتي:

(χ2/df), 2.746; GFI, 0.956 ; AGFI, 0.929 ; CFI, .961; TLI, .٩47; RMR, 0.037; SRMR, 0.0450; RMSEA, 0.066; PCLOSE 0.063.

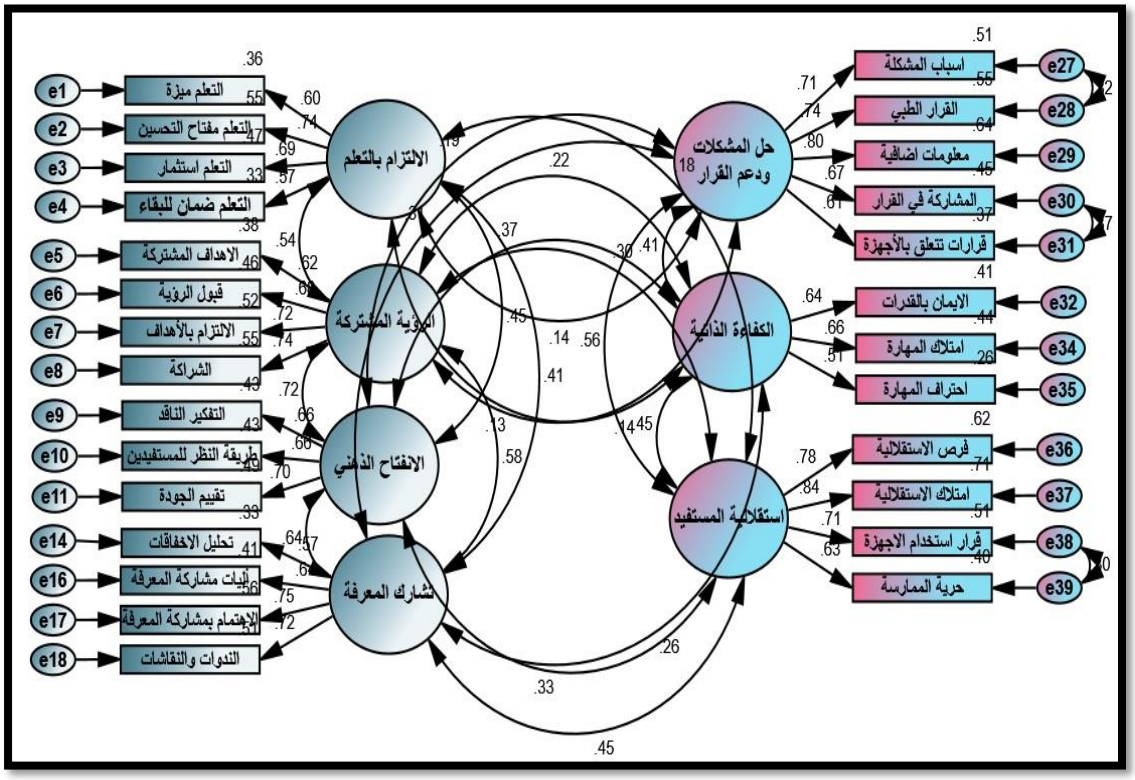
تبين نتائج اختبار أنموذج قياس تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات أن الأنموذج قد حقق مستوى مطابقاً متميزاً، إذ إن المؤشرات جميعها وصلت إلى مستويات عالية من القبول، وهذا يؤشر وبشكل واضح أنّ

البيانات قد حققت مطابقة جيدة مع أنموذج الدراسة، وهي أيضاً تشير إلى مصداقية الأنموذج في قياس المتغير المراد قياسه والمتمثل بتمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات.

٣. اختبار الأنموذج على المستوى الكلي

بعد الانتهاء من اختبار نماذج قياس التوجه نحو التعلّم التنظيمي وتمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى أفضل مستويات المطابقة لهذه النماذج، سيتم اختبار الأنموذج على المستوى الإجمالي والذي سيتضمن المراحل النهائية للأنموذجين المذكورين آنفاً، لكي يكون أنموذج القياس متكاملاً ويحتوي على متغيرات الدراسة جميعها. وكانت نتائج اختبار هذا الأنموذج في المرحلة الأولى كما هي في الشكل (٢).

الشكل (٢): انموذج قياس الدراسة



كانت مؤشرات حسن المطابقة للأنموذج الإجمالي فلقد كانت على النحو الآتي:

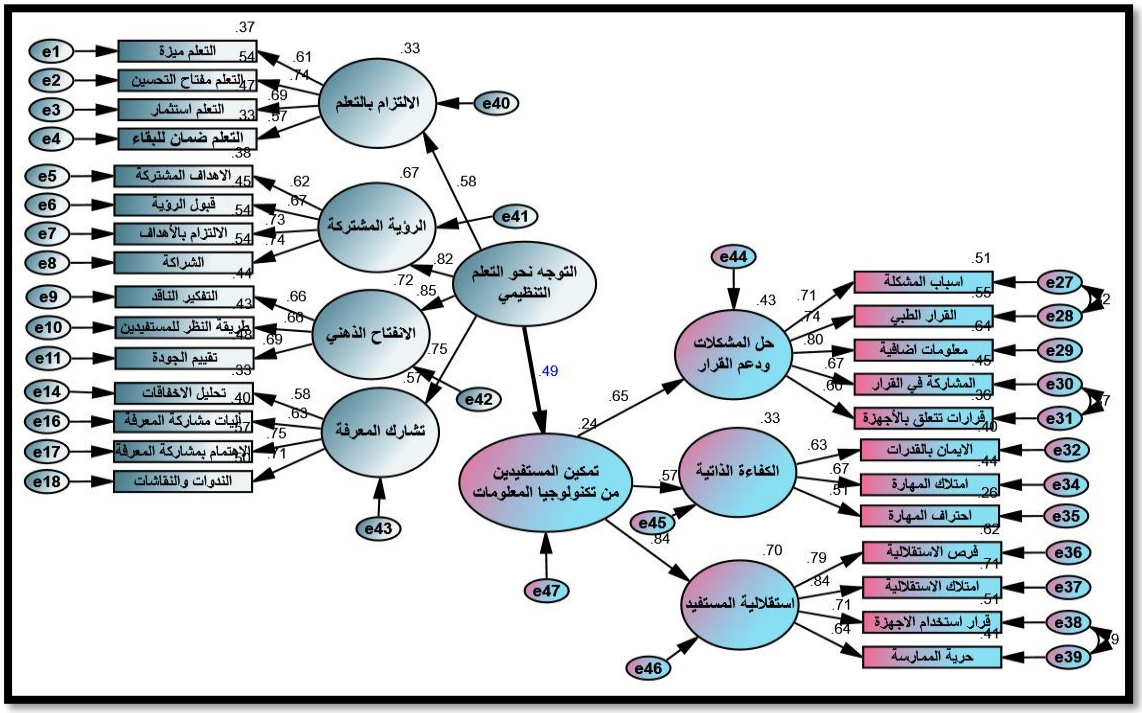
(χ2/df), 2.228; GFI, 0.903 ; AGFI, 0.877 ; CFI, .918; TLI, .904; RMR, 0.042; SRMR, 0.0530; RMSEA, 0.052; PCLOSE 0.307.

يتبين من خلال مؤشرات حسن المطابقة أن الأنموذج الإجمالي الذي يضم العوامل الكامنة للدراسة جميعها قد حقق مستويات المطابقة المقبولة، وفي هذا إشارة واضحة إلى مطابقة الأنموذج للبيانات.

ثانيا: اختبار الانموذج البنائي

خصص هذا المبحث لاختبار الأنموذج البنائي للدراسة والفرضيات المنبثقة عنه، وتحديدا اختبار تأثير المتغير المستقل (التوجه نحو التعلّم التنظيمي) في المتغير المعتمد (تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات)، ومن ثم اختبار تأثير التوجه نحو التعلم التنظيمي في كل بعد من أبعاد تمكين المستفيدين. وعلى وفق ذلك، فلقد تم اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو المبين في الشكل (٣) والجدول (١).

الشكل (٣): الأنموذج البنائي لاختبار تأثير التوجه نحو التعلم التنظيمي في تمكين المستفيدين (المستوى الكلي)



الجدول (١): نتائج تحليل الانحدار لتأثير التوجه نحو التعلم التنظيمي في تمكين المستفيدين (المستوى الكلي)

المتغير المعتمد		المتغير المستقل	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة	P	طبيعة التأثير
تمكين المستفيدين	<---	التوجه نحو التعلم التنظيمي	.828	.162	5.118	***	معنوي

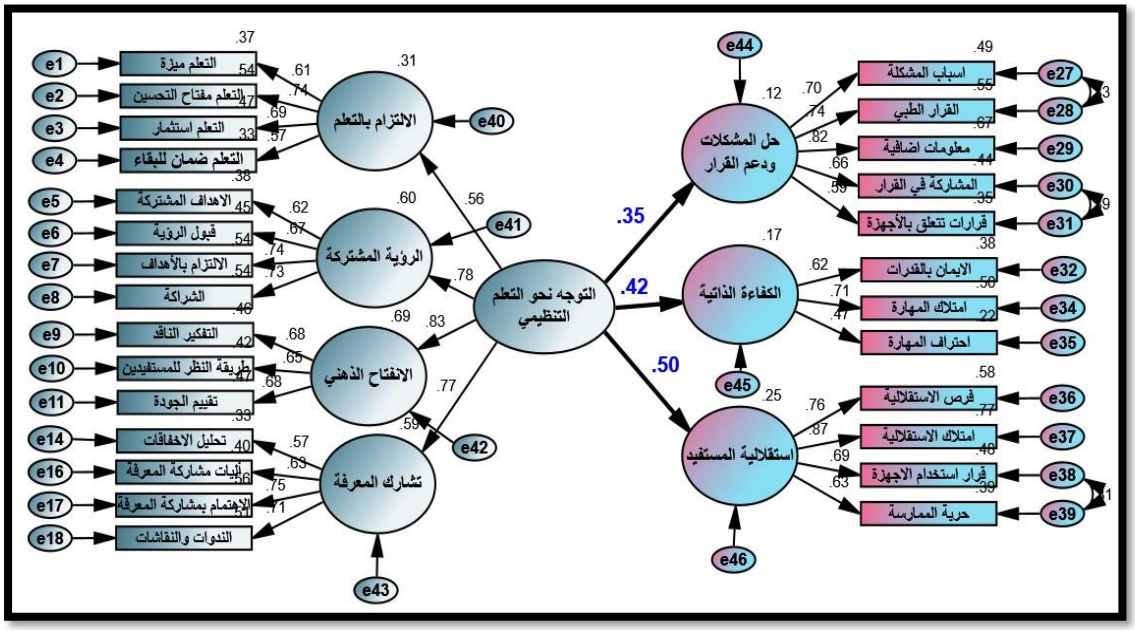
*** 0.001

تشير نتائج التحليل الإحصائي للأنموذج البنائي لتأثير التوجه نحو التعلّم التنظيمي في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات في الشكل (٣) والجدول (١) إلى أن طبيعة التأثر كان معنوياً وطردياً، إذ كانت قيمة معامل الانحدار Estimate(β) (٠,٨٢٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، وهي قيمة تشير إلى معنوية التأثير كونها أقل من (٠,٠٥)، أما النسبة الحرجة فلقد كانت قيمتها ٥,١١٨. وتؤكد هذه النتائج التأثير المعنوي للتوجه

نحو التعلّم التنظيمي في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات، وأنّ التغير في التوجه نحو التعلّم التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٨٢٨) في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصحية المبحوثة.

وفيما يتعلق بتأثير التوجه نحو التعلم التنظيمي في كل بعد من أبعاد تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات، فالشكل (٤) والجدول (٢) يشيران إلى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث.

الشكل (٤): الأنموذج البنائي لاختبار تأثير التوجه نحو التعلم التنظيمي في أبعاد تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات.



الجدول (٢) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التوجه نحو التعلم التنظيمي في أبعاد تمكين المستفيدين

المتغير المعتمد		المتغير المستقل	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة	P	طبيعة التأثير
حل المشكلات ودعم القرار	<---	التوجه نحو التعلم التنظيمي	.927	.189	4.892	***	معنوي
الكفاءة الذاتية للمستفيد	<---	التوجه نحو التعلم التنظيمي	.822	.170	4.847	***	معنوي
استقلالية المستفيد	<---	التوجه نحو التعلم التنظيمي	1.319	.214	6.159	***	معنوي

*** 0.001

تشير نتائج التحليل الإحصائي للأنموذج البنائي لتأثير التوجه نحو التعلّم التنظيمي في أبعاد تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات في الشكل (٤) والجدول (٣) إلى أن طبيعة التأثير للتوجه نحو التعلم في الأبعاد الثلاثة لتمكين المستفيد كان معنوياً وطردياً. فعلى مستوى تأثير التوجه في حل المشكلات ودعم القرار،

كانت قيمة معامل الانحدار (β)Estimate (٠,٩٢٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، وهي قيمة تشير إلى معنوية التأثير كونها أقل من (٠,٠٥)، أما النسبة الحرجة فلقد كانت قيمتها ٤,٨٩٢. وتؤكد هذه النتائج التأثير المعنوي للتوجه نحو التعلّم التنظيمي في تمكين المستفيدين من حيث حل المشكلات ودعم القرار. وكذلك الحال بالنسبة لتأثير التوجه نحو التعلم التنظيمي في الكفاءة الذاتية للمستفيد، إذ كانت قيمة معامل الانحدار (β (0.822)Estimate) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، وهي قيمة تشير إلى معنوية التأثير كونها أقل من (٠,٠٥)، أما النسبة الحرجة فلقد كانت قيمتها 474,٨. وفيما يتعلق بتأثير التوجه نحو التعلم التنظيمي في استقلالية المستفيد فلقد كان تأثيراً معنوياً طردياً أيضا، إذ كانت قيمة معامل الانحدار (β (1.319)Estimate) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، وهي قيمة تشير إلى معنوية التأثير كونها أقل من (٠,٠٥)، أما النسبة الحرجة فلقد كانت قيمتها ٦,١٥٩.

إن فرضية التأثير المعنوي للتوجه نحو التعلّم التنظيمي في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات قامت على افتراض أن امتلاك المنظمة لتوجه نحو التعلّم التنظيمي سوف يؤدي إلى زيادة إمكانية الأفراد العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، وذلك من خلال تبادل المعرفة والمعلومات والتزام الإدارة العليا بالتعلّم والانفتاح نحو الحلول الجديدة والتكنولوجيا الحديثة والإبداعات المطورة حديثاً، وهذا كله فيما بعد يؤدي إلى جعل الفرد جاهزاً للتمكين ومنحه المزيد من الصلاحيات وتمكينه من اختيار طريقة أداء العمل وحل المشكلات واتخاذ القرارات. وكانت هذه النتيجة متفقة مع ما توصلت اليه دراسة (Gutierrez-Gutierrez et al., 2018) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه نحو التعلّم التنظيمي وتمكين العاملين. على وفق ذلك فإن التوجه نحو التعلّم التنظيمي يعد أداة تحفيز لتشجيع الفرد نحو التمكين، لأن الفرد سيكون متعلما ولديه القدرات اللازمة لكي يتم تمكينه وتشجعيه على الاستقلالية وإعطائه مساحة لاتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجهه في العمل وإعطائه استقلالية في العمل. ويتفق مع هذا الاتجاه (Kang & Snell, 2008, 81) الذي أشار إلى أنه في الواقع، تميل أنظمة الأداء/التحكم في بعض الاحيان إلى توسيع نطاق التمكين الذي يمكّن الأفراد من التعامل بفاعلية مع الظروف غير الروتينية والاستثنائية التي تتطلب الإبداع والمبادرة، وهذا ما يشير بوضوح إلى أن المنظمات المتجهة نحو التعلّم تشجع الأفراد لكي يكون لديهم مبادرات إبداعية في العمل، ومن ثمّ سوف تُمكنهم من العمل وتمنحهم الحرية والاستقلالية لأداء المهام المناطة بهم وحل المشكلات التي تواجههم على وفق ما يرونه مناسباً. وفي الوقت نفسه، فإن المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية بالتعلّم التنظيمي فإنه في الوقت نفسه سوف تتجه نحو العمل الجماعي وزيادة التمكين والمرونة في اتخاذ القرار والرؤية العامة للمنظمة (Purcarea, 2013, 1098). وتتفق نتائج اختبار هذه الفرضية مع ما توصلت اليه دراسة (Lin & Lee, 2005,182) أن عوامل التعلّم التنظيمي ومنها التدريب المتاح، والخبرة الفنية، ومستوى المعرفة تؤثر وبوضوح على أنظمة الأعمال الإلكترونية من حيث التبني والاستعمال، إذ إن تدريب الأفراد العاملين وجعلهم يمتلكون الخبرة الفنية والمعرفة العالية كلها عوامل مؤثرة في توسيع نطاق استعمال هذه الانظمة، وهذا يعني أن المستفيدين سوف يعملون على استعمال هذه الانظمة بتمكن عالٍ بسبب زيادة خبراتهم ومعرفتهم في مجال استعمالها. فضلاً عن ذلك، فإن توجه المنظمة نحو التعلّم التنظيمي

من الممكن أن يفيد في تعلم طرائق عمل جديدة على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وتُسهم في زيادة قدرة الأفراد على التعامل مع هذه التطبيقات (Alavi, 2007,796 Kane &)، وهذا ما يدفع بالإدارة إلى تمكين المستفيدين العاملين على هذه التطبيقات.

بناءً على المناقشة المذكورة آنفاً، واستناداً إلى النتائج الإحصائية لاختبار الفرضيات في إطار أنموذج الدراسة يتم قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الثلاثة.

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

١. توصلت نتائج التحليل الوصفي لآراء المبحوثين إلى توافر الأبعاد (أبعاد التوجه نحو التعلّم التنظيمي) التي تم تبنيها في الدراسة الحالية، وجاء تسلسل هذه الأبعاد من حيث أعلى وسط حسابي على النحو الآتي:

أ- الالتزام بالتعلّم التنظيمي

أظهرت نتائج التحليل أن الأفراد المبحوثين والمتمثلين بالعاملين على أجهزة الأشعة والسونار في محافظة نينوى يؤكدون على مسألة التزام الإدارة بالتعلّم التنظيمي، إذ انعكس هذا الالتزام من خلال عدّ التعلّم التنظيمي مفتاحاً أساسياً للتحسين وتطوير المؤسسة الصحية، فضلاً عن أن الإدارة تدرك أن توجه الأفراد نحو التعلّم يمثل استثمار طويل الأجل من الممكن أن يعود على المؤسسة بفوائد جمة. وتأكيداً لذلك فلقد قامت بعض المؤسسات الصحية التابعة لوزارة الصحة ومنها دائرة صحة نينوى بإنشاء مراكز للتعليم المستمر لضمان استمرارية تعلّم الأفراد العاملين، ولتحويل هذه المؤسسات إلى منظمات متعلمة.

ب- الرؤية المشتركة

أشرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك اتفاقاً نوعاً ما من قبل المبحوثين على التطابق بين رؤيتهم ورؤية المؤسسة الصحية التي يعملون فيها، إذ يرى المبحوثون أن هناك تطابقاً بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وأنهم يعملون بشكل تعاوني مع المؤسسة من أجل تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى الرؤية التي تسعى إليها مؤسستهم.

ج- الانفتاح الذهني

بينت نتائج التحليل الوصفي لهذا البُعد أن هناك اهتمامات بشأن الافتراضات الموضوعة فيما يخص المستفيدين من خدمات المستشفيات ولاسيما فيما يتعلق بالجودة وبطريقة النظر إلى الفئات المستفيدة من هذه الخدمات، وبما يتلاءم مع تقييم هذه الجودة دورياً. فضلاً عن ذلك، فلقد أكد المبحوثون أن لديهم الحرية في طرح أفكارهم على رؤسائهم فيما يتعلق بالعمل والمهام التي يقومون بتأديتها. إن هذا الانفتاح الذهني يعكس رغبة إدارة المستشفى في اجراء تقييم نقدي لأنشطتها المختلفة، ولاسيما فيما يتعلق بعمل وحدات الأشعة والسونار وإمكانية تحسين عمل هذه الوحدات من خلال المقترحات والأفكار الإبداعية.

د- تشارك المعرفة

أوضحت نتائج التحليل الوصفي أن الأفراد المبحوثين يؤكدون على اعتمادهم استراتيجية مهمة في تشارك المعرفة تتمثل في اعتماد أسلوب للإفادة من الدروس التي مرت بها المؤسسة، ويتم دعم هذا الحوار من قبل الإدارة التي تؤكد باستمرار على ضرورة مشاركة المعرفة ليس على المستوى الفردي فحسب، بل على أن تشارك هذه المعرفة بين وحدات واقسام المؤسسة. ومن الطرائق التي يتم اعتمادها من قبل المستشفيات المبحوثة في مشاركة المعرفة التي يتم تبنيها من قبل إدارات هذه المستشفيات الورش والندوات الحوارية والحلقات النقاشية، من أجل مشاركة المعرفة بين الأفراد العاملين.

٢. فيما يخص الوصف الاحصائي للدعم التنظيمي المُدرك، يلاحظ أن نسبة الاتفاق على الدعم التنظيمي المُدرك هي الأقل من بين نسب الاتفاق لمتغيرات الدراسة وأبعادها جميعها، ونسبة عدم الاتفاق كانت الأعلى كذلك، وفي هذا دلالة على وجود نقص في بعض جوانب الدعم التنظيمي المقدم للأفراد المبحوثين، أي إن المستشفيات المبحوثة قد لا تهتم ببعض الجوانب المتعلقة الدعم المتعلقة بالأفراد العاملين. وعلى الرغم من ذلك، فإن مستوى الدعم المتفق عليه من الأفراد المبحوثين لا يزال في مستوى يمكن القول عنه إنه جيد ولاسيما أن الوسط الحسابي لهذا المتغير قد تجاوز الوسط الفرضي. وتبين نتائج التحليل أن المستشفى يهتم بالمشاكل التي تواجه الأفراد العاملين في عملهم، وهو يهتم بالنظام القيمي الذي يؤمنون به، وكذلك الحال بشعور الفرد أن المستشفى الذي يعمل فيه لا تعمل على استغلاله، وإنما يكون عمله في حدود الوصف الوظيفي المحدد.

٣. فيما يتعلق باستنتاجات الوصف الإحصائي للمتغير الثاني والمسمى تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات بينت نتائج التحليل الوصفي لآراء المبحوثين توافر الأبعاد الثلاثة لهذا المتغير التي تم تبنيها في الدراسة الحالية، وجاء تسلسل هذه الأبعاد من حيث أعلى وسط حسابي على النحو الآتي:

- **الكفاءة الذاتية:** بينت نتائج التحليل الوصفي لاستجابات الأفراد المبحوثين أن الأفراد المبحوثين والمتمثلين بالعاملين على أجهزة الأشعة والسونار في مستشفيات محافظة نينوى لديهم كفاءة ذاتية في استعمال هذه الأجهزة، وهذا ما يدل على مواكبتهم للتطورات الحاصة في هذا المجال، وامتلاكهم الثقة في استعمال أجهزة الأشعة والسونار، وذلك لامتلاكهم الأسس المعرفية التي تمكنهم من استعمالها، ولديهم إمكانيات في التعامل مع الأجزاء المادية لهذه الأجهزة، فضلاً عن احترافهم مهارات استعمال هذه الأجهزة. إن هذه الاجابات تبيّن أن من أهم الدوافع التي تجعل الإدارة تُمكن هؤلاء المستفيدين هو كفاءتهم المستفيدين الذاتية في استعمال أجهزة الأشعة والسونار واحترافهم العمل على هذه الأجهزة.
- **استقلالية المستفيد:** اشرت نتائج التحليل إلى أن الأفراد المبحوثين والمتمثلين بالعاملين على أجهزة الأشعة والسونار قد أكدوا أن لديهم الاستقلالية في العمل، وهذه الاستقلالية يتأتى جزء منها من الإدارة التي تعمل على توفير الفرص التي تشجعهم على الاستقلالية في تحديد الكيفية التي يتم فيها استعمال أجهزة الأشعة والسونار، وفي بعض الأحيان القول الفصل في طريقة استعمال هذه الأجهزة لديهم يكون لدى المستفيد. إن

هذه المؤشرات الوصفية تبين وبشكل واضح أن هناك تمكيناً ممنوحاً للعاملين من الإدارة، وذلك من خلال تعزيز استقلالية المستفيدين العاملين على أجهزة الأشعة والسونار.

- **حل المشكلات ودعم القرار**: تبين من خلال نتائج الإحصاء الوصفي لبُعد حل المشكلات ودعم القرار أن المستفيدين لديهم تمكين من ناحية حل المشكلات ودعم القرار ولاسيما فيما يتعلق باستعمال التفاصيل الإضافية في أجهزة الأشعة والسونار، وذلك من أجل تشخيص سبب المشكلة الصحية لدى المريض، وفي دعم نتيجة الفحص الطبي، وفي إضافة فحص طبي لم يوصِ به الطبيب المعالج للحصول على المزيد من المعلومات المتعلقة ببعض الحالات المرضية. فضلاً عن ذلك، فإن الأفراد المبحوثين أكدوا على أنهم يشاركون في القرارات الخاصة بأجهزة الأشعة والسونار من حيث الصيانة أو الاستبدال والتحديث. إن هذه المؤشرات تبين وبوضوح أن هناك الإدارة تعمل على تمكين الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بعملهم على الأجهزة الطبية وتحديداً الأشعة والسونار.

٤. بينت نتائج اختبار الأنموذج البنائي للدراسة (أنموذج العلاقات) أن هناك تأثيراً معنوياً للتوجه نحو التعلّم التنظيمي في تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات. وهذا ما يفسر الدور المهم الذي يؤديه التعلّم التنظيمي في الدفع باتجاه تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات، وإعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية في العمل، وتفويضهم المزيد من الصلاحيات، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار. أي إن تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات يعتمد على توجه المنظمة نحو التعلّم، فهذا التوجه من الممكن أن ينعكس إيجاباً في زيادة مقدرات الأفراد العاملين، ومن ثمّ ستكون لدى المستفيد الثقة بقدراته على استعمال أجهزة الأشعة والسونار بالطريقة التي يراها مناسبة، وسيكون لديه مساحة لاتخاذ بعض القرارات وعدم القرارات الطبية التي تتعلق بحالة المرضى. والكلام ذاته ينطبق على تأثير التوجه نحو التعلم التنظيمي وتأثيره في كل بُعد من أبعاد تمكين المستفيدين، إذ أشرت النتائج ان التوجه نحو التعلم يعد عاملا مؤثرا ومهما في مساعدة الافراد على حل المشكلات ودعم القرارات التي يقومون باتخاذها، وكذلك في تعزيز استقلاليتهم في العمل وفي تعزيز الكفاءة الذاتية لديهم في العمل على الاجهزة الطبية.

ثانياً: المقترحات

لغرض استكمال ما تم التوصل إليه في استنتاجات الدراسة سيتم بناء مجموعة من المقترحات التي من الممكن أن تُسهم في تعزيز الميدان المبحوث، وهي على النحو الآتي:

١. فيما يتعلق بتعزيز الالتزام تجاه التعلّم التنظيمي تقترح الدراسة أنه من الضروري اهتمام القيادات العليا في وزارة الصحة بتوجيه ادارات المؤسسات الصحية للاهتمام بالتوجه نحو التعلّم التنظيمي، وذلك من خلال تعريفهم بقيمة التعلّم عبر توسيع وتعزيز رؤية وتركيز طاقات الأفراد العاملين للتطلع ليصبحوا أشخاصاً متميزين بين نظرائهم، وتشجيع المعارف الجديدة الموجودة في المستشفى من خلال توفير ورش عمل ودورات تدريبية وبرامج تعليمية لتعزيز مهارات الأفراد العاملين وتحسين أدائهم على أجهزة الأشعة والسونار. ومن الطرائق الاخرى لتعزيز توجه العاملين نحو التعلّم والالتزام به هي زرع الثقة في نفوس المستفيدين تجاه

المعلومات المكتسبة من خلال العمل، وذلك من خلال إشعار المستفيدين بأهمية هذه المعلومات وبمدى التطور الحاصل لديهم في العمل نتيجة لاكتسابهم هذه المعلومات، وحثهم على الالتزام بالتعلّم نتيجة المكاسب التي سيحصلون عليها.

٢. وفيما يخص تعزيز الرؤية المشتركة توصي الدراسة الحالية بضرورة الاهتمام والالتزام الحقيقين من العاملين نحو رؤية المستشفى التي يعملون فيها، وذلك من خلال ترسيخ هذه الرؤية والمتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم، مما يساعد على زيادة سرعة الاستجابة إلى المشكلات التي تحدث أثناء العمل. ومن أهم الآليات التي يتم من خلالها تعزيز الرؤية المشتركة، ويتم ذلك من خلال إشراك المستشفى للمستفيدين في وضع الأهداف المستقبلية ودمجها في إطار أهداف المنظمة ولاسيما فيما يتعلق بالأجهزة الطبية وتحديداً الأشعة والسونار، فضلاً عن ضرورة إفصاح المستشفى عن توجهاته المستقبلية فيما يتعلق بتبني هذه الأجهزة. الآلية الأخرى والمهمة لبناء الرؤية المشتركة هي أن يكون تواصل بين الإدارة والمستفيدين حول الأجهزة الطبية المستعملة في العمل واستقبال ودراسة آراء هؤلاء المستفيدين حول تطوير العمل، وهذا من الممكن أن يدفع باتجاه تقريب الأفكار والرؤى بين الإدارة والعاملين.

٣. وفيما يخص مقترحات الانفتاح الذهني توصي الدراسة الحالية بضرورة الاهتمام بأفكار العاملين، وذلك من خلال تشجيع الأفكار الجديدة للعاملين التي تسمح بإضافة المعرفة وتحسينها، وإعطاء المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات وبالتحديد العاملين على أجهزة الأشعة والسونار الحرية في التعبير عن وجهات نظرهم، والاعتراف بقيمة الأفكار التي يقدمها المستفيدون ودعمها مادياً ومعنوياً. ويتم ذلك باعتماد العصف الذهني والحوارات المفتوحة مع العاملين بشأن تطوير العمل في مجال الأشعة والسونار.

٤. فيما يتعلق بالمقترحات الخاصة بمشاركة المعرفة توصي الدراسة بضرورة إجراء الحوارات بين الأفراد العاملين للإفادة من الدروس التي مرت بها المؤسسة الصحية، فضلاً عن إنشاء منصات تواصل داخل المؤسسة الغرض منها الأساسي منها هو تبادل المعلومات وتشارك المعرفة. ويمكن مشاركة المعرفة من خلال إقامة جلسات استشارية لتبادل الملاحظات والأفكار، وتشجيع الأفراد العاملين على التطوير والتحسين المستمر، وذلك من خلال تقديم حوافز مثل الشهادات التقديرية. وأخيراً، يمكن تعزيز مسألة مشاركة المعرفة من خلال التأكيد على تشكيل فرق عمل من الأفراد أصحاب المهارات المختلفة مع الأفراد أصحاب الخبرات والمهارات القليلة، وذلك من أجل تبادل المعرفة المكتسبة من العمل مع المعرفة الأكاديمية، للوصول إلى مزيج أمثل من المعرفة والمهارة.

٥. من الضروري أن يكون هناك دور للمستفيدين من أجهزة الأشعة والسونار في حل المشكلات الصحية أو في اتخاذ القرار الطبي، ويكون ذلك من خلال إشراكهم في تفاصيل تحديد بعض المشاكل الصحية واستشارتهم في بعض الحالات الطبية التي تحتاج إلى توضيح أو تفسير من قبلهم. إذ إن هذه الاستشارات والآراء المطروحة من قبلهم من الممكن أن تُسهم في دعم القرار الطبي الذي يتخذه الطبيب. ومن الضروري أيضاً أن يتم مساندة الإدارة للأفراد العاملين الذين لديهم معلومات أفضل للعمل بشكل أكثر ذكاء وتقديم

حل للمشكلات غير المهيكلة والأخذ بهذه الحلول في حل المشكلات ودعم هذه الحلول والقرارات المصاحبة لها.

٦. لغرض تعزيز الكفاءة الذاتية للمستفيدين من تكنولوجيا المعلومات بوصفها عاملاً مهماً ذا تأثير في الكثير من المتغيرات التكنولوجية، وتتم عملية تعزيز من خلال الآليات الآتية:

- تشجيع المستفيد العامل على أجهزة الأشعة والسونار والخوض في سبر غور تفاصيل وظائف هذه الأجهزة، والتمكن من العمل على وظائف هذه الأجهزة بسهولة ويسر.
- زرع الثقة في المستفيدين من الأجهزة الطبية وتحديداً الأشعة والسونار من خلال قيام الإدارة بإرسال رسائل إيجابية إلى المستفيدين من أجهزة الأشعة والسونار تشعره بقدرته على استعمال هذه الأجهزة بكفاءة وفاعلية.
- إن واحدة من الآليات الأساسية التي من يمكن من خلالها تعزيز الكفاءة الذاتية للمستفيد هي أن تتم مشاركة المعلومات المتعلقة بأجهزة وأشعة السونار بين المستفيدين العاملين في هذا القطاع ولاسيما فيما يتعلق بوظائف هذه الأجهزة وأهم التحديثات التي تجري عليها، أو التنبيه على الوظائف الإضافية على هذه الأجهزة التي قد تكون غير معلومة بالنسبة لبعض المستفيدين العاملين على أجهزة الأشعة والسونار.

٧. لغرض تعزيز استقلالية المستفيدين تقترح الدراسة ضرورة إعطاء حرية التصرف والاستقلالية للأفراد العاملين على أجهزة الأشعة والسونار في أداء أعمالهم على هذه الأجهزة، ومنحهم الصلاحية في تحديد طريقة العمل والإجراءات التفصيلية لإنجاز المهام المطلوبة منهم وبما لا يخرج عن السياقات الرسمية أو الاخلاقية للعمل. وهذا ما يُسهم في اعطائهم الحافز للعمل، وهذا ما ينعكس على شعورهم بالمسؤولية لإنجاز المطلوب منهم ضمن المعايير المحددة بكفاءة وفاعلية.

٨. تعزيز دور التوجه نحو التعلّم التنظيمي في بناء تمكين المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات، ويتم ذلك من خلال اعتماد الآليات التي وردت في التوصيات (١) و (٢) و (٣) و (٤)، إذ إن هذه الآليات من الممكن أن تُسهم في تعزيز قدرات الفرد على حل المشكلات ودعم القرارات، وتزيد من إمكانية استقلاليته في العمل، فضلاً عن ذلك فإن هذه الآليات من الممكن أن تدفع بثقة الفرد في قدراته التي يمتلكها إلى مستويات أعلى، وهذا ما يزيد من إمكانية تمكينه.

References

Abbas, Hanan Sadiq, (2017), Necessary requirements for applying learning organization strategies in basic education schools in Damascus Governorate, unpublished master's thesis, University of Damascus, Syria.

Abdul Hussein, Safaa Jawad, (2012), The impact of administrative empowerment on job satisfaction among workers in the Foundation of Technical Education, Journal of the Baghdad University College of Economic Sciences, (32), 79-98.

AL- Samry, Akram, AL-Hatam,i Ali, & AL-Orbawi, Montadher (2021), The Employment of Learning Orientation in Promoting the Innovative Behavior

for the Employees of the Directorate of Education in Najaf: A Survey, Journal of the University of Babylon for Humanities, *29* (7), (55-81).

Al-Abbasi, Moatasem Nazir Ahmed Bey, (2021), The role of organized learning in achieving the benefits of electronic management applications in elections: An analytical study of the opinions of a sample of employees of the High Elections Commission / Nineveh Office, Unpublished master's thesis, University of Mosul, Iraq.

Al-Baghdadi, Adel Hadi Hussein, (2006), The relationship between organizational learning and information management and its impact on achieving value for the organization's work: A field study in Iraqi private banks in the city of Baghdad, Unpublished doctoral thesis, College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University, Iraq.

Al-Kubaisi , Salah Al-Din, & Daham, Abdel Sattar (2007), Organizational learning and its impact on the success of organizations, a field study in companies of the Ministry of Construction and Housing in Iraq, Journal of Economics and Administrative Sciences, *13* (45), 135-162.

Al-Mahmoudi, Muhammad Sarhan Ali, 2019, Scientific Research Methods, third edition, Dar Al-Kutub, Sana'a - Yemen.

Al-Mashhadani, Saad Salman, 2019, Scientific Research Methodology, first edition, Dar Osama for Printing and Publishing, Amman - Jordan.

Al-Saleh, Lubna Saeed Ahmed, (2023), Anxiety towards medical information technology: Inhibitory and motivating factors / / a survey study of the opinions of a sample of doctors in the city of Mosul, Unpublished Master's thesis in Business Administration, University of Mosul, Iraq.

Amanah A., AL-Hakeem L., Fadhil A., & Sultan S., (2022). Mediating Role of Organizational Learning in Strengthening Relationship Between Strategic Flexibility and Achieving High Performance An analytical exploratory study of opinions of a sample of employees of Holy Karbala Health Department. Enterpreneurship Journal for Finance and Business, *3*(4), 20–39.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). A theory of action perspective. Addison-Wesley Publishing Company.

Baba, Y. (2015). Does learning orientation matter for nonprofit organization performance? Empirical evidence from Ghana. Leadership & Organization Development Journal.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. Journal of market-focused management, 4(4), 295-308

Bandura, A. (1977),'Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change'. Psychological Review, 84(2), 191–215.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. American psychologist, 37(2), 122-147.

Beyene, K. T., Shi, C. S., & Wu, W. W. (2016). The impact of innovation strategy on organizational learning and innovation performance: do firm size and ownership type make a difference?. South African Journal of Industrial Engineering, 27(1), 125-136.

Bhatia, N., & Khanna, M. (2023) Organizational learning orientation and its impact on organizational agility–a study in the indian context, Business, Management and Economics Engineering, (21), 01.

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. Organization science, 2(1), 40-57.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. Industrial marketing management, 31(6), 515-524.

Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. MIS quarterly, 189-211.

Daradkeh, M. (2019). Determinants of self-service analytics adoption intention: the effect of task-technology fit, compatibility, and user empowerment. Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC), 31(4), 19-45.

Deegahawature, MMDR (2014). The effects of learning orientation on implementation of inbound open innovation in low and medium-low technology firms. International Journal of Economics, Commerce & Management, 2(5), 1-16.

Doll, W. J., Deng, X., & Metts, G. A. User Empowerment in Technology Enabled Work Systems.Paper presented at the ISOneWorld, Las Vegas, Nevada, USA.

Doll, W. J., Deng, X., & Scazzero, J. A. (2003). A process for post-implementation IT benchmarking. Information & Management, 41(2), 199-212.

Doll, W., & Deng, X. (2010). A technology empowerment model for engineering work. ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems, 41(4), 52-74.

Gsenger, R., Human, S., & Neumann, G. (2020, January). End-user Empowerment: An Interdisciplinary Perspective. In Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences HICSS, USA. (pp. 1-10).

Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. International Journal of Operations & Production Management, 38(1), 43-66.

Hami, Hassan (2015), Knowledge Management and the Learning Organization - An Introduction to Organizational Learning in the Knowledge Society, Journal of Arts and Social Sciences*, 12* (2), 1- 12.

Hassan, Musab Abdullah, (2018), The mediating role of learning orientation in the relationship between intellectual capital and administrative creativity in Sudanese companies, unpublished doctoral thesis, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

Holtgrave, M., Nayir, D. Z., Nienaber, A. M., & Schewe, G. (2019). Knowledge comes but wisdom lingers! Learning orientation as the decisive factor for translating social capital into organisational innovativeness and performance in Turkey. European Journal of International Management, 13(2), 127-158.

Junglas, I., Goel, L., Rehm, S. V., & Ives, B. (2022). On the benefits of consumer IT in the workplace—An IT empowerment perspective. International Journal of Information Management, 64, 102478.

Kane, G. C., & Alavi, M. (2007). Information technology and organizational learning: An investigation of exploration and exploitation processes. Organization Science, 18(5), 796-812.

Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. Journal of management studies, 46(1), 65-92.

Khan, K. M., & Ullah, M. (2021). Mediating Role of Ethical Leadership Between Employees Empowerment and Competitive Edge: A Case of Commercial Banks in Pakistan. Humanities & Social Sciences Reviews, 9(2), 219-231.

Kim, H. W., & Gupta, S. (2014). A user empowerment approach to information systems infusion. IEEE Transactions on Engineering Management, 61(4), 656-668.

Lin, H. F., & Lee, G. G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. Management Decision, 43(2), 171-188.

Maas, Jan-Bert, Van Fenema , Paul C. & Soeters , Joseph (2018) Post-Implementation ERP Usage: A Longitudinal Study of the Impact of Control and Empowerment, Information Systems Management, 35:4, 330-347.

Mahmoud, Sawsan Ahmed, (2022), The effect of administrative empowerment on employee performance by mediating organizational commitment, unpublished master's thesis, Central Technical University, Iraq.

Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. Sustainability, 13(6), 3163.

Mustafa, Abdul Rahman Al-Mulla, & Abbas, Qasim Haboub, (2018), The impact of organizational learning capabilities on enhancing cognitive capital, Journal of Economic and Administrative Sciences, *25* (110), 51-72.

Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. Industrial marketing management, 40(3), 336-345.

Ng, E. H., & Kim, H. W. (2009). Investigating Information systems infusion and the moderating role of habit: A user empowerment perspective. ICIS 2009 PROCEEDINGS https://aisel.aisnet.org/icis2009.

Niehaves, B., Köffer, S., & Ortbach, K. (2012). IT consumerization–a theory and practice review. Proceedings of the Eighteenth Americas Conference on Information Systems, Seattle, Washington,August 9-12.

Njenga, B. M. (2014). Consumerisation of information technology, user autonomy and personal innovativeness among self-sponsored students of the university of Nairobis school of business. Doctoral dissertation, University of Nairobi. Nairobi.

Purcarea, I., del Mar Benavides Espinosa, M., & Apetrei, A. (2013). Innovation and knowledge creation: Perspectives on the SMEs sector. Management decision, 51(5), 1096-1107.

Qawamid, Boubacar, & Belmehdi, Ibrahim, (2019), Using information technology as a tool to empower workers in service organizations, Afaq Journal for Research and Studies*, (4)*, 227-241.

Rahmoun, R.; Sebti, W.; & Tagraret, Y (2019), Organizational learning and its impact on improving the performance of organizations, JFBE *3* (3), 518-535.

Ratten, V. (2007). Organizational learning orientation: how can it foster alliance relationships?. Development and learning in organizations: an international journal, 22(1), 20-21.

Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. British Journal of Management, 25(2), 186-208.

Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Perez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., & Vazquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. Industrial marketing management, 34(3), 187-202.

Sehgal, R. (2007). User empowerment: an enabler of enterprise systems success. Doctoral dissertation, Queensland University of Technology, Australia.

Sehgal, R., & Stewart, G. (2006). Using qualitative analysis for deriving evidence based construct definition: a case narrative of 'user empowerment'. Quality and Impact of Qualitative Research, 116-128.

Sheng, M. L., & Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. Journal of Business Research, 69(6), 2302-2308.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework formarket-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. Journal of the academy of Marketing Science, 25, 305-318.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. Journal of the academy of Marketing Science, 25, 305-318.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. Journal of the academy of Marketing Science, 25, 305-318.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of management Journal, 38(5), 1442-1465.

Therin, F. (2003). "Organizational learning and innovation in high-tech small firms" 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2003. Big Island, HI, USA.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. Academy of management review, 15(4), 666-681.

Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. Cogent Business & Management, 10(1), 2195027.

Zainul, M., Astuti, E. S., Arifin, Z., & Utami, H. N. (2016). The effect of market orientation toward organizational learning, innovation, competitive advantage, and corporate performance. Journal of Administrative Sciences and Policy Studies, 4(1), 1-19.