



دراسة العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتمكين العاملين

د. علي صالح أحمد الحارثي
جامعة نجران، كلية إدارة الأعمال
asalharethi@nu.edu.sa

د. التاج محمد محمد علي حامد
جامعة نجران، كلية إدارة الأعمال
emhamed@nu.edu.sa

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات التعلم بأبعاده المختلفة وتمكين العاملين في مستشفيات القطاع الصحي الخاص العاملة بمدينة نجران بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها لبيان مدى اتفاهم حول أهمية تأثير التعلم الاستراتيجي وعلاقته بتمكينهم. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الشامل لملائته لأغراض وأهداف هذه الدراسة. واعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد في قياس المتغير المستقل التعلم الاستراتيجي وهي (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تفسير المعرفة، تنفيذ المعرفة)، كما تبنت الدراسة على ثلاثة أبعاد للمتغير التابع تمكين العاملين وهي (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، استقلالية الأداء). تم تجميع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على مجتمع الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأجري اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار المتعدد وتحليل التباين للانحدار وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تباين واضح في تأثير أبعاد التعلم الاستراتيجي على أبعاد تمكين العاملين، مما يعكس طبيعة العلاقة المعقدة والمتشابكة بين استراتيجيات التعلم وتمكين العاملين في القطاع الصحي، ولا سيما في المستشفيات الخاصة بمدينة نجران. أوصت الدراسة بأهمية توظيف التكنولوجيا لدعم التعلم الاستراتيجي وتمكين العاملين من خلال الاستثمار في أنظمة إدارة المعرفة والمنصات الرقمية التي تسهل تبادل الخبرات وتدعم بيئة التعلم المستمر، مما يعزز قدرة العاملين على اتخاذ قرارات فعالة.

الكلمات المفتاحية: التعلم الاستراتيجي، تمكين العاملين، القطاع الصحي.



Studying the Relationship between Strategic Learning and Employee Empowerment

Dr. Eltaj Mohammed MohammedAli
Najran University, College of
Business Administration
emhamed@nu.edu.sa

Ali Salih Ahmed Alharethi
Najran University, College of
Business Administration
asalharethi@nu.edu.sa

Abstract

This study investigates the relationship between Strategic Learning and Employee Empowerment within private-sector healthcare hospitals in the city of Najran, Kingdom of Saudi Arabia, from the perspective of healthcare employees. The research seeks to assess employees' perceptions of the significance of strategic learning and its role in enhancing empowerment practices within healthcare organizations. A comprehensive descriptive survey design was employed due to its suitability for addressing the study's objectives. Strategic learning, as the independent variable, was operationalized through four dimensions: knowledge generation, knowledge dissemination, knowledge interpretation, and knowledge implementation. Employee empowerment, the dependent variable, was measured using three dimensions: participation in decision-making, delegation of authority, and autonomy in job performance. Data were collected using an electronically administered questionnaire distributed across the study population. Statistical analyses were conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Hypotheses were tested through multiple regression analysis and analysis of variance (ANOVA) for regression models. The findings revealed significant variation in the influence of Strategic Learning dimensions on the various aspects of Employee Empowerment, highlighting the complex and interconnected relationship between learning-oriented strategies and empowerment mechanisms in healthcare organizations. These results underscore the critical role of strategic learning in shaping empowerment practices, particularly within private hospitals operating in Najran. Based on the findings, the study recommends leveraging digital technologies to enhance strategic learning and employee empowerment by investing in knowledge management systems and digital platforms that facilitate knowledge sharing, support continuous learning, and strengthen employees' capacity for effective decision-making.

Keywords: *Strategic Learning, Employee Empowerment, Healthcare Sector.*



المقدمة:

تتسم بيئة الأعمال المعاصرة بدرجة عالية من الديناميكية وما تشهده من تغيرات متسارعة في مختلف المجالات التكنولوجية والإبداعية، إلى جانب ندرة الكفاءات البشرية المؤهلة، وتساعد حدة التنافس بين المنظمات على امتلاك الموارد والقدرات التي تمكّنها من تحقيق التميز التنافسي وضمان البقاء والاستمرارية في القطاعات التي تعمل بها. وقد أسهمت سيادة اقتصاد المعلومات والاقتصاد القائم على المعرفة في تعقيد المشهد التنافسي، الأمر الذي يفرض على المنظمات تحديات متزايدة ومخاطر تنافسية تستلزم المواجهة والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة. وفي ظل هذه الظروف، بات من الضروري أن تعتمد المنظمات على نظم فعّالة للتعلم الاستراتيجي تتواءم مع التطورات المعرفية المتلاحقة، بهدف تنمية القدرات الديناميكية التي تمكّن المنظمة من الاستجابة الفعّالة لمتغيرات البيئة الخارجية. ويُنظر إلى التعلم الاستراتيجي بوصفه آلية محورية تتيح للمنظمة اكتساب المعرفة وتفسيرها وتبادلها وتوظيفها بالشكل الذي يسهم في توليد ميزة تنافسية مستدامة. وانطلاقاً من ذلك، يزداد تركيز المنظمات على رأس المال البشري باعتباره أحد أهم الموارد الاستراتيجية، من خلال تبني ممارسات تمكّن العاملين وتنقل المنظمة من نماذج إدارية تقليدية قائمة على إصدار الأوامر إلى منظمات حديثة تركز على تمكين الموارد البشرية. ويترتب على ذلك إحداث تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية، والسياسات الإدارية، وطبيعة عملية صنع القرار، فضلاً عن تطوير أساليب التحفيز وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. وعليه، يُعد تمكين العاملين عاملاً فاعلاً وحاسماً في تحقيق النجاح التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة. ويشهد القطاع الصحي في الوقت الراهن تطورات متسارعة وتحديات متزايدة نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، والتقدم التكنولوجي، وازدياد توقعات المستفيدين من الخدمات الصحية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات الصحية تبني أساليب إدارية حديثة تضمن تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين. لذا تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتمكين العاملين بالقطاع الصحي بمدينة نجران، بما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في دعم صناعات القرار وتحسين الممارسات الإدارية في المؤسسات الصحية.

1.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتعلم الاستراتيجي بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة القادرة على تعزيز القدرات التنظيمية وتحسين جودة الأداء المؤسسي، وكذلك الدور الحيوي الذي يؤديه



تمكين العاملين في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز التنظيمي، إلا أن مستوى الاستفادة من هذه الممارسات الإدارية في المؤسسات الصحية الخاصة ما يزال محل تساؤل، ولا سيما في ظل البيئات التي تشهد توسعًا متسارعًا في الخدمات الصحية وارتفاعًا في متطلبات الجودة والكفاءة. وتواجه مستشفيات القطاع الصحي الخاص تحديات متعددة تتعلق بتطوير مهارات العاملين، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتفعيل تفويض الصلاحيات، بما يحقق الاستقلالية في الأداء ويواكب التغيرات السريعة في بيئة العمل الصحي.

وانطلاقًا مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتمكين العاملين في مستشفيات القطاع الصحي الخاص بمدينة نجران، من وجهة نظر العاملين، بهدف الإسهام في إثراء الأدبيات الفكرية في مجالي الإدارة والتعلم التنظيمي، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها من قبل القيادات الإدارية وصناع القرار في تطوير السياسات والممارسات الإدارية بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية.

وعليه، فإنه مشكلة الدراسة تتجلى بإثارة التساؤلات التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تمكين العاملين لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص؟

- إلى أي مدى يسهم التعلم الاستراتيجي في تعزيز ودعم ممارسات تمكين العاملين داخل مؤسسات القطاع الصحي الخاص؟

1.2 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتمكين العاملين، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل طبيعة العلاقة بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده في تمكين العاملين في مؤسسات القطاع الصحي الخاص بمدينة نجران.

2. تحديد مدى إسهام التعلم الاستراتيجي بأبعاده في دعم وتعزيز تمكين العاملين في مؤسسات القطاع الصحي الخاص بمدينة نجران.

3. تحديد درجة الارتباط بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده وتمكين العاملين لدى مؤسسات القطاع الصحي الخاص بمدينة نجران.



1.3 أهمية الدراسة:

تتجلى الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة في الآتي:

1. يمكن أن تسهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجالي الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الصحية، كما تسد فجوة بحثية ناتجة عن محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في السياق المحلي. وتوفر نتائجها أساساً علمياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تهتم بتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية.
2. إمكانية استفادة المؤسسات الصحية الخاصة بمدينة نجران من نتائج الدراسة في تعزيز ممارسات التعلم الاستراتيجي بما يسهم في رفع مستويات تمكين العاملين.
3. كما يمكن أن تساعد نتائجها في دعم متخذي القرار عند إعداد البرامج التدريبية والتطويرية، وتحسين أساليب المشاركة في اتخاذ القرار، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة العاملين وجودة الخدمات الصحية المقدمة.
4. يمكن أن تسهم الدراسة كذلك في تعزيز ثقافة التعلم والتمكين داخل المؤسسات الصحية، بما يدعم الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.

1.4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية HO_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) وتمكين العاملين بأبعاده عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

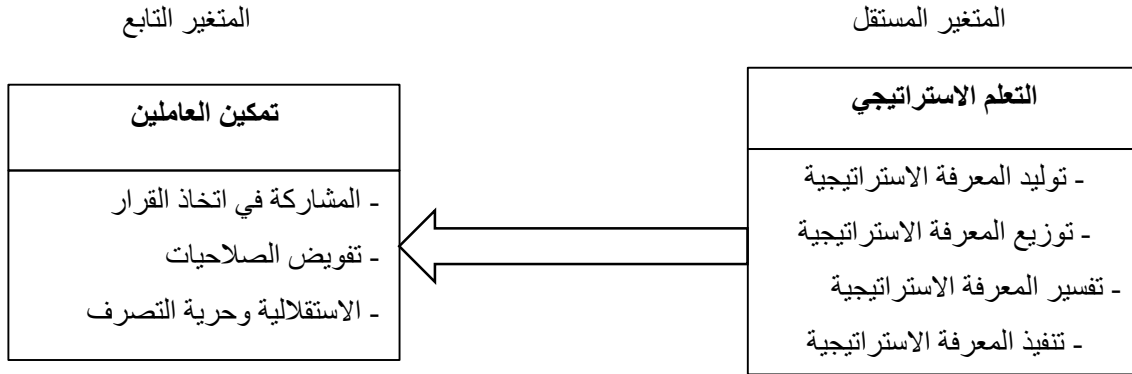
الفرضية الفرعية الأولى HO_a : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والمشاركة في القرار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية HO_b : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) وتفويض الصلاحيات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.



الفرضية الفرعية الثالثة H_{0c} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) وحرية التصرف واستقلالية الأداء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

5.1 منهجية الدراسة:

منهج الدراسة: تبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الشامل لملائمته لأغراض وتحقيق أهداف هذه الدراسة وذلك بهدف تحديد العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتمكين العاملين في مستشفيات القطاع الصحي الخاص العاملة في مدينة نجران.

أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في صياغة وتصميم استبانة إلكترونية كأداة رئيسة للحصول على البيانات اللازمة وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كوسيلة لاختبار فرضيات الدراسة، وقد راعى الباحثون في صياغتها البساطة والوضوح في صياغة عبارات متغيرات الدراسة باعتماد مقياس لكرت الخماسي، وشملت الاستبانة على (38) عبارة مقسمة على محاور الدراسة المستقلة والتابعة.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثلت عينة ومجتمع الدراسة في العاملين بالقطاع الصحي الخاص بمدينة نجران. وتم توزيع الاستبانة على المستهدفين وكان عدد المستجيبين (234) حسب الفئات الموضحة في الجدول أدناه:



جدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	الجنس
64.10%	150	ذكر	الجنس
35.89%	84	أنثى	
23.08%	54	أقل من 30 سنة	سنوات الخبرة
29.92%	70	من 30 إلى 39 سنة	
29.05%	68	من 40 إلى 49 سنة	
17.95%	42	50 سنة فأكثر	
21.37%	50	ثانوي	المستوي التعليمي
18.80%	44	دبلوم	
37.61%	88	بكالوريوس	
22.22%	52	ماجستير فأعلى	الوظيفة
34.19%	80	إداري/ة	
20.94%	49	طبيب/ة	
17.09%	40	صيدلي/ة	
27.78%	65	ممرض/ة	

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

2. التعلم الاستراتيجي:

مفهوم التعلم الاستراتيجي:

يعرف التعلم الاستراتيجي وفقاً لـ(الطرفي، 2021، ص 146) بأنه هو قدرة تعلم عالية المستوى تمكن المنظمة من بناء المعرفة الاستراتيجية والتفكير المستمر في تجديد امكاناتها الجوهرية وصياغة وتنفيذ استراتيجيات جديدة والتكيف مع بيئتها للحصول على الفرص والمزايا وتقوية مركزهم التنافسي. في حين يعرفه (جاد المولى، 2022، ص122) هو عملية سلوك ونشاط نمطي، يقوم بها المتعلمين من خلال تفاعلهم مع المهام التي يكلفون بها تعاونياً داخل قاعات الدرس، والتي تظهر منها الاستراتيجيات المحققة والتي يتفاعل معها الأفراد، وهذا يحفز المزيد من التفكير وإعادة التفكير في المهام المنوطة بهم. ويرى (Shafie & et el, 2023, P4) أن مفهوم التعلم الاستراتيجي يعني أن المنظمات تحتاج إلى الاعتراف بضرورة التغيير، والاستفادة من الفرص الاستراتيجية، ودمج طرق جديدة وأفضل للعمل في مخزونها التنافسي، بينما يعرف (Covin, 2025, p2) التعلم الاستراتيجي بأنه العملية التي تكتسب من خلالها الشركة المعرفة التي تؤدي إلى تغيير في استراتيجية الشركة. بناءً على ذلك يمكن أن يُعرّف التعلم الاستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة الممارسات والعمليات المنظمة التي تعتمدها المؤسسة لتحديد واكتساب وتفسير وتبادل وتطبيق المعرفة بما يتوافق



مع توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية، وبما يسهم في تنمية قدرات العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أبعاد التعلم الاستراتيجي: تتمثل أبعاد التعلم الاستراتيجي في الآتي:

2.1 توليد المعرفة الاستراتيجية

عملية خلق المعرفة الاستراتيجية تعني إيجاد المعرفة الجديدة من خلال جملة الممارسات والأنشطة المنظمة، لاسيما البحث والتطوير، وما يخص تشخيص المشكلات ومعالجتها. ويرى (الطرفي، 2021، ص 146) أن خلق أو توليد المعرفة يتم اكتسابه من خلال تفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويجب أن يركز على تبادل المعلومات وتقاسمها وعلى النهج الذي تتبناه المنظمات المتمثل بالعصف الذهني وورش العمل ونهج الاتصال الموجه نحو الفريق أي أن خلق المعرفة يعتمد على توصيل المعلومات الداخلية والعلاقات بين الأفراد التي تشبه الشبكات المستقلة داخل المنظمة في تبادل المعلومات والمعرفة. إذ أن المنظمة تركز على التدفقات المعلوماتية المنتشرة والمقدمة داخل المنظمة.

2.2 توزيع المعرفة الاستراتيجية:

توزيع المعرفة الاستراتيجية وفقاً لـ (Shafie & et el, 2023, P5) هي عملية النشر الداخلي للمعرفة الاستراتيجية المكتسبة على المستوى الفردي داخل المنظمة بين الأفراد والمجموعات من خلال المحادثات والتفاعلات. وترى (باسردة وآخرون، 2023، ص 296) أن توزيع المعرفة الاستراتيجية توضح قدرة المنظمات على إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أي نشر المعرفة المكتسبة بين مكونات المنظمة المختلفة كخطوة تمهيدية للخطوة اللاحقة من خطوات التعلم الاستراتيجي وهي تفسير المعرفة الاستراتيجية.

2.3 تفسير المعرفة الاستراتيجية: يوضح (الطرفي، 2021، ص 147) أن عملية التفسير يتم فيها

إعطاء المعنى للمعلومات الجديدة ويتم تطوير الفهم المشترك لها، وان قدرة المنظمة تؤثر على تطوير التفسير المشترك للمعرفة في كيفية تصرف الأفراد وكيفية أداء المنظمة، لذلك هي الفعل في تفسير المعرفة والأفكار والمعلومات من منظور الفرد اعتماداً على نوع المعلومات ووقت حدوثها. بينما يرى (باسردة، وآخرون، 2023: 296) أن تفسير المعرفة تسهم في تطوير التفسير العام والمشارك



المعرفة الإستراتيجية ودورها في حل المشكلات، إذ فائدة تفسير المعرفة الإستراتيجية تكمن في أنها توفر معرفة مفيدة وقابلة للتخزين والاستخدام في المنظمة

2.4 تنفيذ المعرفة الاستراتيجية: وتعني تطبيق المعرفة من قبل الجهات التي وصلت إليها في أدائها، بما يضمن تطوير هذا الأداء، ووفقاً لـ (William G. Pietersen) لكي ينجح التعلم الاستراتيجي في المؤسسات، يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من طريقة إدارة الأعمال، وليس نشاطاً جانبياً أو يحركه الموظفون، لذا يشير تنفيذ المعرفة الاستراتيجية وفقاً لـ (الطرفي، 2021: 147) إلى توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات، وإلى إضفاء الطابع المنظمي على المعرفة في الجوانب الجماعية للمنظمة مثل النظم التنظيمية والهياكل والإجراءات والاستراتيجيات.

3. تمكين العاملين:

3.1 مفهوم تمكين العاملين

يشير (جيلالي ومعراج، 2019، ص1067) إلى أن تمكين العاملين هو عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع. وأشار (Abuzaid, 2018) إلى أن تمكين الموظفين يشير إلى عملية تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا للموظفين داخل المنظمة، وبشكل خاص، السلطة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات.

ويشير (حامد، ومحمداني، 2019) إلى أن مفهوم تمكين العاملين يتضمن ثلاثة مفاهيم أساسية هي:

1. **التمكين الظاهري** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

2. **التمكين السلوكي:** ويتضمن مدى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل تحديد مشكلات العمل وتعريفها وتجميع البيانات المرتبطة بها، تطوير مقترحات وخيارات حلها وبالتالي تعلم واكتساب الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في تطوير وتحسين أداء العمل.

3. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويتضمن قدرة الفرد على تحديد أسباب مشكلات العمل وتحديد أسلوب وطريقة حلها وكذلك قدراته في تطوير طرق تحسين وتغيير الأداء بشكل يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.



وعليه يمكن أن يُعرَّف تمكين العاملين إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة السياسات والممارسات الإدارية التي تعتمدها المؤسسة لمنح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات والمعلومات، وإتاحة فرص المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، بما يسهم في تعزيز شعورهم بالاستقلالية والثقة والقدرة على التأثير في بيئة العمل، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة.

3. 2 عناصر وأبعاد التمكين الإداري للعاملين:

يرى (عفانه والدوغان، 2021) أنه يمكن تصنيف عناصر وأبعاد التمكين إلى العناصر التالية:

1. **إيجاد الثقافة المشتركة (الداعمة) للعاملين:** التي تعتبر من أهم مبادئ التمكين الإداري للعاملين، والتي تشير إلى ترسيخ القيم والمعتقدات المشتركة بين المديرين والعاملين حول مفهوم التمكين الإداري، وانعكاسات تلك الثقافة على السلوك الفردي والجماعي في التنظيم.

2. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تشير إلى مشاركة العاملين الواسعة فيما يقدمونه من مدخلات للمنظمة على مستوى فريق العمل أو القسم، حيث تزداد تلك المشاركة بزيادة الخبرة وفي حالة وضوح المعلومة.

3. **تفويض الصلاحيات:** تشير إلى توزيع الأعمال بين المديرين والعاملين بالشكل الذي يُعطي العاملين الفرصة لاكتساب مزيد من الخبرات والمهارات عبر قيام المدير بإعطائهم جزءاً من أعماله للقيام بها بعد تدريبهم وتحملهم مسؤولية ذلك، ومحاسبتهم على النتائج.

4. **تطبيق إدارة عمل الفريق:** حيث يتكون الفريق من مجموعة أفراد ذوي مهارات وقدرات كافية لأداء المهام بصورة تشاركية تبادلية فاعلة تقود إلى تحقيق إنتاجية أكبر في ظل وحدة الهدف.

5. **تعليم وتدريب العاملين:** وذلك من خلال تزويد العاملين بمجموعة من البرامج التدريبية والمعارف وقواعد للسلوك بهدف تطوير أدائهم الوظيفي، وتأهيلهم لشغل وظائف أعلى في المستقبل.

وأضاف (جيلالي ومعراج، 2019) بعدين آخرين هما:

1. **الاستقلالية وحرية التصرف:** يشير بعد الاستقلالية إلى قدرة الفرد على اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل دون الاعتماد الكبير على الآخرين ويتضمن ذلك منح العاملين صلاحيات أداء مهامهم وواجباتهم دون تدخل مباشر من مشرفيهم، أما حرية التصرف فتشير قدرة الفرد على اتخاذ القرارات وتنفيذها دون قيود خارجية كبيرة كقدرته على الاختيار بين البدائل مثلاً أو تحمل المسؤولية عن نتائج الأداء.



2. **تحفيز العاملين:** اجمالاً الحوافز المادية والمعنوية تسهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم وقابليتهم للعمل وتزيد من مستوى الرضا والانتماء الوظيفي لديهم، بشرط أن يتم تقديم تلك الحوافز في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، كي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها.

العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتمكين العاملين:

بناءً على الإطار النظري أعلاه، فإن التعلم الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة، وتفسيرها، وتخزينها، ثم توظيفها بشكل واعٍ لدعم القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف طويلة الأجل في بيئة متغيرة. وأن تمكين العاملين هو عملية إدارية ممنهجة تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات، والموارد، والمعلومات، والثقة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والمشاركة في تحسين الأداء. وبالتالي يُعد التعلم الاستراتيجي مدخلاً أساسياً لتمكين العاملين من خلال:

1. بناء القدرات المعرفية حيث يعمل التعلم الاستراتيجي على تزويد العاملين بالمعرفة اللازمة لفهم أهداف المنظمة ورفع مستوى الوعي الاستراتيجي وتقليل الغموض في العمل
 2. تعزيز الثقة التنظيمية وذلك بتعزيز وزيادة الاستقلالية في اتخاذ القرار وتقليل الرقابة التقليدية
 3. تحسين جودة القرار وذلك خلال جعل العامل المتعلم قادر على تحليل المشكلات وتقييم البدائل واختيار الحل الأنسب
 4. خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتمكين من خلال التعلم المستمر وتقبل الأفكار الجديدة ودعم المبادرة الفردية
- ومن جانب آخر تمكين العاملين لا يكفي بالتنفيذ، بل يساهم مباشرة في تعزيز التعلم الاستراتيجي من خلال:

1. توليد المعرفة من الممارسة من خلال التعلم من الواقع العملي والخبرات المتراكمة تنتقل للمنظمة
2. تعزيز التعلم الجماعي ففرق العمل المُمكنة تتبادل المعرفة، ويصبح التعلم تشاركياً وليس فردياً
3. التغذية الراجعة الاستراتيجية فالعامل المُمكن ينقل فرص التحسين وأفكار التطوير
4. تسريع التعلم التنظيمي من خلال تقليل البيروقراطية وسرعة اتخاذ القرار والتكيف مع التغيرات البيئية

وعليه يمكن وصف العلاقة بين المفهومين بأنها علاقة تفاعلية – دائرية – تكاملية.

- فالتعلم الاستراتيجي ← يخلق عاملاً واعياً ومؤهلاً.
- تمكين العاملين ← يحوّل المعرفة إلى ممارسة فعلية.



4. الدراسات السابقة:

4.1 حامد ومحمداني ، 2019: دراسة بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين - دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وأبعاد تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين النفسي، بيئة العمل، المشاركة في فرق العمل. وتوصلت الدراسة إلى اتفاق عينة الدراسة على أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية له أهمية كبيرة في ترسيخ مفهوم تمكين العاملين لدى المسؤولين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز وتفعيل دور العاملين ومشاركتهم في كافة فعاليات الشركة واستغلال قدراتهم بما يخدم مصلحة الشركة، والاستفادة من خبراتهم المتراكمة في بناء استراتيجياتها المستقبلية.

4.2 Maqbool, et al ، 2020، دراسة بعنوان:

The Role of Strategic Learning Capabilities in Enhancing innovative Work Behaviour: Mediating Role of Employee's Engagement.

هدفت هذه الدراسة في استكشاف الدور الوسيط لانخراط الموظفين في العلاقة بين قدرات التعلم الاستراتيجي وتعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي جامعة هزارة وكومسات (إسلام آباد). وقد أظهرت النتائج وجود توسط كامل لانخراط الموظفين بين متغيرات الدراسة، كما كشفت عن علاقة إيجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما تؤكد النتائج الأثر المتوقع لانخراط الموظفين على كلٍ من القدرات الاستراتيجية للتعلم وسلوك العمل الابتكاري.

العربية المتحدة. وخلصت الدراسة إلى أن زيادة التواصل والمكافآت وثقافة التحفيز وتبادل الرؤية بين المديرين والمشرفين ومتوسطي المديرين يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة. واقترحت الدراسة ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في قطاعات المنظمات الخاصة والحكومية الأخرى لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، وضرورة مشاركة نتائج الدراسة مع الشركات الأخرى لزيادة إنتاجيتها من خلال إجراء برامج أو ندوات مختلفة.

4.3 الطرفي، 2021، دراسة بعنوان: تأثير التعلم الاستراتيجي في تبني استراتيجيات الأعمال الرقمية من خلال الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية



هدف هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتبني استراتيجيات الأعمال الرقمية بالتطبيق في عينة من شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة، ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إن الإمكانيات الاستراتيجية تؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين التعلم الاستراتيجي واستراتيجية الأعمال الرقمية للشركات عينة البحث في ظل التنافس في قطاع الاتصالات المتنقلة العراقي. وقد الدراسة العديد من التوصيات أبرزها ضرورة توظيف الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية في تعزيز العلاقة التأثيرية بين التعلم الاستراتيجي من أجل تبني استراتيجيات الأعمال الرقمية ضمن قطاع الاتصالات المتنامي بسرعة بما ينسجم مع تقديم خدمات جديدة تضيف قيمة للشركات عينة البحث فضلاً عن موظفيها عبر فروعها المتنوعة جغرافياً.

4.4 أسعد وحמיד، 2023، دراسة بعنوان: دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية
هدف هذه الدراسة إلى التعرف على التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المناعة التنظيمية بأبعاده، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات منها وجود ارتباط معنوي بين متغيري حيث كلما زاد ارتكاز المستشفيات محل الدراسة تبني ابعاد التعلم الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى تعزيز المناعة التنظيمية. وقد اقترحت الدراسة العديد من التوصيات أبرزها ضرورة تعزيز أبعاد المناعة التنظيمية وذلك من خلال تعلم الموظفين طواعية من بعضهم البعض طرماً لمقاومة التهديدات التي تواجه المنظمة.

4.5 باسردة، وآخرون، 2023، دراسة بعنوان: أثر التعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية

استهدفت الدراسة تحليل أثر التعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية وذلك ميدانياً باستعراض آراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن مستوى توافر متغيرات الدراسة الثلاثة (التعلم الإستراتيجي؛ والرشاقة الإستراتيجية؛ والتجديد الإستراتيجي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة) جاء بدرجة ضعيفة، كما أن هناك علاقة تأثير قوية ذات دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في تحقيق التجديد الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية في



الكليات المبحوثة، علاوة على وجود تأثير غير مباشر لمتغير التعلم الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (توليد المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في تحقيق التجديد الإستراتيجي بوجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تركيز كليات جامعة عدن على ممارسة عمليات التعلم الإستراتيجي والاستثمار فيه بأبعاده المختلفة للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في ظل البيئة التنافسية وما تفرضه من تحديات.

4.6 الشهر بلي & يوسف، 2023، دراسة بعنوان: الجاهزية التكنولوجية ودورها في تمكين العاملين بشركة الاستكشافات النفطية (شركة عامة).

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الجاهزية التكنولوجية في الشركة، ودراسة تمكين العاملين في الشركة، وقياس وتحليل قوة التأثير والارتباط بين الجاهزية التكنولوجية وتمكين العاملين في الشركة. وخرج البحث بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين المتغير المستقل (الجاهزية التكنولوجية) والمتغير المعتمد (تمكين العاملين)، وأن تأثير الجاهزية التكنولوجية يكون بصورة طردية في تمكين العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة توفير نظم اتصالات فعالة تسهم في تداول المعلومات بشفافية وفي اتخاذ القرارات، وضرورة تبني سياسة العمل بروح الفريق الواحد مما يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف.

5.5 الصدق البنائي والاتساق الداخلي:

5.1 الصدق البنائي لأداة الدراسة:

تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة كما في الجدول (2).

جدول (2) مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد أداة الدراسة

درجة الارتباط							الأبعاد
استقلالية الأداء	تفويض الصلاحيات	المشاركة في اتخاذ القرار	تفسير المعرفة الاستراتيجية	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	توزيع المعرفة الاستراتيجية	خلق المعرفة الاستراتيجية	
						1	خلق المعرفة الاستراتيجية
					1	0.820	توزيع المعرفة الاستراتيجية
				1	0.777	0.749	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية



			1	0.900	0.769	0.755	تفسير المعرفة الاستراتيجية
		1	0.838	0.820	0.745	0.703	المشاركة في اتخاذ القرار
	1	0.864	0.843	0.816	0.707	0.729	تفويض الصلاحيات
1	0.864	0.780	0.798	0.762	0.677	0.640	حرية التصرف واستقلالية الأداء

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وقد تراوحت بين (0.777) – (0.900)، ويوضح ذلك أن جميع مجالات أداة الدراسة صادقة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

5.2 الثبات والاتساق الداخلي:

جدول (3) معامل الثبات الداخلي (كرونباخ الفا)

الاتساق الداخلي	عدد العبارات	المجالات
		المتغير المستقل: التعلم الاستراتيجي
0.861	5	البعد الأول: خلق المعرفة الاستراتيجية
0.897	5	البعد الثاني: توزيع المعرفة الاستراتيجية
0.881	6	البعد الثالث: تنفيذ المعرفة الاستراتيجية
0.913	5	البعد الرابع: تنفيذ المعرفة الاستراتيجية
0.963	21	اجمالي ابعاد المتغير المستقل: التعلم الاستراتيجي
		المتغير التابع: تمكين العاملين
0.907	6	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار
0.875	5	البعد الثاني: تفويض الصلاحيات
0.900	6	البعد الثالث: حرية التصرف واستقلالية الأداء
0.958	17	اجمالي ابعاد المتغير التابع: تمكين العاملين
0.977	38	اجمالي الأبعاد

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

يبين الجدول رقم (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد الدراسة قد تراوحت ما بين (0.861-0.958)، ويعتبر الثبات والاتساق الداخلي بين أبعاد متغيرات الدراسة مقبولاً كلما كانت قيم معامل ألفا (0.80) فأكثر، وتشير قيم معاملات ألفا في الجدول أعلاه إلى الثبات والاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وموثوقيتها ويمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.



6. الأساليب والمعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تمّ جمعها تم استخدام العديد من الأساليب والمعالجات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهي:

1. المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات الدراسة
2. معامل ارتباط بيرسون، للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة.
3. معامل ألفا كرو نباخ اختبار (ت) لتحديد الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة.
4. تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.
5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي) على أبعاد المتغير التابع (تمكين العاملين).

7. الإطار التحليلي للدراسة:

7.1 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

لتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة (مرتفع أو منخفض) تم ما يلي:

- إيجاد طول المدى: $4 = 1 - 5$
- ثم قسمة المدى على عدد الفئات: $0.8 = 5/4$
- وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئات كالتالي :
- 1 وأقل من 1.8 منخفض جداً، 1.8 وأقل من 2.6 منخفض، 2.6 وأقل من 3.4 متوسط، 3.4 وأقل من 4.2 مرتفع، 4.2 وأقل من 5 مرتفع جداً

جدول (4) متوسط الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتفسيرها لأبعاد متغيرات الدراسة

التفسير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجالات
			المتغير المستقل: التعلم الاستراتيجي
مرتفع جداً	0.8363	4.3070	البعد الأول: خلق المعرفة الاستراتيجية
مرتفع	0.9940	4.1675	البعد الثاني: توزيع المعرفة الاستراتيجية
مرتفع	0.9035	4.2093	البعد الثالث: تفسير المعرفة الاستراتيجية
مرتفع جداً	0.9359	4.2884	البعد الرابع: تنفيذ المعرفة الاستراتيجية
مرتفع جداً	0.9174	4.2430	اجمالي متوسط أبعاد المتغير المستقل: تعلم استراتيجي
			المتغير التابع: تمكين العاملين
مرتفع	1.0104	4.1551	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار
مرتفع	1.0416	4.0326	البعد الثاني: تفويض الصلاحيات
مرتفع	1.0892	4.0077	البعد الثالث: حرية التصرف واستقلالية الأداء
مرتفع	1.0471	4.0651	اجمالي متوسط أبعاد المتغير التابع: تمكين العاملين



المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4) تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية تفسر حالة مرتفعة من موافقة المستجيبين على ما جاء عبارات أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث اجمالي متوسط أبعاد المتغير المستقل: التعلم الاستراتيجي بلغ (4.2430) وبلغ الانحراف المعياري (0.9174)، بينما بلغ اجمالي متوسط أبعاد المتغير التابع: تمكين العاملين (4.0651) وبلغ الانحراف المعياري (0.9174).

7.1 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية H_{O1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) وتمكين العاملين بأبعاده عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وتتفرع منها الفرضيات التالية: **الفرضية الفرعية H_{Oa} :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والمشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى تم استخدام تحليل التباين للانحدار ($ANOVA^b$)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) نتائج تحليل التباين للانحدار ($ANOVA^b$)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوي دلالة f	قيمة f الجدولية
الانحدار	4049.902	4	1014.975	162.317	0.000 ^b	2.37
الخطأ	1431.944	229	6.253			
الكل	5491.846	233				

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

توضح نتائج الجدول رقم (5) ثبات النموذج لاختبار الفرضية الأولى اعتماداً على قيمة (f) المحسوبة والبالغة (162.317) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوي دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (4) (230) والتي بلغت (2.37)، ويستدل من ذلك على أن النموذج مناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

وبناءً على ذلك، يتبين من الجدول رقم (6) ومن خلال معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات المستقلة الفرعية (توزيع المعرفة، تنفيذ المعرفة) لها تأثيراً واضحاً في المشاركة في اتخاذ القرار،



حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.150، 0.712) وأنّ قيم (t) المحسوبة والبالغة (2.296، 11.484)، أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.132) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). كما أنّ المتغير المستقل (توليد المعرفة، تفسير المعرفة) ليس لها تأثيراً في المشاركة في اتخاذ القرار، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغير (0.138، -0.114) وأنّ قيمة (t) المحسوبة والبالغة (-1.787، 1.896) أقل من القيمة الجدولية لها، وبالتالي فهي غير دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق نستنتج ما يلي:

1. قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل الفرعي (توزيع المعرفة، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في المشاركة في اتخاذ القرار ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود أثر هام ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (توزيع المعرفة، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في المشاركة في اتخاذ القرار.
2. رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (خلق المعرفة، وتفسير المعرفة الاستراتيجية) في المشاركة في اتخاذ القرار وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود أثر هام ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (خلق المعرفة، وتفسير المعرفة الاستراتيجية) في المشاركة في اتخاذ القرار، حيث كان هذا المتغير غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	β	الخطأ المعياري	Beta	قيم t المحسوبة	مستوى دلالة t	قيم t الجدولية
خلق المعرفة الاستراتيجية	المشاركة في اتخاذ القرار	-0.165	0.092	-0.114	-1.787	0.075	2.132
توزيع المعرفة الاستراتيجية		0.171	0.075	0.150	2.296	0.023	
تفسير المعرفة الاستراتيجية		0.169	0.089	0.138	1.896	0.059	
تنفيذ المعرفة الاستراتيجية		0.902	0.079	0.712	11.484	0.000	

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

الفرضية الفرعية H_{0b} : يوجد أثر ذو دلالة احصائية دلالة احصائية بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) وتفويض الصلاحيات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية تم استخدام تحليل التباين للانحدار ($ANOVA^b$)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (7) نتائج تحليل التباين للانحدار ($ANOVA^b$)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوي دلالة f	قيمة f الجدولية
الانحدار	2933.566	4	733.392	157.132	0.000 ^b	2.37
الخطأ	1068.827	229	4.667			
الكلي	4002.393	233				

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

تبين النتائج الإحصائية في الجدول رقم (7) ثبات النموذج لاختبار الفرضية الثانية اعتماداً على قيمة (f) المحسوبة والبالغة (157.132) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (4 229) والتي بلغت (2.37)، ويشير ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

وينضح من الجدول رقم (8) ومن خلال قيم معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيران الفرعيان (تفسير المعرفة، وتنفيذ المعرفة) هما أكثر المتغيرات تأثيراً في تفويض الصلاحيات، حيث بلغت قيم معامل (Beta) لهذين المتغيرين (0.155، 0.700) وأن قيم (t) المحسوبة والبالغة (2.109، 11.159) أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.132) عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$). كما أن المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة) ليس لها تأثيراً في المتغير التابع تفويض الصلاحيات، حيث أن قيم معاملات (Beta) لهذه المتغيرات بلغت (0.060، -0.028) على التوالي، وأن قيم (t) المحسوبة والبالغة (0.933، -0.425) أقل من قيمتها الجدولية، وبالتالي فهي غير دالة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق نستنتج ما يلي:

1. قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (تفسير المعرفة، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تفويض الصلاحيات ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود أثر هام ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (تفسير المعرفة، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تفويض الصلاحيات.

2. رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة الاستراتيجية) في تفويض الصلاحيات، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود أثر هام ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة



الاستراتيجية) في تفويض الصلاحيات، حيث كانت هذه المتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

قيم t الجدولية	مستوى دلالة t	قيم t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	β	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
2.132	.352	.933	.060	.080	.074	تفويض الصلاحيات	خلق المعرفة الاستراتيجية
	.671	-.425	-.028	.064	-.027		توزيع المعرفة الاستراتيجية
	.036	2.109	.155	.077	.163		تفسير المعرفة الاستراتيجية
	.000	11.159	.700	.068	.757		تنفيذ المعرفة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

الفرضية الفرعية H_{0c} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية دلالة إحصائية بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) وحرية التصرف واستقلالية الأداء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA^b)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA^b)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f	قيمة f الجدولية
الانحدار	4043.286	4	1010.822	106.861	0.000 ^b	2.37
الخطأ	2166.171	229	9.459			
الكلية	6209.457	233				

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

تظهر النتائج الإحصائية في الجدول رقم (9) ثبات النموذج لاختبار الفرضية الثالثة اعتماداً على قيمة (f) المحسوبة والبالغة (106.861) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ودرجات حرية (4 229) والبالغة (2.37)، ويستدل من ذلك أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

وتشير النتائج في الجدول رقم (10) ومن خلال قيم معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغير الفرعي (تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) يعتبر أكثر المتغيرات تأثيراً في حرية التصرف واستقلالية الأداء، حيث



بلغ معامل (Beta) لهذا المتغير (0.704) وأن قيم (t) المحسوبة والبالغة (9.817) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.369) عند مستوي دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وأن المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تفسير المعرفة) ليس لها تأثيراً واضح في المتغير التابع حرية التصرف واستقلالية الأداء، حيث أن قيم معاملات (Beta) لهذه المتغيرات بلغت (0.093، 0.115، -0.083) على التوالي، وأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (-1.193، 1.517، 1.102) أقل من قيمتها الجدولية، وبالتالي هي غير دالة احصائياً عند مستوي ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق نستنتج ما يلي:

1. قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل الفرعي (تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في حرية التصرف واستقلالية الأداء ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود أثر هام ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في حرية التصرف واستقلالية الأداء.

2. رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (خلق وتوليد المعرفة، تفسير المعرفة، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية) في استقلالية الأداء، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود أثر هام ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (خلق وتوليد المعرفة، تفسير المعرفة، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية) في حرية التصرف واستقلالية الأداء، حيث كانت هذه المتغيرات غير دالة احصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

قيم t الجدولية	مستوي دلالة t	قيم t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	β	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
2.132	.260	-1.193	-.083	.113	-.128	الاستقلالية وحرية التصرف	خلق المعرفة الاستراتيجية
	.131	1.517	.115	.092	.139		توزيع المعرفة الاستراتيجية
	.272	1.102	.093	.110	.121		تفسير المعرفة الاستراتيجية
	.000	9.817	.704	.097	.948		تنفيذ المعرفة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

8. الاستنتاجات والتوصيات:

8.1 الاستنتاجات:



1. تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تباين واضح في تأثير أبعاد التعلم الاستراتيجي على أبعاد تمكين العاملين، مما يعكس طبيعة العلاقة المعقدة والمتشابكة بين استراتيجيات التعلم وتمكين العاملين في القطاع الصحي، ولا سيما في المستشفيات الخاصة بمدينة نجران. وتبرز أهمية هذه النتيجة في كونها تمهد لدراسات مستقبلية تهدف إلى استكشاف الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز التكامل بين استراتيجيات التعلم وتمكين العاملين، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات الصحية.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن توزيع المعرفة الاستراتيجية وتنفيذها يمثلان عاملين رئيسيين في تعزيز المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهو ما يمكن تفسيره بأن إتاحة المعرفة وتطبيقها يسهلان تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية، مما يزيد من قدرة العاملين على المساهمة الفعالة في القرارات التنظيمية. في المقابل، كان تأثير كلاً من خلق المعرفة الاستراتيجية وتفسيرها ضعيفاً نسبياً، ويُعزى ذلك إلى أن هذه الأبعاد غالباً ما تتطلب وقتاً أطول لتترجم إلى ممارسات عملية، مما يقلل من أثرها المباشر على المشاركة في اتخاذ القرار.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن تفسير المعرفة الاستراتيجية وتنفيذها يمثلان عاملين مؤثرين في تعزيز تفويض الصلاحيات، ويُعزى ذلك إلى أن وضوح المعاني المرتبطة بالمعرفة وتطبيقها العملي يسهلان بناء الثقة بين المستويات الإدارية، مما يتيح منح صلاحيات أوسع للعاملين. في المقابل، لم يظهر أي تأثير لكلاً من خلق المعرفة الاستراتيجية وتوليدها أو توزيعها على تفويض الصلاحيات، وهو ما يمكن تفسيره بأن هذه الأبعاد غالباً ما تظل في إطار نظري أو تتطلب وقتاً أطول لتتحول إلى ممارسات عملية، وبالتالي لا تؤثر بشكل مباشر في القرارات المتعلقة بتفويض الصلاحيات.
4. كما بينت نتائج الدراسة أن تنفيذ المعرفة الاستراتيجية يترك أثراً ملموساً في تعزيز حرية واستقلالية الأداء لدى العاملين، في حين لم يظهر أي تأثير جوهري لمتغيرات خلق وتوليد المعرفة الاستراتيجية، وتفسيرها، أو توزيعها على مستوى حرية واستقلالية الأداء. وتبرز أهمية هذه النتيجة في توجيه الدراسات المستقبلية نحو البحث في العوامل التي تجعل تنفيذ المعرفة الاستراتيجية أكثر تأثيراً مقارنة ببقية أبعاد إدارة المعرفة، إضافة إلى استكشاف السبل التي يمكن من خلالها تحسين عمليات خلق وتوزيع المعرفة بما يحقق استقلالية أكبر للعاملين ويعزز فعالية الأداء المؤسسي.



8. 2 التوصيات:

وبناءً على النتائج أعلاه تؤكد هذه الدراسة على أن هنالك علاقة معقدة بين أبعاد استراتيجيات التعلم وأبعاد تمكين العاملين في القطاع الصحي والمستشفيات الخاصة بمدينة نجران، وعليه توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة وضع سياسات واضحة تربط بين استراتيجيات التعلم المؤسسي وبرامج تمكين العاملين، لتعزيز التكامل بين التعلم الاستراتيجي وتمكين العاملين بما يضمن انسجام الأهداف الاستراتيجية مع متطلبات تطوير الكفاءات البشرية.
2. توظيف التكنولوجيا لدعم التعلم الاستراتيجي وتمكين العاملين من خلال الاستثمار في أنظمة إدارة المعرفة والمنصات الرقمية التي تسهل تبادل الخبرات وتدعم بيئة التعلم المستمر، مما يعزز قدرة العاملين على اتخاذ قرارات فعّالة.
3. ضرورة تطوير سياسات واضحة تضمن تدفق المعرفة الاستراتيجية بين جميع المستويات الإدارية، وتعزيز آليات توزيع المعرفة الاستراتيجية بما يسهم في رفع مستوى المشاركة في صنع القرار.
4. التركيز على تحويل المعرفة النظرية إلى إجراءات عملية من خلال ورش عمل وتدريب تطبيقي، لضمان الاستفادة المباشرة في القرارات التنظيمية، العمل على تسريع عمليات خلق المعرفة وتفسيرها عبر اعتماد أدوات تحليلية وتكنولوجية حديثة، لتقليل الفجوة الزمنية بين إنتاج المعرفة وتطبيقها.
5. ضرورة تطوير آليات تفسير المعرفة بشكل مبسط وواضح لجميع المستويات الإدارية، بما يسهم في بناء الثقة ويعزز قرارات تفويض الصلاحيات، والتركيز على تحويل المعرفة الاستراتيجية إلى ممارسات عملية من خلال خطط تشغيلية واضحة، مما يسهل منح الصلاحيات للعاملين بشكل آمن وفعّال.
6. تطوير سياسات داعمة للاستقلالية تشجع على منح العاملين مساحة أكبر لاتخاذ القرارات التشغيلية، مع ربط ذلك بآليات تنفيذ المعرفة الاستراتيجية.
7. العمل على ابتكار أساليب أكثر فعالية لتسريع خلق وتوزيع المعرفة، بما يسهم في دعم استقلالية الأداء على المدى الطويل، وضرورة التركيز على تحويل المعرفة الاستراتيجية إلى إجراءات عملية واضحة، بما يضمن تعزيز حرية واستقلالية الأداء لدى العاملين.



9. المراجع:

9.1 المراجع العربية:

1. الطرفي، علاء حسين فاضل، 2021. تأثير التعلم الاستراتيجي في تبني استراتيجية الاعمال الرقمية من خلال الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية، بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الريادة للمال والأعمال – المجلد الثاني - العدد 3، ص 142-158.
2. أسعد، برزان صالح، حميد، شكور مجيد، 2023. دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية، بحث تحليلي لآراء المديرين في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد التاسع عشر، الجزء الأول، ص 317-339.
3. باسردة، ياسر محمد، علي، ميسون إبراهيم، ثابت عبير جميل، 2023. أثر التعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية، دراسة ميدانية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية المجلد 42 ، العدد 4، ص 289-315.
4. عفانه، جهاد عبد الله والدوغان، محمد بن عبد الرحمن، 2021. تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 18 العدد 1.
5. حامد، التاج محمد محمدعلي، محمداني، حسام الدين عبد العزيز، (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد (6)، المجلد (3)، 385-406.
6. جيلالي، بهاز ومعراج، هواري، (2019). أثر تمكين العاملين على الابداع الاداري دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 12 العدد 2: 1064 – 1081.
7. جاد المولى، إيمان محمد، 2022. استخدام التعلم الاستراتيجي لتنمية مهارات إدارة المعرفة واتخاذ القرار والتحصيل الدراسي في مقرر العلوم المتكاملة لدى الطلاب المعلمين بكلية التربية. مجلة كلية التربية ببنها، العدد 132، المجلد الثالث، ص ص 111-190.



8. الشهريلي، إنعام علي توفيق & يوسف، آلاء أمير، 2023. الجاهزية التكنولوجية ودورها في تمكين العاملين بشركة الاستكشافات النفطية (شركة عامة). مجلة آداب المستنصرية، المجلد 47، العدد 10.

9. 2 المراجع الأجنبية:

9. Abuzaid, Ahmad Nasser, 2018. **Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies**, Jordan Journal of Business Administration, Volume 14, No. 4, p: 641-660.
10. Alzoubi, Haitham M., Kakul Agha, Muhammad Turki Alshurideh, Taher M. Ghazal, Khaled M. K. Alhyasat, 2023. **The Impact of Organizational Empowerment Practices and Learning Organization on Firm Performance**, Corporate & Business Strategy Review / Volume 4, Issue 2, p: 151-167.
11. William G. Pietersen, [Strategic Learning.pdf \(williepietersen.com\)](http://williepietersen.com)
12. Selcuk, C.; Gamze, S.; Sahin, M. & Acikgoz, K. U, 2011. **The effects of learning strategy instruction on achievement, attitude, and achievement motivation in a physics**. Journal of Research in Science Education, 41 (1). 39-62.
13. Moon, Hanna & Lee, Chan, 2015. **Strategic learning capability: through the lens of environmental jolts**, European Journal of Training and Development, Vol. 39 No. 7, pp. 628-640.
14. Shafie, Azza Samy, Hashem, Abd Elazez Abd Eltawab, & Hanafy, Hossam Ahmed, 2023. **Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Vigilance-Empirical Study on Selected Companies Operating in the Petroleum Sector, Egypt**. The Academic Journal of



Contemporary Commercial Research Vol. 3, No. 4, Faculty of Commerce, Cairo University, Egypt.

15. Covin, Jeffrey G.; Lisanti, Alessandra; Latorre, Giovanni; Brownell, Katrina M.; Kreiser, Patrick M. (2025): **Strategic learning self-efficacy, strategic decision-making style, and environment as determinants of firm growth**, Journal of Innovation & Knowledge (JIK), ISSN 2444-569X, Elsevier, Amsterdam, Vol. 10, Iss. 1, pp. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100657>
16. Maqbool, Ammara, Abdul Majid, Andleeb Akhtar, Sajid Mehmood Alvi, Saira Bano, 2020. **The Role of Strategic Learning Capabilities in Enhancing innovative Work Behaviour: Mediating Role of Employee's Engagement**. Academic Research International Vol. 11(1), P28-37.