

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية- بشير بن ناصر -بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

بوعزيز شيشون

مباركي فتحي
لطيسة عبد الحليم

...../L-L.M.D/Ge-Manag/2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

باسم الله الرحمن الرحيم

(لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ربنا لا تؤاخذنا
إن أخطأنا أو نسينا ولا تحمل غلينا ما حملته على الذين من قبلنا ربنا لا تحملنا
ما لا طاقة لنا به واعف عنا واغفر لنا وارحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم

الكافرين)

سورة البقرة: آية (286)

اهـءاء

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع

ما أثقل قلبي في يدي وما أثقل قلبي في صدري حين أكتب إهداءني الى الذين
لا تكفيهما كل كلمات التقدير و العرفان ..

الى الذين زينا حياتي بأزهار الحنان والعطف و الحب و أعترز بهما و
اسمى كلمتين نطقت بهما شفّتاى أمي و أبي أطال الله في عمرهما

الى جميع اخوتي و إخواني و جميع أفراد عائلتي

الى اصدقائي و أحبائي ...

إلى زملائي في الدراسة ...

شكر وتقدير

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا على هذه النعمة الطيبة والنافعة

نعمة العلم والبصيرة

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء إلى كل من أمد لنا يد العون وساهم معنا في تذليل

ما واجهنا من صعوبات ونخص بالذكر:

الأستاذ المشرف: بوعزيز شيشون الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة والسديدة

دون أن ننسى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-

إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل

إلى جميع اخوتي و إخواني و جميع أفراد عائلتي

إلى اصدقائي و أحبائي ...

إلى زملائي في الدراسة ...

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	فهرس المحتويات.....
01	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول: مدخل الدراسة.....
03	تمهيد.....
03	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
03	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
04	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.....
05	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.....
05	المطلب الأول : أهمية الدراسة.....
05	المطلب الثاني: أهداف الدراسة.....
06	المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.....
06	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.....
07	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.....
09	خلاصة الفصل الأول.....
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
10	تمهيد.....
10	المبحث الأول : الثقافة التنظيمية مفاهيم عامة.....
11	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.....
12	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.....
15	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.....
18	المطلب الرابع: مصادر وأنواع الثقافة التنظيمية وآليات خلفها.....
24	المبحث الثاني : التعلم التنظيمي: المنطلقات العامة.....
25	المطلب الأول : مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي.....
30	المطلب الثاني : مستويات وخصائص التعلم التنظيمي.....
36	المطلب الثالث : نماذج التعلم التنظيمي.....
43	المبحث الثالث: دور وأهمية التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية.....
43	المطلب الأول: دور التعلم الفردي في دعم الثقافة التنظيمية.....
44	المطلب الثاني: دور التعلم أفرقي في دعم الثقافة التنظيمية.....
44	المطلب الثالث: دور التعلم الجماعي دعم الثقافة التنظيمية.....
45	المبحث الرابع: الدراسات السابقة.....
46	المطلب الأول: الدراسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية.....

51	المطلب الثاني: الدراسات المرتبطة بالتعلم التنظيمي.....
55	خلاصة الفصل الثاني.....
57	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....
57	تمهيد.....
58	المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.....
58	المطلب الأول: نموذج الدراسة.....
58	المطلب الثاني: فرضيات البحث.....
58	المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.....
58	المطلب الأول: منهج البحث.....
59	المطلب الثاني: حدود الدراسة.....
59	المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.....
59	المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
60	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
61	المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.....
61	المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.....
62	المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.....
63	خلاصة.....
64	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
64	تمهيد.....
64	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.....
65	المطلب الأول: عرض البيانات العامة.....
69	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.....
76	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
76	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
81	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.....
83	المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.....
84	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.....
85	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.....
86	خلاصة الفصل.....
87	خاتمة.....
	قائمة المراجع.....
	قائمة الجداول والأشكال.....
	الملاحق.....

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال منظمات الأعمال، وظهور مفاهيم حديثة في مجال التسيير، ، وتماشيا مع هذه التغيرات أصبح لزاما على المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، الخدماتية أو الربحية وبصورة خاصة في الجزائر مواكبة هذا التطور الحاصل في العالم ،وذلك بتجاوز تلك المفاهيم والطرق التقليدية، وتبني مجموعة من الأساليب الحديثة في التسيير، من بينها وأهمها التعلم التنظيمي ، الذي يعتبر أحد أهم المداخل التي أبرزتها الأدبيات الحديثة حيث يساهم في تعديل سلوك الأفراد في المنظمة و إكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال و تنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المنظمة و كيفية التعامل معها،كما يعمل على تحسين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة أفضل، وتوظيف المعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية في المنظمات.

أما من حيث الثقافة التنظيمية، فإن هناك معتقدات سائدة في أذهان أعضاء المنظمة عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية، ومدى توافر ظروف الإبداع، ودرجة قبول المخاطرة، والإنجاز والأداء العالي، والتركيز على النتائج، كل ذلك يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين وتصرفاتهم إذ يتصرف العاملون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تعبر عن كيفية أداء الأعمال.

وقد أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاداً هيكلية وسلوكية. وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها. وزيادة فعاليتها.

وفي إطار دراستنا هذه حول دور التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة يجدر الإيضاح بان منظمات الأعمال بوجه عام تمتلك خصوصيات تميزها عن غيرها، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي توجه سلوك المنظمات، وبالتالي فان لكل منظمة شخصية تميزها عن باقي المنظمات..

ومن خلال هذه الدراسة سوف نتطرق إلى دور التعلم التنظيمي عبر أبعاده المعبرة عنه والمتمثلة في التعلم الفردي، التعلم أفرقي، والتعلم الجماعي ومحاولة البحث عن دورهم في دعم الثقافة التنظيمية والمشار إليها بالقيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية من خلال البحث الميداني الذي شمل إطارات المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة.

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

شهد عصرنا الحالي تطورات هائلة في مختلف النواحي والمجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، وقد جلبت معها تحديات كبيرة لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات والتحديات ظاهرة العولمة، والتحول نحو الاقتصاد الحر، ومنظمات المعرفة، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات المعاصرة أصبحت أكثر تعقيداً وتنوعاً وذات درجة عالية من عدم التأكد لم يسبق لها مثيل، ومن هذا المنطلق، جاءت دراستنا لتسليط الضوء على مدى مواكبة المنظمة الجزائرية للمفاهيم الحديثة المطبقة في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال تطبيق أساليب التعلم التنظيمي، ومحاولة ترسيخ ثقافة تنظيمية تخدم الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين .

وعبر هذا الفصل سنحاول إبراز مدى أهمية الإشكالية المطروحة ومختلف تساؤلاتها ، والتركيز على الأهمية التي تكتسبها والأهداف المرجوة منها، كذلك سنتطرق إلى تحديد السياق الميداني ومدى أهمية بالنسبة لهذه الدراسة وذلك بسرد كل ما يتعلق به بداية من النشأة إلى الهيكل التنظيمي وفي آخر الفصل يتم تعريف المصطلحات الإجرائية الخاصة بموضوع البحث.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

إننا من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الإحاطة ببعض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وصياغة إشكالية البحث عبر طرح مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها بدقة وبوضوح، وهل هناك وعي لدى المنظمة بأهمية عملية التعلم التنظيمي وهل المنظمة فعلاً تتبنى التعلم من خلال ثقافة تنظيمية قائمة على الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة للأفراد قصد حل المشاكل التي تواجه المنظمة باستمرار وكيفية مواجهتها مستقبلاً أو تفاديها .

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء، وفي ظل الارتفاع الكبير في عدد المنظمات على اختلاف مجالاتها

ونشاطاتها، فقد أصبح لزاماً عليها العمل على ترسيخ مقومات التعلم التنظيمي من خلال تعديل سلوك الأفراد في المنظمة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها، ومن ثم التأثير على القيم والمعتقدات، والقواعد السلوكية التي تتطور في إطار المنظمة، وتسهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة، بهدف دعم الايجابي منها والتخلص من السلوكيات السلبية والتي قد تضر بأهداف المنظمة ، ومن هذا المنطلق لابد على المنظمة أن تسعى إلى معرفة ما إذا كانت فعلا تمارس عملية التعلم وهل هذا التعلم يساهم في تعديل سلوك الأفراد إلى الأفضل باتجاه دعم سلوكيات وقيم ومعتقدات تنظيمية تساعد المنظمة على البقاء والمنافسة وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية تتماشى والبيئة الخارجية التي تتصف بحالة عدم التأكد والتغير المستمر، وذلك بإرساء ودعم قواعد سلوكية تقود إلى الإبداع والابتكار والتميز، وانطلاقا مما سبق نستطيع أن نتساءل هل تسهم عملية التعلم سواء كانت فردية أو فرقية أو جماعية في خلق قيم ومعتقدات وأعراف تنظيمية؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي: هل للتعلم التنظيمي دور في دعم

الثقافة التنظيمية للمنظمة ؟ يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟
- ما المقصود بالتعلم التنظيمي ؟
- ما هو دور التعلم الفردي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة ؟
- ما هو دور التعلم أفرقي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة ؟
- ما هو دور التعلم الجماعي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة ؟

المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

سنحاول عبر هذا المبحث تسليط الضوء على مدى الأهمية التي يكتسبها موضوع البحث، مع إبراز أهداف

الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها .

المطلب الأول: أهمية الدراسة.

تنبثق أهمية البحث من ضرورة التوصل إلى فهم مدى أهمية التعلم التنظيمي في المنظمات وتحديد مقوماته التي من خلالها يتمكن أفراد المنظمة من تحسين قدراتهم وطاقاتهم ومهاراتهم باستمرار، كذلك ضرورة تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، وهو ما يدعو إلى التأكيد واعتماد التعلم الذي يدعم ويرسخ القيم والمعتقدات الايجابية والمرغوبة في المنظمة، وتصحيح وتعديل الغير مرغوب فيها أو سلبية وذلك من اجل تحقيق الأهداف التي يشتركون في وضعها، كما تتبع أهمية البحث في كونه من الدراسات الحديثة، ذلك أن مفهوم التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية يعد من المجالات الحيوية المعاصرة، والموصلة إلى فهم أنشطة المنظمات، واستيعاب الظواهر المحيطة بها من اجل البقاء والمنافسة في ضل بيئة يغلب عليها عدم الاستقرار والتقلب.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى تبين دور التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال توضيح أهمية التعلم الفردي في تحسينه ودعمه لثقافة المنظمة، وتبين أهمية العمل من خلال الفريق كبعد فرقي للتعلم لدى المنظمة حيث يساهم في ترسيخ قيم المشاركة والتعاون في انجاز المهام بين أفراد الفريق بالإضافة إلى تبادل الخبرات والتجارب الشيء الذي يؤدي إلى غرس قيم ومعتقدات جديدة بين أفراد الفريق، وكذا دور التعلم على مستوى المنظمة ككل (الجماعي) في دعم الثقافة التنظيمية، ويتطلب الوصول إلى الهدف العام للدراسة تحقيق الأهداف التفصيلية التالية :

- 1- تسليط الضوء على التعلم التنظيمي كأبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة.

- 2- تحديد دور التعلم الفردي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة.
- 3- تحديد دور التعلم الفرقي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة.
- 4- تحديد دور التعلم الجماعي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة.

المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.

في هذا المبحث سنتناول المعلومات العامة عن ميدان الدراسة بإعطاء لمحة مختصرة عنه، وذلك بتعريف المنظمة محل الدراسة وتعداد عمالها بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، كما نتطرق أيضا إلى مختلف الأقسام والمصالح المكونة له والتي نوضحها بعرض الهيكل التنظيمي، مع تعريف بعض المصطلحات الإجرائية المتعلقة بالبحث والتي قد تساعد على فهم موضوع الدراسة.

المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن ناصر وهو مستشفى حكومي يعتبر من أهم الهياكل الاستشفائية للقطاع الصحي بسكرة، ويقع في منطقة العالية، ويتربع على مساحة قدرها 34.260 م²، وتبلغ طاقته الاستيعابية 240 سرير، وأنشئ هذا المستشفى بعد الزيادة السكانية التي شهدتها الولاية وتزايد المتطلبات الصحية للسكان، وقد دشن في 13 أبريل من سنة 1986 ويختص بتقديم العلاجات الجراحية والاستعجالية المختلفة من خلال المصالح المكونة له، والمتمثلة في المصالح الاستشفائية والمصالح التقنية، ويحتوي على مجموعة من التخصصات تتمثل في الجراحة العامة والطب الشرعي، جراحة العظام والرضوض، أمراض الكلى وتصفية الدم، جراحة الأعصاب وجراحة الأطفال، جراحة الأنف، الأذن، الحنجرة، الاستعجالات الطبية والجراحية، كما يبلغ العدد الإجمالي لتعداد العاملين 594 منهم 26 طبيب مختص، و68 طبيب عام، و03 صيادلة، و06 أطباء أسنان، و345 موظفي الشبه الطبي، و146 موظف بين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات .

المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

سننطلق في هذا المطلب إلى تعريف مصطلحات الدراسة من أجل إزالة اللبس فيما يخص بعض المفاهيم، والتي قد تتسم ببعض الغموض.

أولاً: التعلم التنظيمي .

ويقصد به تلك العملية المشتركة بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال التفاعل وتبادل المعلومات لتتم الاستفادة من بعضهم البعض وللوصول إلى حل للمشكلات التي تعيق العملية التنظيمية، مع التطوير المستمر للسياسات الداخلية والخارجية المتبعة وتدخل الإدارة العليا في الوقت المناسب والاستفادة من الخبرات والتجارب الذاتية للمنظمات الأخرى ويمكن قياس التعلم التنظيمي بالاعتماد على عدة أبعاد من بينها التعلم الفردي والفرقي والجماعي.

- التعلم الفردي:

فالتعلم هو التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين.

- التعلم الفرقي:

هو المناقشة المتبادلة بشكل صريح ونزيه بين جميع أعضاء الفريق، ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء.

- التعلم الجماعي:

يمثل التعلم الجماعي الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.

- التعلم التوليدي (Générative Learning).

وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم. فإذا كان التعلم التكييفي يقوم على التقليد أو الاستنساخ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب أفكار جديدة في النظر إلى المنظمة. وهذا يعني أن التعلم التكييفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة.

- الثقافة التنظيمية .

هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها، والتأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، إذ تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، كتبني المنظمة قيماً، كالخضوع للأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة.

- القيم التنظيمية:

تعرف بأنها "عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيماً للمنظمة نفسها.

- المعتقدات التنظيمية:

وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

- الأعراف التنظيمية:

وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف مثلا عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات، وغيرها وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها.

خلاصة الفصل:

إن هذا الفصل يعتبر بمثابة مدخل للموضوع محل الدراسة حاولنا من خلاله تسليط الضوء على إشكالية الدراسة عبر طرح السؤال الرئيسي والمتمثل في ما هو دور التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة؟، ومجموعة من الأسئلة الفرعية ، كذلك تمت الإشارة إلى جدوى الدراسة ومدى أهميتها وأهدافها، كما تم تعريف بعض المصطلحات الإجرائية والسياس الميداني للبحث بغية إعطاء صورة كاملة وواضحة عن كل جوانب الموضوع وإزالة الغموض الذي قد يصادف المطلعين عن هذا البحث فيما يخص بعض المفاهيم والمصطلحات حتى يتم تسهيل فهم الموضوع وإمكانية الاستفادة منه.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

في هذا الفصل تم استعراض مفاهيم الثقافة التنظيمية، و مكوناتها و خصائصها، وأهميتها بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، إضافة إلى استعراض مفاهيم التعلم التنظيمي، و مستوياته و خصائصه وأهميته، والنماذج التي توضح كيفية التعامل في منظمات التعلم والدراسات السابقة المتعلقة بكل متغير، مع الإشارة إلى دور وأهمية التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية: مفاهيم عامة.

تعد الثقافة التنظيمية من أهم الخصائص المميزة للمنظمات وليس للأفراد، وتشير إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، وبناء على هذا المفهوم فإن هذه المكونات تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة وتعطيها هويتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية من الجوانب الأكثر أهمية وعنصراً أساسياً من مكونات المحيط الداخلي للمنظمات، فهي كفيلة بمنح صفة خاصة للمنظمة تميزها عن باقي المنظمات، ومن هذا المنطلق بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً مهماً من عوامل استمرار ونجاح المنظمات المعاصرة وفيما يلي نستعرض مجموعة من التعريفات التي تناولها مختلف الباحثين.

حيث عرف (Schein) الثقافة التنظيمية في إطار التعلم والإدراك للمشكلات بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية مبدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة

باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات، ويعرف (wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة¹.

وتعرف أيضا بأنها "القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم"² وفي تعريف آخر أكثر وضوحا ثقافة المنظمة هي "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات"³. وعرف (ملحم) الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة المعاني، والرموز، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والفلسفة، والتوقعات التنظيمية، والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم"⁴. كما عرفها (Lund) على أنها "نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة"⁵.

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة" وتعرف كذلك أنها "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر

¹ زياد سعيد الخليفة (2008): الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص 19.

² محمود سليمان العميان (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ص 311.

³ خضير كاظم حمود الفريخات وآخرون (2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ص 264.

⁴ حمد بن علي حسن اللبثي (2008): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص 15.

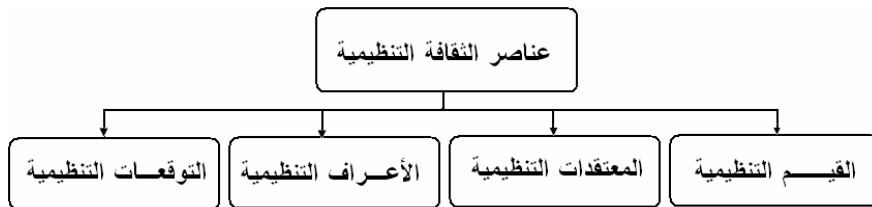
⁵ فهد يوسف الدويلة (2007): اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص 12.

بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة".¹

المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية.

مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز وهو القيم، والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وانعكاسها على سلوكياتهم داخل المنظمة.² وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل 01: عناصر الثقافة التنظيمية.



المصدر: ايهاب فاروق مصباح العاجز (2011): دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص 16.

¹ مصطفى محمود ابوبكر (2005): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 406.

² منصور بن ماجد آل سعود (2008): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية: دراسة ميدانية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، السعودية، ص 16.

أولاً: القيم التنظيمية.

القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.¹ وتعرف أيضا بأنها "عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيما للمنظمة نفسها"²

كما عرفها (Lammont) بأنها "نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة"، فالقيمة تحتوي عنصرا حكيما كما يعتنقه الفرد من أفكار حول ما هو صحيح ومرغوب فيه وجيد، والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، وبين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون"³ والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة" والقيم التنظيمية "كما تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك".

ويشير (Robin Williams) إلى أن "مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة، فالقيم يعتبرها ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم، بل هي في الواقع وراء سلوكهم"⁴.

¹ محمود سليمان العميان (2002): المرجع السابق، ص 311.

² إلياس سالم (2006): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم التجارية، الجزائر، ص10.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون (2009): المرجع السابق، ص165.

⁴ عبد الله بن احمد سالم الزهراني (2009): نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص20.

ثانيا: المعتقدات التنظيمية.

وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي. وهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم.

ثالثا: الأعراف التنظيمية.

وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف مثلا عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات، وغيرها وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها. وبمعنى آخر هي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة. فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا الفائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من أجنبية.

رابعا: التوقعات التنظيمية.

وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.¹ ونستطيع القول بأنها وهي التوقعات التي ي توقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكمل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعا اجتماعيا معينا أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون (2009): المرجع السابق، ص 165.

المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها.

الثقافة التنظيمية عموماً لها عدة خصائص تتعلق بقدرة الإنسان على التكيف مع مطالب البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة. وهذا المطلب يلخص أهم خصائص الثقافة التنظيمية مع أهميتها ودورها في الأفراد والمنظمات.

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية.

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردتها فيما يلي:

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

- الثقافة عملية إنسانية: حيث يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة¹

- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- ثقافة المنظمة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب مجموعة من العناصر² كالجانب المعنوي ويعنى به النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي الذي يتمثل في عادات

¹محمود سليمان العميان (2002): المرجع السابق، ص 310.

²مصطفى محمود ابوبكر (2005): المرجع السابق، ص406.

وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي وهو كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

ثقافة المنظمة عموماً لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة. كما تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

كما أن ثقافة المنظمة تساهم، وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة وهي دالة في ثقافتها، فهي نظام متكامل يشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع. للثقافة التنظيمية خاصية التغير نظراً لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.¹

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات ومن مختلف وجهات نظر الباحثين فيما يلي:

تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية وقيمها أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر. و تعمل الثقافة على توسيع أفق مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.²

¹ الياس سالم (2006): المرجع السابق، ص20.

² محمود سليمان العميان (2002): المرجع السابق، ص 314.

إن العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يوردون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمون، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها، وتعتبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين، كما أن الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم، ومن ميزات أنها تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، كما تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالنفاذ في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.

تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبنى قيم الابتكار والتفوق ومحل جذب للعاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات، كما أن للثقافة التنظيمية دور في الحد من مقاومة التغيير في المنظمة وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير، وتحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات

إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليمها في سلوكهم وعلاقاتهم".¹

المطلب الرابع: مصادر وأنواع الثقافة التنظيمية وآليات خلقها والمحافظة عليها:

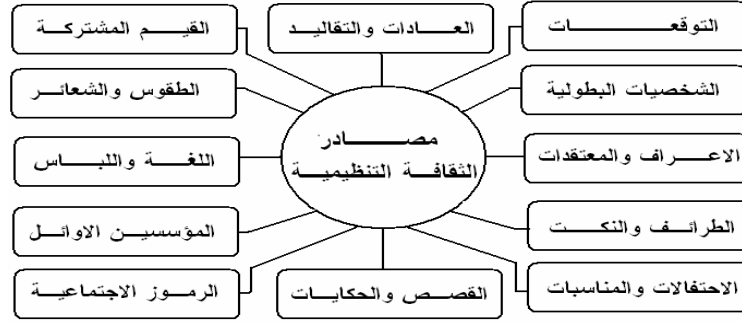
الثقافة التنظيمية لا تنشأ بالصدفة أو فجأة، بل هي عملية معقدة وطويلة وتحتاج إلى فترة زمنية كي ترسخ فيها الافتراضات والقيم الخاصة بها، ولا يمكن فهم الثقافة التنظيمية إلا بمعرفة مصادرها التي تتبع منها، إضافة إلى أنواعها و آليات خلقها والمحافظة عليها.

أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية.

إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في حياة المنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد متكامل، يجعلها وحدة مترابطة لها اتجاه واضح ومحدد، وهي تجمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد هو استمرار وبقاء المنظمة، وقدرتها على المنافسة، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في الرقابة على سلوك أعضائها، وإضفاء ميزة تنافسية للمنظمة أمام منافسيها ، ولعل هذا الدور الحيوي هو الذي دفع الباحثين لدراسة الثقافة التنظيمية، ووظائفها داخل المنظمة، والثقافة التنظيمية لا تنشأ بالصدفة أو فجأة، بل هي عملية معقدة وطويلة وتحتاج إلى فترة زمنية كي ترسخ فيها الافتراضات والقيم الخاصة بها، كما أنها تحتاج إلى وسائل لتنتقل من جيل إلى آخر داخل المنظمة ، ولكي يتم فهم الثقافة التنظيمية لابد من معرفة مصادرها التي تتبع منها ، وأهمية كل مصدر من خلال الدور الذي يلعبه في تكوين الثقافة التنظيمية، ويمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

¹ محمد بن علي حسن الليثي (2008): المرجع السابق، ص. ص 17-19.

الشكل 02: مصادر الثقافة التنظيمية.



المصدر: الخليفة زياد سعيد (2008): الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

وذكر (العديلي) أنه تنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

-**العادات والتقاليد والأعراف:** تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية.

-**الطقوس واحتفالات المناسبات :** أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات.

-**قصص التراث:** التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.

-**المجاز والطرائف والنكت والألعاب:** أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف صراعات وضغوط العمل.

-**البطولات والرموز الاجتماعية :** قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية الذين يقتدي بهم في المنظمات.

-القصص والحكايات: تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف

المنظمة.¹

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية:

تختلف الثقافة التنظيمية تبعا للوظيفة الأساسية لكل ثقافة وعليه يمكن الوقوف على الأنواع التالية:

- الثقافة البيروقراطية :وهي ثقافة تحدد المسؤوليات، والسلطات؛ فالعمل يكون منظما، والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.

- الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

- ثقافة العمليات : يكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

- ثقافة المهمة : تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

. ثقافة الدور: تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات لأداء.²

وهناك تصنيف آخر للثقافة التنظيمية حسب معيارا (القوة والضعف) ويعتبر من أكثر التصنيفات شيوعا:

¹أيهاب فاروق مصباح العاجز (2011): دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، أطروحة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، ص16

²بويكر منصور(2007): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، ص.ص 36-37

- **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :
 - **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
 - **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.¹

فيما يرى (Stephen. P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على الشدة و الذي ترمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة. إضافة إلى الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي :

- تشجيع وتحفيز التزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء

¹الياس سالم (2006): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، المرجع السابق، ص. ص 21-22.

المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.¹

ثالثاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالنتيجة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة، كما أن صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، فالثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، وعلى الرغم من أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبته، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، إلا أنه ولتنشيط الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات

¹ اليأس سالم (2006): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، المرجع السابق، ص23.

وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد ترسيخ القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها.¹ وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

- **الإدارة العليا :** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالإدارة العليا تلزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

- **اختيار العاملين :** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.

- **المخالطة الاجتماعية :** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

¹ عبد العزيز محمد عسكر (2012): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة، ص.ص 88-

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي: المنطلقات العامة.

إن التطور السريع في التكنولوجيا والتقدم العلمي والاتصالات المتسارعة في البيئة المحيطة بالمنظمات قد أجبرها على أن يكون لديها القدرة على ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وتفعيل هذه الخيارات والتجارب في مواجهة التغيرات والتحديات وهو ما يعني بتبني فلسفة التعلم التنظيمي ولا تنسى أن سلوك القائم هو متغير تنظيمي أساسي له اثر فعال على القدرات المعرفية للفرد المرووس حيث تختلف درجة التأثير حسب النمط القيادي المتبع، وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى كل من المباحث التالية:

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه.

الكثير من الناس لديهم تجارب بمجالات التعليم الرسمي لفترة طويلة من حياتهم، وتمتد فترات الدراسة لعشرين عاما أو تزيد لمن يواصل منهم تعليمه الجامعي والعالي إلى جانب ذلك تحاول كثير من المنظمات إدخال عنصر تعليمي في الوظيفة بغرض المحافظة على المستوى المطلوب من المهارات لدى الموظفين، وهناك التعلم الغير الرسمي أو ما يعرف بالتعلم التنظيمي وسنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي وأهم خصائصه.

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي.

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الاقتصادي حيث ظهرت أول المحاولات لتحديد مفهومه على يد (simon) في نهاية العقد السادس من القرن العشرين وقد عرفه بأنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل أفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة ذاتها" وقد بدأت مفاهيم التعلم التنظيمي خلال العقدين الثامن والتاسع من القرن العشرين نتيجة إلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية حيث عرف (fiol & lyless) التعلم التنظيمي بأنه "عملية تحسين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة أفضل، كما عرف من قبل (huber) بأنه "توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية".¹

¹ محمد بن علي الرشودي (2008): بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير أجهزة أمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص54.

لقد عمد العديد من الباحثين إلى تعريف مصطلح التعلم التنظيمي، وتحديد مكوناته وأبعاده بالاعتماد على تخصص كل منهم ورؤيته لهذا المفهوم. وفيما يلي بعض التعريفات لتعلم التنظيمي في فترات مختلفة.¹ فمثلا عرفه (Argyris and Schon) بأنه "التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على اكتشاف و تصحيح الأخطاء"² وذكر (Szilagy and wallace) أن التعلم التنظيمي هو عبارة عن "عملية يتغير بموجبها نشاط ما عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة إلا أن يكون تفسير خصائص التغير في النشاط على أساس النزاعات الفكرية أو النضج أو الحالات الوقتية للكائن الحي" أما (Olds و Papdlia) فقد عرفا التعلم التنظيمي بأنه "عبارة عن تغيير نسبي في السلوك يعكس حصول الفرد على المعرفة والفهم والمهارة التي يمكن قياسها بعد مروره بتجربة مثل الملاحظة أو التدريب أو الممارسة".

والتعلم التنظيمي من وجهة نظر (Gorden) أيضا بأنه "عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة."³ واعتبر (Senge) بدوره التعلم التنظيمي عملية يزيد بها أفراد المنظمة من قدراتهم وطاقاتهم ومهاراتهم باستمرار و ذلك من اجل تحقيق الأهداف التي يشتركون في وضعها. في حين نجد كلا من (HeGill & Joseph) قد عرفوا التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على أن تكتسب بعدا وفهما داخليا نتيجة الخبرات السابقة التي تمر بها من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والرغبة في الاستفادة من النجاح والفشل.⁴ و(Robey and Sales) يؤكدان على أهمية المعلومات في عملية التعلم التنظيمي حيث تناولاه على أنه "عملية اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة والوصول إلى هذه المعلومات ومن ثم مراجعتها وتنفيذها من حين لآخر".

أما (Guilhon) عرف التعلم التنظيمي "هو عملية تغير المعارف والمهارات اللازمة لإنشاء أو الحفاظ على التنسيق بين المنظمة والمحيط". كما يعرف التعلم التنظيمي من قبل (Leroy) "هو تعديل لتصرف المنظمة للاستجابة

¹ مرغمي سماح (2012): دور التعلم التنظيمي في تحقيق إبداع التنظيمي، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة بسكرة، ص 11.

² طارق الحسن محمد الأمين (2006): التعلم التنظيمي وتقويم الأداء، مجلة الإدارة العامة، مجلد 46، العدد 02، الرياض، ص 241.

³ محمد الصيرفي (2009): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الثاني، الإسكندرية، ص 374.

⁴ محمد فالح الحنيطي (2001): التعلم التنظيمي في الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية، مجلة، المجلد 07، العدد 02، ص 74.

لمتغيرات المحيط، كما انه عبارة عن تحول في مجموعة المعارف التنظيمية أو ما بين الأفراد داخل المنظمة.¹ بالإضافة إلى الدراسات العربية التي تناولت التعلم التنظيمي، فإن بعض الباحثين العرب حاولوا كذلك تحديد مفهومه، ومن بينه الحناوي الذي عرفه بأنه "التغيير الدائم في الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، والتي تدعيمها بصورة أو بأخرى". كما يراه عبد الرحمان هيجان فيشير إليه بأنه "عملية مستمرة نابعة من رقية الأعضاء المنظمة حيث تستهدف هذه العملية استمارة خبرات والتجارب ورصد المعلومات الناتجة ". كذلك تنظر إيمان أبو خضير على أنه "عملية ديناميكية مستمرة تستهدف زيادة قدرة المؤسسة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، وتحقيق الأداء المتغير". حيث هناك تعريفات تركز على استخدام المعرفة، حيث يرى بعض الباحثين في هذا الاختصاص على أن التعلم هو: عملية التفاعل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تفسير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال.

كما عرفه الفاعوري مي وبكار على أن التعلم التنظيمي هو: عملية تهدف إلى استكشاف الأخطاء وحل المشاكل التي تواجه المنظمة بشكل تلقائي، وصنع القرارات التي تمكنها من الاستجابة للمواقف بشكل مرن عبر الاستفادة من خبرات المنظمة السابقة . لقد جمعت هذه التعريفات بين استخدام المعرفة من خلال اكتسابها والتغيير في السلوك من خلال التجارب السابقة والخبرات المكتسبة.²

ويشير المهتمون بنظريات التعلم التنظيمي (Dodgson Kim Markuardt et Reynolds) إلى أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل سواء تم من خلال التعلم الرسمي أو غير الرسمي فتعلم الفرد من خلال الممارسات والتجارب التي يمر بها في عمله وتفاعله مع الآخرين يؤدي إلى اكتسابه معارف و مهارات جديدة كما قد يتعلم من خلال برامج تطوير الموارد البشرية والوسائل الأخرى مثل دراسة ومعرفة الذات ومن خلال التوجيهات التي تعطى للأفراد.

¹ عبد الرحمان بن أحمد الهيجان (1998): التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 73، العدد 04، الرياض، ص280.

⁴ برناوي عبد القادر وريابي الضاوية (2011): أثر التعلم التنظيمي على أداء المؤسسة، مذكرة ليسانس (غير منشورة)، جامعة بسكرة، ص 25 .

أما فرق العمل فهي الوسط الذي يعمل على نقل المعرفة في جميع أنحاء التنظيم من خلال المشاركة والتعاون في تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الفرق لإيجاد قدرات ومهارات جديدة منظمة، لذلك تعتبر فرق العمل الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد وتعلم المنظمة. قد تشمل عملية التعلم غير رسميه تبادل الأحاديث والمهارات الجديدة بحيث يصبح مكان العمل مصدرا للتغير وتطوير هوية الأفراد ومفهوم الذات لديهم ولأن التعلم يحدث عقل الفرد المفكر فإن المنظمات لا تتعلم من تلقاء ذاتها وإنما تتعلم خلال ما يتعلمه أفرادها عن طريق التجربة والتدريب أو من خلال استقطاب، وتعين الكفاءات والخبرات الجديدة (Simon)، وهذا يعني أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال التفاعل والتفهم المشترك للخبرات والتصرفات والمواقف المختلفة التي يمر بها أفراد المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير ملموس في عملها ونشاطها وثقافتها التنظيمية.¹

ثانيا: خصائص التعلم التنظيمي.

من خلال التعارف السابقة يمكن استنتاج بعض الخصائص التي يحملها مفهوم التعلم التنظيمي التي تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى، وهذه الخصائص على النحو التالي:

إن التعلم التنظيمي عملية مستمرة أو كما تقول عنها (fower) بأنها رحلة متواصلة ليس لها رحلة وصول، لهذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية، وإنما ينضرون إليها على اعتبارها جزء من النشاط و الثقافة المنظمة، وبالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية و مستمرة، إضافة إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة، وهذه الخاصية تمثل في واقع الأمر العنصر الأساسي في عملية التعلم المستمر، لذلك فعندما يتحدث الشخص مع الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي سواء أكان هؤلاء الأفراد في مستوى الإدارة أم في الإدارة التنفيذية، فإنه يجد شبه إجماع لدى مختلف هؤلاء الأشخاص على هدف و مستقبل المنظمة، و التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة و التجارب الداخلية والخارجية بصورة الانتباه لدروس التي يمكن جنيها من هذه الخبرة، ففي المنظمات

¹ بن بلعباس سهيلة (2012) : دور التعلم التنظيمي في التمكين الإداري بالمؤسسة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة بسكرة، ص 14.

بالطبع، لا يوجد معلم ولا طالب وإنما توجد خبرة، والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي التي تمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.

و يعتبر التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في الذاكرة التنظيمية ثم الوصول إليها وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية، وعملية التعلم التنظيمي وإن كانت عملية مستمرة و تلقائية فإنها لن تحقق النتائج المرجوة دون وجود دعم مساند من طرف قيادة المنظمة، بل إن عليها أن تقدم إلى جانب الدعم والمساندة النماذج من سلوكها وتصرفاتها يمكن أن يقتدي بها الأعضاء الآخرون بما يعزز عملية التعلم التنظيمي.¹

ويمكن تحديد خصائص التعلم التنظيمي في:

- ظاهرة جماعية: فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.
- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط و ثقافة المنظمة.
- عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.
- إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.²

¹ عبد الرحمن بن احمد الهيجان: المرجع السابق، ص.ص، 681-682.

² عيشوش خيرة (2011): التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة تلمسان، ص25.

المطلب الثاني: أنماط ومستويات التعلم التنظيمي.

سيتم استعراض في هذا المطلب المستويات الثلاث للتعلم التنظيمي والتي تتمثل في التعلم الفردي و الذي يقوم به الفرد لوحده و يكتسبه من خبراته الشخصية، و التعلم الفرقي و الذي يتم بين أعضاء الفريق الواحد و أخيرا التعلم الجماعي و الذي يكون بين الفرق، إضافة الى أنماطه والتي تتمثل في التعلم الأحادي الحلقة ، و الذي يتم باكتشاف الأخطاء و تصحيحها دون المساس بسياسات المؤسسة وأهدافها ، و للتعلم ثنائي الحلقة و الذي هو عكس التعلم الأحادي الحلقة يبحث في مسببات المشاكل و في القرارات البديلة التي تحول دون وقوع هذه المشاكل، أما النمط الأخير المتمثل في التعلم الثنائي الثنائي فهو يحدث عندما يتطلب تصحيح الأخطاء ، تحليل المواقف و إيجاد أطر جديدة للفهم.

أولاً: أنماط التعلم التنظيمي.

إن النظر في تصنيف أنماط التعلم لا يساعد فقط على تحديد وتوضيح مفهوم التعلم نفسه وإنما أيضا يلقي الضوء على كيفية التعامل في منظمات التعلم، وهذا يعني أن ما سنقدمه من تصنيفات متنوعة لأنماط التعلم له بعد وظيفي يخدم عملية فهم التعلم وإدارته.

التصنيف الأول: تصنيف توماس كان (T.Kuhn) في كتابه (بنية الثورات العلمية) والذي ميز فيه بين التعلم العالي (الاستثنائي) والاعتيادي.

التعلم الاعتيادي (Normal Learning) هو الذي يسود المنظمة في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار، أما التعلم الاستثنائي أو العالي (High Learning) فهو الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة. حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم و المبادئ و القواعد الجديدة التي تحرك الاستقرار وتهز بعمق المفاهيم والمبادئ القديمة. لهذا يتسارع التعلم الاستثنائي الذي يكون بمثابة إنشاء للنظام الجديد

² نجم عبود نجم (2008): إدارة المعرفة، دار الوراق، الأردن، الطبعة الثانية، ص.ص، 252-253.

في قلب الفوضى والاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في المنظمة. ولعل التعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بسرعة من تجاربهم الخاصة.

التصنيف الثاني: قدمه (A.M.Senge) والذي فيه صنف التعلم إلى نوعين: (التكيفي والتوليدي)

يعتبر التعلم التكيفي (Adaptive Learning) هو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستتساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم. وكما يرى سينج فإن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم، أما التعلم التوليدي (Generative Learning) فهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم. فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد أو الاستتساخ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب أفكار جديدة في النظر إلى المنظمة. وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة.¹

التصنيف الثالث: كما يتفق العديد من الباحثين على أن التعلم التنظيمي تبعاً لالتزام المنظمة تشتمل على ثلاث أنواع أساسية كما صنفها كل من (Argyris & Shon) :

1- التعلم ذو الاتجاه الأحادي (Single Loop Learning)

يري الباحثان أن عملية التعلم التنظيمي تحدث في المكان الذي تكتشف فيه الأخطاء و تصحح. وهذا النوع من التعلم يحدث عندما لا تحاول المنظمة تصحيح أخطائها بالشكل الذي يدفعها إلى التغيير في الأنظمة والسياسات والافتراضات التي تعتبر السبب في هذه المشاكل، ويقع أغلب المنظمات في مثل هذا النوع من التعلم، وهو مشابه للتعلم التكيفي (Adaptive Learning) .

2- التعلم ذو الاتجاه المزدوج (Double Loop Learning)

يحدث هذا النوع من التعلم عندما تكتشف المنظمة أخطاءها وتعتمد على تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات والأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشاكل. ويعتبر هذا النوع هاما لحيات للمنظمة سعيا إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء، والأفراد في مختلف المستويات دور هام في هذا المجال، نظرا لتفاعلهم المستمر مع الأحداث، ومتى وصلت المنظمة إلى مثل هذا النوع من التعلم فإنها ستحقق مكاسب واضحة، ويقول (Schein) أن هذا النوع من التعلم يعتبر إبداعا تنظيميا بالنسبة للمنظمات البيروقراطية وهو يشابه التعلم التوليدي (Generative Learning).

3- التعلم الثلاثي (Triple Loop Learning)

ويهدف هذا النوع الثالث من التعلم على مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة أو ما يسمى (Unlearning). وقد طرح هذا النوع من التعلم كما يقول كل من وانج وأحمد (Wang & Ahmed) من قبل ميشيل (Micheal) في كتابه "التعلم للتخطيط والتخطيط لتعلم" والذي قدمه عام 1973، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى خلق المعرفة و إعادة تقييم الأساليب الأنظمة الموجودة ودراساتها بنظرة شاملة، لتطوير مفاهيم وأسس جديدة، تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم. ولبرامج التدريب والتثقيف دور كبير في نقل الصورة التنظيمية الصحيحة للأفراد، وتعليم الأفراد كيف يتعلموا، وكيف يقيموا أنفسهم، وكيف يستفيدوا من الطرق العلمية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وكيف يعمدوا إلى توصيل أفكارهم الإبداعية إلى المنظمة بشكل مستمر.¹

¹ براء عبد الكريم محمد بكار (2002): إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، ص.ص، 22-23 .

ثانيا: مستويات التعلم التنظيمي.

تعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والمجموعات بتعلم المنظمة ككل، وتعتمد فاعلية المنظمة في الأمد على مدى نجاح هذه العملية في جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وتوجيهها لمصلحة المنظمة.

1- التعلم الفردي:

فالتعلم هو التغير الدائم في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية، فلكي يتعلم الفرد لابد أن له هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك رغبة في التعلم والقدرة على التعلم.¹ ويتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها (Singe) العلوم الخمسة The Five Disciplines، ويركز على The Fifth Discipline مكون من الآليات التالية:

أ_ التعلم ببناء نماذج ذهنية، التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسيرها.

ب_ التعلم من خلال تكوين وجهات نظر مشتركة مع الآخرين Shared Version.

ج_ التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال تخصصه و التعمق فيه Personale Working .

د_ التعلم من خلال التعليم في فريق .

هـ_ التعلم من خلال العمل في فريق .

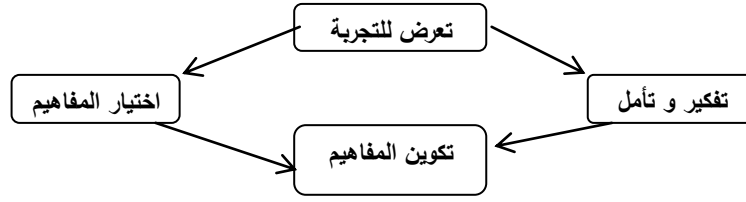
و_ التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومة System thinking الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة، ويحدد

العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل، وهو يطلي على حسب رؤية Singe. وتتم عملية التعلم الفردي بأي من

العلاقات السابقة، أو بها كلها ويطلق عليه "التعليم" The Weel of Learning، والتي تتم على النحو التالي:

¹ مؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياتي (2006): مستوى التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، ص 36.

الشكل 03: عجلة التعلم الفردي



المصدر: سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل (2009): التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، ص 307.

المعنى المستفاد من فكرة "عجلة التعلم" هذه أن التعلم عملية مستمرة تبدأ مع تعرض الإنسان إلى مواقف "الخبرة والتجربة" أي مواقف مواجه تختلف عن الموقف المتعود عليه. إن الإنسان يعتمد في صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق، بممارسة سلوك جديد أو تعديل سلوكه القديم ، فإذا تحققت صحة مفاهيمه، وبناء على ذلك يصل إلى تمسك بالسلوك الجديد أو المعدل، وإن ثبت له عدم صحة تلك المفاهيم تعود عجلة التعلم للدوران مرة أخرى، وتعتبر مواقع العمل هي أكبر مكان يتعرض فيه الإنسان إلى التجارب والخبرات.¹

2- التعلم الفرقي.

فرق العمل هي جماعات يملك أعضاؤها مهارات مكملية لبعضها البعض و يلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء الذي يعتبرون أنفسهم مسئولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها.² إن التعاون في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد دون مراعاة مستوى التنظيمي والذي يتم على أساسه تغيير الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات والأنظمة والذي يعتمد دائماً على مدى قدرت المنظمة على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها، والاستفادة منها بما تخدم المصالح التنظيمية عندما يمكن أنت تتعلم المنظمة.

ولقد ميز كل من (Katzen baek & Smith) بين نوعين من الفرق: مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد

¹ سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل (2009): التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، ص.ص، 306-308

² محمد سعيد أنور سلطان (2003): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 292

في المنظمات المتعلمة. ولعل احد ابرز سمات الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء، ففي هذه المناقشة تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء، وعند تدقيق في سلوك أعضاء الفريق نجد أنهم صادقين يحترمون بعضهم وإن اختلفوا في وجهات النظر وهم يشتركون في نماذج عقلية. يتحاور أعضاء الفريق بصورة علانية على مشاكل معينة، والحلول المقدمة لكل منهم، وهم يمتلكون رؤية مشتركة يسعون للوصول إليها، ولا شك أن هذه الرؤية هي التي توحد جهودهم. لذلك يمكن القول أن أسلوب التعلم الفرقي يختلف تماما عن أسلوب التعلم التقليدي في التعلم الذي يؤكد على ضرورة توصيل المعرفة إلى الآخرين وتسليمها على شكل نتائج بحوث ونظريات ودراسات. وبعد تسليمها يستطيع المتعلم استعمالها لأغراضه الشخصية الخاصة. ويرى كل من (Ryan and Zyber Skerritt) أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما: يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء متخصصين، وتسود روح الفريق بين جميع العاملين من اجل حل مشكلة تهمهم جميعا، وتكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة، وتكون هناك حاجة بتقديم تقرير لكل عضو من أعضاء الفريق مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد.¹

3- التعلم على مستوى المنظمة.

التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.²

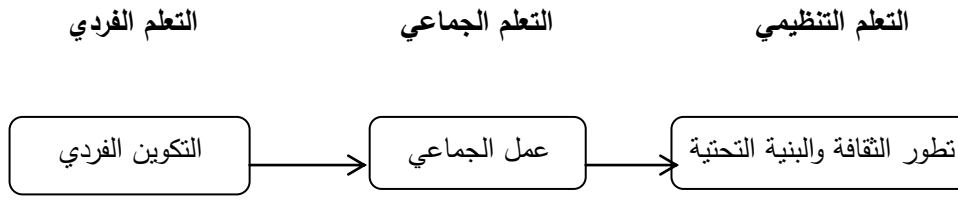
إن التعلم التنظيمي ليس مجرد عملية لتكيف في بيئة صعبة، أو هو محاولة لتوظيف للمهارات الجديدة المكتسبة مع المتغيرات البيئية، بل هو كذلك تكيف للحاجيات والدوافع والمصالح التنظيمية ولقيم العاملين في المنظمة.

¹ مؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياتي (2006): المرجع السابق، ص 37-38

² عيشوش خيرة (2011) المرجع السابق، ص 19.

ويعتبر التعلم التنظيمي عقل المنظمة الذي يعمل على تجميع وتقييم و موازنة المعلومات والأفكار الواردة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. وهو إلى جانب ذلك يركز على نشر عمليات التعلم بين العاملين وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال تجميع المعلومات القادمة من مجلس الإدارة وبقية المديرين وكذلك المستهلكين والمجتمع بصفة عامة.¹ وسيتم شرح هذا المستوى في الشكل التالي:

الشكل 04: التعلم على مستوى المنظمة



المصدر : عيشوش خيرة (2011): المرجع السابق، ص 21.

إن هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها فالتعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح والتعلم

الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة.²

المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيمي.

سنتناول في هذا المطلب نماذج التعلم التنظيمي فعلى الرغم من قبول فكرة التعلم التنظيمي في الوقت

الحاضر إلا أنه لا يوجد نموذج متفق عليه بين العلماء يمكن الأخذ به فيما يتعلق بمراحل ومكونات عملية التعلم،

وسنتطرق أيضا إلى أهميته في المنظمات. فالتعلم التنظيمي له أهمية في المنظمة وضروري لتحسين أدائها، إلى إنه لا

توجد نظرية أو نموذج متفق عليه من الباحثين يمكن الاستناد عليه في شرح وتفسير كيفية حدوث التعلم التنظيمي،

وتشير العديد من الأدبيات الإدارية وجود مجموعة من النماذج تتعلق بعملية التعلم التنظيمي وممارستها في المنظمات.

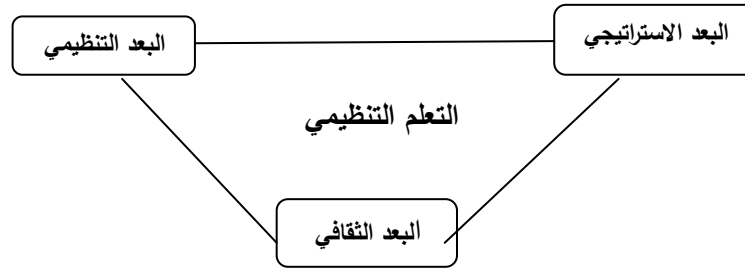
¹ مؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياتي (2006): المرجع السابق، ص 38 .

² عيشوش خيرة (2011): المرجع السابق، ص 21.

أولاً: نموذج ممارسة التعلم التنظيمي.

تصمم المنظمات الناجحة قدرتها التعليمية ولا تعتمد على الصدف وما قد تواجهه من مواقف وتجارب جديدة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، من خلال بناء هذه القدرات التي تتحول إلى منظمات قابلة للتعلم. وتشير دراسات كل من (Den tongoh), (Markuardt et Renolds) لوضع نموذج عام للأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي المعبر عنها في الشكل التالي:

الشكل 05: نموذج ممارسة التعلم التنظيمي.



المصدر: نادية حبيب أيوب (2004): دور التعلم التنظيمي في مساندة التغير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 01، ص74

1- **البعد الإستراتيجي:** ويتضمن العديد من العناصر كالرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تعني أن ينظر الأفراد إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة من أجل توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة تحقق الأهداف المرغوبة من جميع أعضاء التنظيم. بالإضافة لمتابعة التغيرات البيئية وتعنى توقع التغيرات التي يمكن حدوثها في البيئة والاستعداد من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة لتجاوز وتقليل حدة المخاطر واستغلال الفرص، وجعلها تساعد التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة. فضلا على إستراتيجية التعلم والتي تعني تعيين وضع خطة محدودة وواضحة تساند التعلم والتدريب والابتكار، ويجب أن تكون واضحة وتعتبر هذه الإستراتيجية من أهم الأنشطة الرئيسية للمنظمة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2- **البعد التنظيمي:** ويتضمن العمل من خلال الفريق، فالعمل من خلال فريق عمل يشجع الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات. كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد الأفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تأمين تعلم فريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

بالإضافة للهيكل التنظيمي فالهيكل المصفوفي أو هيكل الفريق هما أحسن الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي، لأنهما يعطيان الأفراد الحرية في الابتكار والإبداع والتجريب كما يعتمدان على اللامركزية والبعد عن الإجراءات الرسمية وكذلك الرقابة الشديدة. وكذلك ضرورة إيجاد المعرفة ونشرها في المنظمة، حيث يتضمن هذا العنصر اكتساب المعارف والخبرات والأفكار من خلال التعلم من الأخطاء السابقة والاستفادة منها، وتبادل معرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي، وكذا تجارب المنظمات المنافسة وممارستها الإدارية لنقلها للعاملين للاستفادة منها في التطبيق العملي.

3- **البعد الثقافي:** ويمتد لضرورة تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، ويعنى بهذا الاعتماد على التفكير الإيجابي ونقادي السلبية، والبحث عن بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجعه. لان الفشل لا يعنى بالضرورة نهاية المنظمة أو نقطة ضعف في أدائها بل هي وسيلة للتعلم من الأخطاء التي تقع فيها.

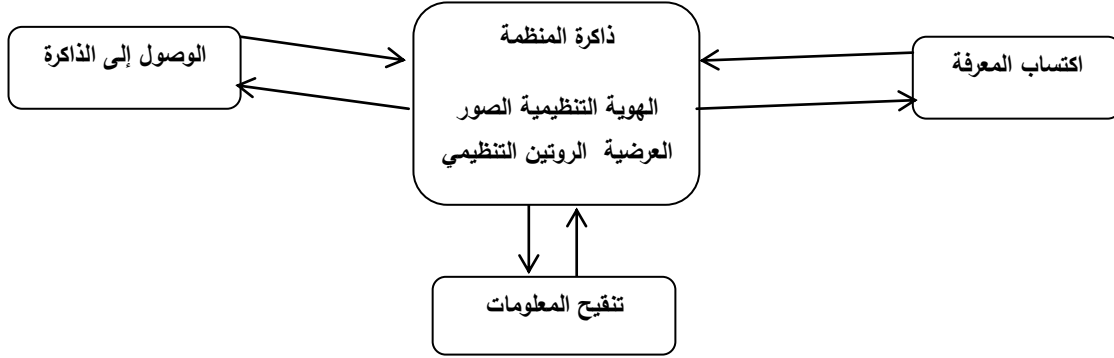
كما يتطلب كذلك البيئة المساندة للتعلم، والتي تعني القدرة على إيجاد المعلومات والمهارات و المعارف الجديدة لخلق ظروف ملائمة للتعلم تضمن تشجيع القادة والأفراد على إيجاد أفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل والمنتجات والخدمات. والجودة الكلية للتعلم والتي يعتبر الخطوة الأولى في نحو التعلم التنظيمي، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في المنظمة على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.¹

ثانيا: نموذج عملية التعلم التنظيمي.

وهذا النموذج هو الذي قدمه (D.Robey and C.Sales) في كتابهما Model of organizational foreces والذي يشرح العمليات الأساسية التي تمر بها عملية التعلم التنظيمي، والمتمثلة في اكتساب المعرفة، الوصول إلى المعرفة، تنقيح المعلومات، وتفاعل هذه العمليات السابقة مع الذاكرة التنظيمية والتي تعد مركزا رئيسيا في هذا النموذج والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹نادية حبيب أيوب (2004): المرجع السابق، ص.ص 73-76.

الشكل 06: نموذج عملية التعلم التنظيمي



المصدر: عبد الرحمان بن احمد هيجان (1998): المرجع السابق، ص، 686.

1- الذاكرة التنظيمية:

تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها " أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة " هذا التعريف للذاكرة التنظيمية، التي تمثل المحور الرئيسي لعملية لنموذج عملية التعلم (الشكل السابق)، يشير إلى الطبيعة الاجتماعية للتعلم و ذلك لأنه يؤكد على ضرورة أن يكون فهم المشترك للمعاني بين أعضاء المنظمة، تعتبر ذاكرة المنظمة هي ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد حيث أنها تتضمن تجارب وخبرات الأفراد إلى جانب ما تشتمل عليه ثقافة المنظمة، فذاكرة المنظمة تعتبر المخزن الثري للمعارف و المعلومات المرتبطة بأنشطة المنظمة وإنجازاتها، والذاكرة التنظيمية تنقسم إلى:

أ - **الهوية التنظيمية:** تشير الهوية التنظيمية إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بخصائص المنظمة وحدودها ومهمتها، ومجال نشاطها والصورة التي يرى بها أعضاؤها الداخليين وكذلك الأفراد من خارج المنظمة فيما كانت ناجحة أم لا، قوية أو ضعيفة، حسنة السمعة أو سيئة.

إن هوية المنظمة قد تكون سبب في تمكن المنظمة من تميز عن غيرها و قد تكون سبب في بقاء المنظمة واستمرارها في أداء مهمتها إذا كانت الهوية قوية و إيجابية من وجهة نظر أعضاء المنظمة و المتعاملين معها من الخارج.

ب - الصور العرضية: الصور العرضية تشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يتصل بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة وما ترتب عنها من نتائج. عندما تحقق المنظمة نجاح فإن الاعتقادات تسري لفترة طويلة، أما في حالة ظهور مشكلات فإن أعضاء المنظمة يعاودون مراجعة هذه المعتقدات ومدى جدواها وربما ترتب عن ذلك البحث عن معتقدات أخرى للخروج بالمنظمة من الأزمة.

ج - الروتين التنظيمي: وهو العنصر الثالث من مكونات الذاكرة التنظيمية، ويتكون هذا العنصر من المعلومات التي تبين الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما تسند إليهم مهمة ما. إن المنظمات الناجحة تعمل على الدوام على صيانة وتعزيز المعلومات والخبرات الموجودة في ذاكرتها باعتبارها تمثل رصيد المنظمة من التعلم، والذي يبرهن على نجاح وقدرة المنظمة في التعامل مع الأحداث اليومية بفعالية وكفاءة.

2- اكتساب المعرفة.

من أجل تمكين المنظمة من التعلم فإنه لا تكون لديها القدرة على البحث باستمرار لكسب معارف الجديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية ومن بين العوامل التي تساعد على ذلك هو قيام المنظمة بالعديد من التجارب التي تتيح لها فرصة التعلم وخاصة فيما يتعلق بتصحيح الأخطاء و استقطاب الكفاءات المختلفة و تدريبها مما يؤدي إلى توسيع قاعدة المعلومات التي يمكن إضافتها إلى ذاكرة المنظمة، ويعد تسهيل الاتصال سواء داخل المنظمة أو بينها وبين بيئة التي تعمل فيها يسهل من تبادل المعلومات ويمكنه أيضا من التغلب على معظم العوائق التي قد تحول دون وصول المنظمة إلى المعلومات المناسبة ورصدها في ذاكرتها مما يعزز فرص التعلم والتعامل مع الأحداث اليومية الحالية والمستقبلية. ويتم ذلك من خلال :

أ- تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في الذاكرة المنظمة:

بغض النظر عن كيفية التي يمكن أن تكتسب بها المنظمة معلوماتها فإنه من المهم جدا تصنيف وتنسيق هذه المعلومات في الذاكرة التنظيمية من خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والتدريب الرسمي

وغير الرسمي، بحيث يكون من السهل للأفراد المنظمة الوصول إليها الحاجة، علما أن صبغة تخزين هذه المعلومات تختلف من مؤسسة لأخرى لاختلاف الخصائص التنظيمية والثقافية لهم. لهذا فإن الوصول إلى هذه المعلومات ينبغي أن يستمد من خصائص هذه المنظمة بحيث تستطيع تكيف القواعد المكتوبة وغير مكتوبة و تضم المعلومات الموجودة فيها والتدريب وذلك بما يسهل الوصول إلى هذه المعلومات بصورة سريعة وفعالة.

ب - تنقيح المعلومات الموجودة في المنظمة:

تتأثر عملية اكتساب المعلومات والوصول إليها في ذاكرة المنظمة بمحتوى وطبيعة المعلومات الموجودة فيها ودرجة التنقيح والتعديل الذي تخضع له هذه المعلومات. وإن ما هو موجود من معلومات في الذاكرة قد يقف حاجزا للوصول للمزيد من المعلومات وإضافتها للذاكرة إن لم يتم تنقيحها على الدوام. لهذا السبب فإن مراجعة المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة تعتبر جزءا أساسيا من التعلم التنظيمي، مراجعة المعلومات الموجودة في الذاكرة و تنقيحها لا تعني في الواقع نسيان أو استبعاد المعلومات التي تم اكتسابها سلفا، وإنما تعني تحديث هذه المعلومات ومقارنتها بالمعلومات السابقة ذلك انه من خلال الاحتفاظ بالمعلومات القديمة والجديدة في آن واحد فإن ذلك قد يؤدي إلى ظهور معان جديدة للأحداث وربما مغايرة للمعاني السابقة في بعض جوانبها، وهكذا من الممكن أن تصبح المنظمة أكثر وعيا بعملية التعلم.

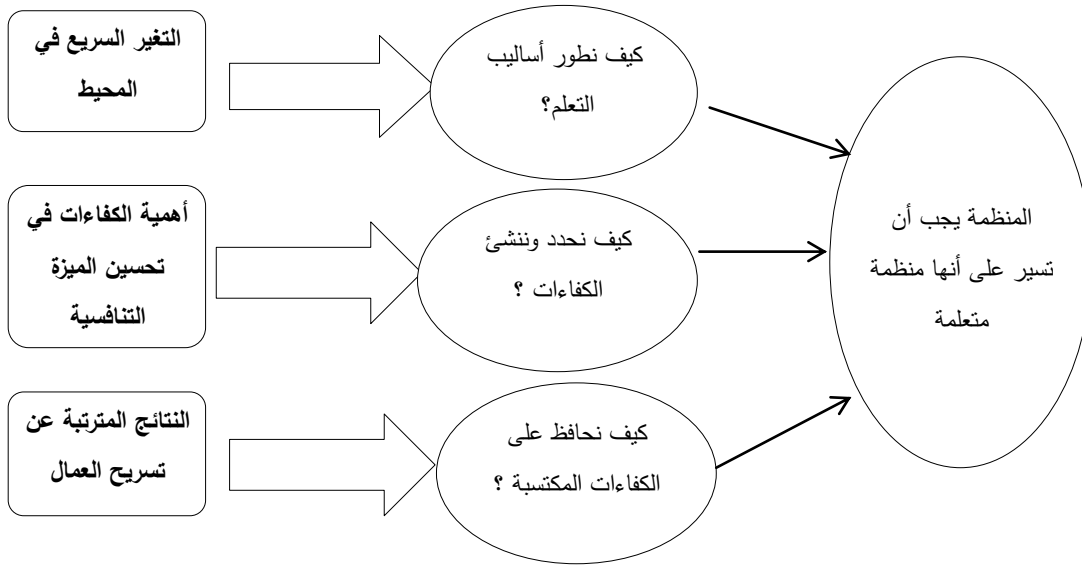
ومن العرض السابق لعملية التعلم التنظيمي يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة وتسهيل عملية الوصول إليها وتنقيحها مما يسهل و يؤدي إلى بناء ذاكرة تنظيمية وتطويرها، وإن ذاكرة المنظمة هي المحور الرئيسي في عملية التعلم التنظيمي.¹

¹ عبد الرحمان بن هيجان (1998): المرجع السابق، ص.ص 685-692.

ثالثاً: أهمية التعلم التنظيمي.

تكمن أهمية التعلم التنظيمي في التغير المتزايد والسريع في المحيط فرض على المنظمة إعادة النظر في و وظائفها والبحث عن أساليب جديدة للتعلم للاستجابة لمتغيرات المحيط، إضافة إلى أن الكفاءات والموارد الداخلية للمنظمة مصدراً للميزة التنافسية هذا ما جعل المنظمة تسعى إلى تعميق آلية لإنشاء ونشر وتخزين معارفهم. كما تعتبر سياسات تسريح العمال لها تأثير كبير على فقدان الكفاءات التي اكتسبتها المنظمة على مر السنين، الأمر الذي تسبب من زيادة الوعي المتنامي بضرورة الاحتفاظ بالطابع الغير مادي والمحافظة على كفاءاتها. والمخطط التالي يبين أهمية التعلم التنظيمي:

الشكل 04: أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة (2011): دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي، جامعة الشلف.

إن أهمية التعلم التعليمي وتطبيقه في المنظمات الإدارية بصفة عامة، تتمثل في الربط بين التطوير الذاتي للعاملين، وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بالجودة الشاملة، حيث نجد من الدراسات السابقة أن المنظمات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعدادها للتحويل إلى منظمات متعلمة، وأن المنظمات التي تحقق تفوقاً في

قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وأن التعلم سوف يكسبها القدرة على الابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء....الخ.¹

المبحث الثالث: دور وأهمية التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية.

سيتم عرض في هذا المبحث دور كل التعلم الفردي في دعم الثقافة التنظيمية و دور التعلم الفرقي في دعم الثقافة التنظيمية و دور التعلم الجماعي في دعم الثقافة التنظيمية .

المطلب الأول: دور التعلم الفردي في دعم الثقافة التنظيمية.

إن عملية التعلم لها دور كبير في إحداث التغيرات في سلوكيات الأفراد، ونتيجة لعملية التعلم المستمرة فإن التغيرات في السلوك تأخذ بعض الاستمرارية وما واجهه الفرد من خبرات سابقة مضافا إليها الجديد من هذه الخبرات، فالتعلم مرحلة مهمة لفهم المحددات الأساسية للسلوك الإنساني. ومن أهم ما يتعلمه الإنسان هو توقعاته من الآخرين و توقعات الآخرين منه أي أنه يتعلم ما هي أنماط السلوك التي يتوقع منه الآخرون أن يلتزم بها بمعنى أن يتعلم دوره في المجتمع. والإنسان في تعلمه يكتسب كثيرا من اتجاهاته وتحيزاته وكذلك هو يكتسب القيم التي يؤمن بها.² الخبرات والتجارب السابقة التي يمر بها الأفراد هي مهمة وتظهر في أوزان القيم فمن ذاق مرارة عدم الاستقرار الوظيفي يدرك قيمة الاستقرار ومن ذاق مرارة الفقر يدرك أهمية المال، لذا تجد أن الخبرات الأفراد وتجاربهم تساهم في بناء ثقافة قوة للأفراد المنظمة.³

يعد الارتقاء بالمستوى التعليمي للفرد سببا في تغير الفرد اتجاهاته حول مواضيع محددة، واكتساب الفرد لخبرات وتجارب جديدة قد تؤثر على فهمه وإدراكه للأحداث والمواقف وبالتالي قد تدفعه إلى إدخال بعض التغير طريقة استجابته لتلك المواقف و الأحداث وفي قيمه وثقافته، لان شخصية الفرد تمر بمراحل تكوين معينه وقد يصاحب ذلك نوع من تجديد وتحديث الفرد لقيمه واتجاهاته التي تعكس نضج شخصيته.

¹ مرغمي سماح (2012): المرجع السابق، ص 17 .

² حظير كاضم وآخرون (2009): المرجع السابق، ص. ص 201-202.

³ محمد الصيرفي (2009): الموسوعة العلمية للسلوك الفردي، الجزء الثاني، المكتب الجامعي الحديث، ص 340.

المطلب الثاني: دور التعلم الفرقي في دعم الثقافة التنظيمية.

يعتبر التعلم الفرقي هو ذلك التعلم الذي يتكون لدى الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال أعمال منفذة عن طريق جماعة وبطريقة تعاونية، وتتميز هذه الفرق بأفراد يشتركون في نماذج عقلية يتحاورون علانية في الحلول التي لا تتفق معهم وهم يملكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها الوصول إلى هدف موحد.¹ إن التفاعل بين الأفراد في مختلف نشاطاتهم داخل الفريق يؤدي حتما إلى تماسك الأفراد داخل الجماعة وانجذابهم لبعضهم البعض وغرس قيم جديدة وهي روح الجماعة ومقاومة أي اختراق لها، والحفاظ على الجماعة يتوجب إعطاء الفرص للأفراد داخل الجماعة للتعبير عن آرائهم وإبداء المقترحات والتزام بمعاييرها وأعرافها وتقاليدها وهذا يؤدي إلى غرس ثقافة جديدة داخل التنظيم. وعلى الرغم من صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بعد أن تصبح متأصلة في التنظيم إلا أنه لا بد من العمل على جعل الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير من خلال العمل على تحديد الثقافة والسلوك المرتبط بها مع تحديد ما يريده التنظيم، إضافتا إلى العمل على تطوير سلوكيات جديدة واتخاذ الخطوات الإجرائية لتبني سلوك جديد. إضافة إلى أنه إذا قرر الفرد الانضمام لتنظيم أو فريق، فإنه تكون له قناعه واعتقاده بأن وجوده كعضو يمكن أن يساهم في تحقيق مصالح التنظيم أو جماعة من خلال ولائه ومهاراته و قدراته و معلوماته ومجالات إبداعه، وغالبا ما يتخذ الفرد قراره بالانضمام إلى الجماعة التي توجد فيها قيم ثقافية ومشاعر تتطابق مع قيمه وثقافته حتى يستطيع أن يأخذ دورا له في هذه الجماعة.

المطلب الثالث: دور التعلم الجماعي في دعم الثقافة التنظيمية.

التعلم الجماعي هو التعلم الذي يكون علم مستوى المنظمة ككل ويمثل التعاون في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والتي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي يتم على أساسها إبداء كل أفراد المنظمة آرائهم و توجهاتهم إضافة إلى التزامهم بمعايير التي تضعها المنظمة وأعرافها وتقاليدها وهذا قد يؤدي إلى تغيير في القيم لدى الأفراد وبدورها تتغير الثقافة

¹ عيشوش خيرة (2011): المرجع السابق، ص37.

التنظيمية لان قيم والأعراف الأفراد هي ضمن الثقافة المنظمة، الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة دائماً على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها، والاستفادة منها بما تخدم المصالح التنظيمية عندما يمكن أن تتعلم المنظمة. ونشير بأن التعلم الجماعي في جوهره تفكير جماعي يسعى إلى تكوين إطار برمجي مشترك، والتأكيد أو التركيز لا ينصب على دوافع وحاجات الأفراد وقيمهم، ولكن التجارب على العالمية التي تفوق قدرات الفرد. إن التعلم الجماعي ليس مجرد عملية استعادة التكيف في بيئة صعبة، أو أنه محاولة توظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، ولكنه أيضاً عملية التكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية ولقيم جميع العاملين في المنظمة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

تعتبر استطلاعات الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المنهجية المهمة حيث يقوم الباحث بإدراجها في بحثه بهدف التعرف على الدراسات السابقة والمساهمات الباحثين الذين سبقوه في هذا المجال ومساهماتهم، وتوضيح ما يمكن لدراسته أن تضيفه في هذا المجال ومن بين هذه الدراسات.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

سيتم فيه عرض بعض الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية و تتمثل هذه الدراسات في دراسات أسامة ألفراج حول تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية، و دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ احمد جودة حول دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، و دراسة منصور محمد العريفي حول الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، إضافة الى دراسة محمد بن علي الليثي الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، و دراسة حسين حريم ورشاد الساعد، حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية.

أولاً: دراسة (أسامة ألفراج، 2011):

تهدف هذه الدراسة "الميدانية"¹ إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية (الإنتاجية والخدمية والتطوعية) وتوضيح سبلاتها وصولاً إلى اقتراح خصائص الثقافة التنظيمية المفضلة وسماتها التي يجب أن تسود في المؤسسات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الذين يعملون في مجموع المؤسسات العامة الإنتاجية والخدمية والتطوعية، وتحديدًا تلك العاملة في مدينة دمشق وريفها فقط، وتكونت عينة الدراسة من 293 مفردة، واستخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية: معامل ألفا كرونباخ، مقاييس النزعة المركزية والتشتت، اختبار (T-test). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: بعد بيان أوجه التباين والتقارب بين الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتطوعية وتلك المفضلة والمرغوب بسيادتها، يمكن التوصل إلى ملامح النموذج الذي يصف الخطوط العريضة للثقافة المفضلة في معظم المؤسسات العامة في سورية بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وهذا بدوره يؤكد أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع، حيث تتحول المؤسسة من مهمتها الأولى "الإنتاج" إلى مهمتها الجديدة "الخدمية" مثل الخدمة البيئية والخدمة الاجتماعية والخدمة التعليمية والخدمة الصحية والخدمة الاقتصادية والخدمة التكنولوجية، ويجب أن تعمل إدارة المنظمات على خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة للرغبة في الإنجاز والقدرة على الإبداع ومشاركة الإدارة في النجاح، كما يفضل العاملون سيادة جو من علاقات التعاون الدائمة التي تؤدي إلى العمل بروح الفريق، ومن ناحية أخرى أن تتم معالجة الصراعات الداخلية أو تخفيف حدتها بالنقاش الهادف إلى حلها وعدم تأجيلها. وفي النهاية فإن القوانين المنظمة للعمل يجب تعديلها بشكل مستمر لصالح العاملين والمؤسسة معاً. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة اعتماد النموذج المقترح كنسق من القيم التي يجب أن يتبناها العاملون والمديرون إذ ستساعد في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تحقق الأهداف المنشودة، وهو ينسجم مع أحدث أساليب الإدارة القائم على خدمة المجتمع.

ثانياً: دراسة (عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ احمد جودة، 2010):

بمعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"

¹ أسامة الفرج (2011): نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في "مؤسسات القطاع العام في سورية"،

هدفت الدراسة إلى توصيف الإطار الثقافي العام لدى الجامعات الأردنية الخاصة، و محاولة تعريف دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، كما سعت كذلك إلى بيان مدى وجود أثر للعوامل الشخصية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن في الهوية التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من أربع (4) جامعات وتكونت عينة الدراسة من (226) مفردة من هيئة التدريس واستخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية: مقياس (Likert) ذا الخمس درجات، معامل الالتواء، قيم معامل المتغير (VIF) وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أنه يمكن التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية من خلال معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. فباستخدام النموذج الخطي الذي قُدم في هذه الدراسة، دلت المعاملات التمييزية المعيارية على نسبة مساهمة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في الدالة التمييزية التي تميز بين مجموعتين: الأولى تمثل أفراد العينة الذين يعد شعورهم بالهوية التنظيمية منخفضاً، والثانية تمثل أفراد العينة الذين يعد شعورهم بالهوية التنظيمية مرتفعاً وقد كان لبعد الفاعلية المساهمة الكبرى في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، يليها في ذلك التعاون، ثم الالتزام، فالابتكار ومن ثم فقد كان من أهم نتائج البحث أن أبعاد الثقافة التنظيمية تسهم بدرجات مختلفة في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي والجودة الشاملة لأجل تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعات للوصول إليها.
- ضرورة قيام الإدارة بصياغة رؤية المنظمة ورسالتها بمشاركة الأطراف المعنية مع نشر الرؤية والرسالة وتعميمها، وذلك لأنهما المرشد الذي تسير عليه المنظمة سلوكياً من أجل تحقيق أهدافها.
- رفع مستوى وعي متخذي القرار في الجامعات الخاصة والعامة بأهمية الهوية التنظيمية بما تتضمنه من سمات مركزية ومتفردة تتصف بالاستمرارية.

- بناء على نتائج الدراسة التي أشارت إلى أن لبعد الفاعلية المساهمة الكبرى في الدالة التمييزية بين المجموعتين، يوصي الباحثان بضرورة اهتمام إدارات الجامعات الخاصة في الأردن بالفاعلية والعمل على تحسينها.

-تشجيع إدارات الجامعات لأعضاء هيئة التدريس لديها على المحافظة على سمعة تلك الجامعات وعلى ممتلكاتها.

ثالثاً: دراسة (منصور محمد العريفي، 2009):

بعنوان: "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ومستوياتها في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثيرها في هذه المنظمات ومدى تأثير المتغيرات الديموغرافية في هذه العلاقة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من سبع (7) منظمات تأمين يمنية، وتكونت عينة الدراسة من (142) مفردة تعمل في هذه المنظمات وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث المعالجات الإحصائية: الحزمة الإحصائية (SPSS)، التوزيعات التكرارية العددية والنسبية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار (T-test)، واختبار Mann-Whitney-Test واختبار (kruskal Wallis Test)، ونموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كذلك استخدم الاختبار التائي، ومعامل الارتباط بيرسون. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات التأمين هي ثقافة رقابة تليها الاستجابة للبيئة، والأداء وأخيراً العلاقات.

- أن مجمل الأبعاد محل الدراسة أسهمت بإيجابية في بناء الثقافة التنظيمية في منظمات التأمين اليمنية. وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- ضرورة أن تعطي المنظمات على نحو عام ومنظمات التأمين على نحو خاص ثقافة العلاقات اهتماماً عالياً، وذلك من خلال الاهتمام بتحسين العلاقات بين المديرين والمرووسين والعمل بروح الفريق وإعطاء العاملين فرصة الاطلاع على المعلومات والتطورات التي تحدث في المنظمة حتى تستطيع بذلك رفع مستوى الرضا الوظيفي.

- ضرورة قيام المنظمات من خلال تنظيم برامج تدريبية على توعية العاملين بأهمية الثقافة التنظيمية بإبعادها المختلفة، لما لذلك من تأثير إيجابي في رسم إستراتيجية المنظمة وسياساتها.

رابعاً: دراسة (محمد بن علي أليثي، 2008):

بعنوان: "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، والبالغ عددهم (240) مديراً، وتكونت عينة الدراسة من (115) مديراً وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدم الباحث المعالجات الإحصائية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية واختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار الانحدار. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- وجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريا.
- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري، وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- ضرورة العمل على نشر وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب العملي والميداني.

- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جديد متطورة ترفع من مستوى أدائهم ، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

خامسا: دراسة (حسين حريم ورشاد الساعد، 2006):

بعنوان: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبادل الموارد بين العاملين و معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية الأردنية في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من تسعة بنوك تجارية أردنية، وتكونت عينة الدراسة من (551) مبحوثا وقد تم اختيارهم بطريقة قصدية غير عشوائية واستخدم الباحث المعالجات الإحصائية: التكرار، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية واختبار (T-Test) ، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار الانحدار. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية الأردنية وبين مستوى تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة.
- أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسية تربطها علاقة ايجابية بمستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة.
- أهمية دور الثقافة التنظيمية في تعزيز وتشجيع تبادل الموارد من (أفكار، خبرات، ومعلومات وتقديم المساعدة وغيرها) بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. وقد خلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:
- من الضروري أن يدرك المسئولون في القطاع المصرفي الأردني أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بإبعادها المختلفة في تشجيع وتعزيز تبادل الموارد بين العاملين لبناء المعرفة.

- ضرورة إجراء دراسات تشخيصية من حين لآخر لتقييم الثقافة التنظيمية السائدة ليتسنى للإدارة متابعة مدى تأثير الأبعاد الثقافية المختلفة على مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي.

سيتم فيه عرض بعض الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي و تتمثل هذه الدراسات في دراسات طارق حسن محمد الأمين حول التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، و دراسة نادية حبيب أيوب حول رؤية الإدارة العليا لدرجة ضرورة ممارسة التعلم التنظيمي في المنظمات السعودية، و دراسة عواطف بنت أحمد بن حماد العصيمي حول التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، إضافة الى دراسة هيجان عبد الرحمان حول التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم.

أولاً: دراسة (طارق حسن محمد الأمين، 2006)

الدراسة بعنوان :"التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية "

وتهدف هذه الدراسة الوصول الى تعريف إجرائي للتعلم التنظيمي جنباً الى جنب مع جهود علماء الإدارة، واقترح نموذج لعملية التعلم التنظيمي بدءاً من مرحلة المشكلة التي تواجه المنظمة والنهاية بتصحيح مسارها. وانتهجت الدراسة المنهج المكتبي، وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

- 1- أهم نتيجة توصل إليها الباحث هي وضع تعريف آخر من وجهة نظره حول التعلم التنظيمي وقد عرفه على انه هو التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على تقويم أدائها من خلال جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج واستكشاف الأخطاء ووضعها في شكل معلومة ومن ثم استخدام تلك المعلومات في عملية صنع القرارات إذا دعت الحاجة.
- 2- وضع نموذج مقترح لعملية التعلم التنظيمي بدءاً بمرحلة المشكلة التي تواجه المنظمة والنهاية بتصحيح مسارها.

ثانيا: دراسة (نادية حبيب أيوب ، 2004)

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على رؤية الإدارة العليا لدرجة ضرورة ممارسة التعلم التنظيمي في المنظمات السعودية الكبرى ودورها في دعم التغيير الاستراتيجي في تلك المنظمات، وتهتم في هذه الدراسة بتحديد أبعاد التعلم التنظيمي التي تتم ممارستها في المنظمات في ثلاث أبعاد وهي: البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي، وقامت بتحديد مدى تأثير التعلم التنظيمي بدعم الإدارة العليا و نوع النشاط الاقتصادي للمنظمات. واستخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي بالعينة من داخل المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق استبيان تكون من 85 عبارة. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

- 1- ممارسة التعلم التنظيمي تميل لأن تكون معتدلة في معظم المنظمات الدراسة وهذا يشير إلى اعتقاد عام واسع لدى الإدارة المنظمات السعودية بأهمية ممارسة التعلم التنظيمي.
- 2- إن البعد الثقافي للممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطا بتقديم التغيير الاستراتيجي من قبل أفراد الإدارة العليا، واحتل البعد الاستراتيجي المرتبة الثانية و البعد التنظيمي المرتبة الثالثة.
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الإدارة على تقديم التغيير الاستراتيجي في المنظمات الدراسية وبين التعلم التنظيمي.

ثالثا: دراسة (عواطف بنت أحمد بن حماد العصيمي، 2002):

دراسة بعنوان: " التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الإستراتيجي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بهدف تحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي و التغيير

- الاستراتيجي في جامعة أم القرى ودوره في عملية التغير الاستراتيجي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام ووكيلاتهم، ومديري المراكز العلمية) بجامعة أم القرى و البالغ عددهم (160) أكاديميا. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات تتكون من (60) عبارة موزعة على أربعة محاور، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:
- 1- أن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى في محاوره الثلاثة: إستراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وفي جميع أبعاد كل محور منها تتم (بدرجة متوسطة).
 - 2- أن الممارسات المتعلقة بمجال التغير الاستراتيجي بجامعة أم القرى في جميع أبعاده: الاستعداد الدائم لإحداث التغير، التخطيط المستمر للتغير، تطبيق خطة التغير، تتم (بدرجة متوسطة).
 - 3- أن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة: إستراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغير.
 - 4- أن محوري التعلم التنظيمي: البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير كبير في التخطيط المستمر للتغير، وفي تطبيق خطة التغير في الجامعة. وعلى ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
- 1- اعتماد برنامج تعريفى تدريبي للعاملين بالجامعة على المفاهيم النظرية والتطبيقية للتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة .
 - 2- تدعيم وتعزيز عمليتي التعلم التنظيمي والتغير الاستراتيجي في الجامعات السعودية باعتبار العلاقة الارتباطية بينهما.
 - 3- العمل على التخطيط للتغير بصورة مدروسة تتبع من الحاجة التي تفرضها المتغيرات والأوضاع البيئية، والعمل على إدارة التغير بصورة ناجحة.

رابعاً: دراسة (هيجان عبد الرحمان، 1998):

دراسة بعنوان: "التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم"

هدفت إلى التعريف بمفهوم التعلم التنظيمي و كذا تقييم نموذج له و شرحه وبعدها نتطرق إلى آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم بالتركيز على نموذج مراحل التخطيط الأربعة للتعلم التنظيمي ،حيث استخدم لدراسة المنهج الوصفي وبالتحديد مدخل الدراسات المسحية القائمة على فحص وتحليل الدراسات والنظريات في مجال التعلم التنظيمي. وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

- 1- التعلم التنظيمي يقدم الأجود والأحسن للمؤسسات الرائدة في المنافسة.
- 2- عدم كفاية النظرية التقليدية للإدارة وعدم تحقيقها للأهداف المرجوة للمنظمات المالية مع تزايد التطورات السريعة لذا وجب البحث عن بديل لها.
- 3- يعدل التعلم التنظيمي إحدى الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل الشركات لمعالجة المشكلات.
- 4- هناك علاقات تحول دون فعالية عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة ونذكر منها: غياب الثقافة التنظيمية الداعية للتعلم، وعدم توفر قيادات واعية بأهمية التعلم التنظيمي.

الخلاصة

في هذا الفصل تم استعراض مفاهيم الثقافة التنظيمية، و مكوناتها و خصائصها، وأهميتها بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن الثقافة التنظيمية هي تلك الأصول من القيم و الأعراف و المعتقدات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة ، وتنشأ الثقافة التنظيمية بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، تعمل الثقافة على توسيع أفق مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، والثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

إضافتا الى استعراض مفاهيم التعلم التنظيمي، و مستوياته و خصائصه وأهميته، و النماذج التي توضح كيفية التعامل في منظمات التعلم حيث أن التعلم التنظيمي هو ما يحصل الفرد من معارف نظرية و مهارات علمية بعد التحاقه بالعمل إذ أن ما حصل عليه الفرد من التعلم في المراحل الدراسية قد لا تكفيه من حيث التأهيل الكافي لاسيما من الناحية العلمية مما يستدعي التعلم و إعادة التأهيل بشكل مستمر، و إذا ما تم ذلك بطريقة مؤسسية لأكثر من فرد و بشكل مؤسسي يسمى بالتعلم التنظيمي، و باستمراره تصبح المنظمة منظمة ساعية إلى التعلم المستمر، للوصول إلى المنظمة المتعلمة، و يتم التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات تتمثل في التعلم الفردي و الذي يقوم به الفرد لوحده و يكتسبه من خبراته الشخصية، و التعلم الفرقي و الذي يتم بين أعضاء الفريق الواحد و أخيرا التعلم الجماعي و الذي يكون بين الفرق، كما أن للتعلم التنظيمي أنماط تتمثل في التعلم الأحادي الحلقة ، و الذي يتم باكتشاف الأخطاء و تصحيحها دون المساس بسياسات المؤسسة وأهدافها ، و للتعلم ثنائي الحلقة و الذي هو عكس التعلم الأحادي الحلقة يبحث في مسببات المشاكل و في القرارات البديلة التي تحول دون وقوع هذه المشاكل، أما النمط الأخير المتمثل في التعلم الثنائي الثنائي فهو يحدث عندما يتطلب تصحيح الأخطاء ، تحليل المواقف و إيجاد أطر جديدة للفهم ، و يترتب عليها إعادة تقييم الأساليب و الأنظمة بنظرة شاملة تؤدي الى تكوين معرفة جديدة و اكتساب مفاهيم جديدة تساعد في صياغة هياكل تنظيمية ملائمة للتعلم.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته، وتكمن أهميته في كونه يتضمن، نموذج الدراسة وفرضيات البحث والمنهج المتبع في هذه الدراسة وحدودها، والمجتمع الذي قمنا بدراسة عينة منه والمتمثلة في إطارات المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة" وكذا أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي.

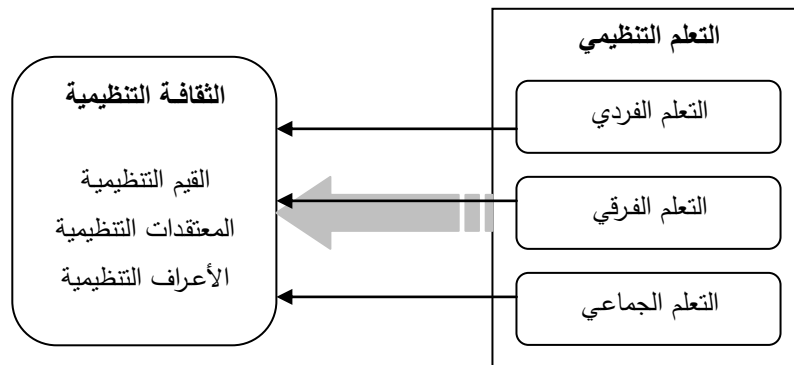
المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في التعلم التنظيمي، ومتغير تابع تمثل في الثقافة التنظيمية، وقد تم اقتراح نموذج للدراسة وطرح الفرضيات التي تساعد في الوصول إلى للنتائج المرجوة من هذه الدراسة .

المطلب الأول: نموذج الدراسة.

تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، وقد تألف أنموذج الدراسة من متغيرين مبينة في الشكل رقم 08، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في التعلم التنظيمي، الذي تم قياسه من خلال التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم التنظيمي ومتغير تابع تمثل في الثقافة التنظيمية، وتم قياسها من خلال القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية.

الشكل 08: النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: فرضيات البحث.

تحاول الدراسة الحالية الإجابة على أربعة تساؤلات أساسية منبثقة أساساً من مستويات التعلم التنظيمي التي يتناولها الباحثون والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، وهذه التساؤلات بالإمكان صياغتها بالشكل التالي.

أولاً: الفرضية الرئيسية .

تشير الفرضية الرئيسية أنه لا يوجد هناك دور للتعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$)

ثانياً: الفرضيات الفرعية.

1- الفرضية الأولى: لا يوجد دور للتعلم الفردي في دعم الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$)

2- الفرضية الثانية: لا يوجد دور للتعلم الفرقي في دعم الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$)

3- والفرضية الثالثة: تشير لعدم وجود دور لتعلم الجماعي في دعم الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$)

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

يوجد العديد من المناهج التي تستخدم في الدراسات والبحوث مع اختلافها، لذا سنتطرق الى المنهج المستخدم

في الدراسة و كذا حدود هذه الدراسة.

المطلب الأول: منهج البحث.

إذا كان مسح التراث النظري يعتمد على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات

السابقة، وإذا كان تحليل معطيات الجانب الميداني من الدراسة يتطلب استخدام المنهج التحليلي، فإن الملامح الأساسية

لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من منهج الوصف ومنهج التحليل في إطار المنهج الوصفي التحليلي .

المطلب الثاني: حدود الدراسة.

تحدد الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

أولاً: المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، عدة جماعات، اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على الاطارات في مستشفى بشير بن ناصر، من مختلف التخصصات والوظائف.

ثانياً: المجال المكاني: تركزت الدراسة على مستشفى بشير بن ناصر (عالية الشرقية)، ولاية بسكرة.

ثالثاً: المجال الزمني: ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات، وقد استغرقت هذه الدراسة من (2013-05-21/15)

رابعاً: المجال الموضوعي: اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول ابعاد التعلم التنظيمي والدور الذي يلعبه في دعم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر .

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

تستند هذه الدراسة إلى المجتمع الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، ويتطرق هذا المبحث عن المجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى الأساليب المستخدمة في جمع البيانات .

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

نظراً لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث .

أولاً: مجتمع البحث .

تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بإطارات المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر (بسكرة) بسبب أهمية هذه المنظمة الاستشفائية في هذه الولاية، ولما يوفره المستشفى من العلاجات الجراحية والاستعجالية المختلفة .

ثانياً: عينة الدراسة .

ونظرا لأهمية هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على معظم الإطارات ذو المعرفة والخبرة وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 50 استمارة على الإطارات في مختلف الأقسام والمصالح التنظيمية بهذه المنظمة، و الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 40 استبيان وهو ما يعادل نسبة 80,5%.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات .

أولاً: المصادر الثانوية.

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة، والدوريات والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة .

ثانياً: المصادر الأولية .

اعتمدنا على أداة الاستبيان صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني أبعاد الثقافة التنظيمية، وأخيرا خص القسم الثالث للتعلم التنظيمي .

المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، و لقد استخدمنا إلى بعض من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لهم في المطالب التالية.

المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

- احتيار معامل الثبات. Cronbach Alpha
- المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي.
- الانحرافات المعيارية، لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط، لقياس تأثير متغير توضيحي في أحر مستجيب.

المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.

قمنا باستعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور كل من التعلم الفردي والتعلم الفرقي والتعلم الجماعي، إضافة إلى التعلم التنظيمي ككل في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة.

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل منهجية البحث التي تم اعتمادها، والمتمثلة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذا الطرق المختلفة لمعالجة البيانات المحصل عليها بالجمع بين المنهج الوصفي و التحليلي، ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة، من أجل الحصول على نتائج تتميز بالدقة والوضوح، والمصادقية بغرض خدمة أهداف الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج

يستعرض هذا الفصل تفسيراً لما تم التوصل إليه بخصوص البيانات العامة من خلال البحث الميداني حيث سنتطرق إلى وصف عينة الدراسة والمتمثلة في البيانات العامة الشخصية وتشمل كل من الجنس، العمر، مستوى التعليمي، الشهادة المتحصل عليها، سنوات الخبرة، التخصص الوظيفي، عدد الدورات التكوينية والترقيات لدى أفراد مجتمع الدراسة ثم نتطرق إلى تحليل اتجاهات الآراء إطاراً المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة" حيث يتم اختبار ذلك عن طريق التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأخيراً نتناول اختبار ونتائج فرضيات الدراسة، إضافة إلى الاستنتاجات التي تم توصل لها والاقتراحات المقدمة.

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث اختبار الثبات لأسئلة استبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات و كذا تحليل البيانات العامة للعينة، إضافة إلى تحليل اتجاهات الآراء.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة

أولاً - ثبات أداة الدراسة.

من أجل إثبات أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، و التحقق من صدقها، قام الباحث بالتحقق من الثبات بتطبيق معامل Alpha Cronbach حيث أن أسلوب كرو نباخ يعتمد على اتساق أداة الفرد من فقرة إلى أخرى، و هو يشير إلى قوة الارتباط و التناسق بين فقرات المقياس

الجدول 01: ثبات وصدق أداة الدراسة. (N = 40)

الأبعاد والمتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرو نباخ	معامل الصدق
القيم التنظيمية	06	0,84	0,91
الأعراف التنظيمية	07	0,83	0,91
المعتقدات التنظيمية	06	0,86	0,92
الثقافة التنظيمية	19	0,92	0,95
التعلم الفردي	04	0,85	0,92
التعلم الفرقي	05	0,79	0,88
التعلم الجماعي	06	0,75	0,86
التعلم التنظيمي	15	0,91	0,95
الإجمالي	34	0,94	0,96

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لكل أبعاد ومتغيرات النموذج أكبر من 0.60 حيث أن قيمة

المعامل " ألفا كرو نباخ " القيم التنظيمية هو 0.88 و معامل الصدق 0,91 وهي قيمة مرتفعة، وكذلك بالنسبة

الأعراف التنظيمية نلاحظ أن قيمة معامل " ألفا كرو نباخ " هي 0.83 وهي مرتفعة ومعامل صدقها 0,91، وبالنسبة

لبعد المعتقدات التنظيمية فنجد المعامل "ألفا كرو نباخ " هو 0.86 ومعامل الصدق 0,92 وهو يتميز بأنه مرتفع، أما

بالنسبة إلى المتغير الثقافة التنظيمية فالمعامل فيه يتميز بأنه جد مرتفع: 0,92. و النسبة لتعلم الفردي تحصلنا على "

ألفا كرو نباخ " قدره 0,85، ومعامل صدق 0,92، والتعلم الفرقي فنجد المعامل "ألفا كرو نباخ " هو 0,79 معامل صدقه

0,88 و نجد المعامل "ألفا كرو نباخ " لتعلم الجماعي هو 0,75. ومعامل الصدق فهو 0,86، اما المتغير المستقل "

التعلم التنظيمي " فكان المعامل "ألفا كرو نباخ " 0,91 ومعامل صدقه 0,95 .

اما المعامل "ألفا كرو نباخ " للاستبانة ككل فكان 0,94 ومعامل الصدق الإجمالي 0,96، وتدل معاملات الثبات

والصدق هذه أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل ثبات وصدق عالي يدل عن قدرة الأداة على تحقيق أغراض

الدراسة.

ثانيا - عرض البيانات العامة.

سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية: وتشمل كل من النوع، العمر، مستوى التعليمي، الشهادة المتحصل عليها، سنوات الخبرة، التخصص الوظيفي، عدد الدورات التكوينية و الترقيات لدى أفراد مجتمع الدراسة.

1. النوع:

يتضح من الجدول رقم(02) أن أغلب أفراد عينة البحث هم من (الإناث) إذ بلغت نسبة الإناث (62,5%) مقابل (37,5%) للذكور، وهي نسبة قد ترجع الى طبيعة العمل في المؤسسات الاستشفائية بصفه عامة وفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بصفه خاصة، تحضي بتوجه العنصر النسوي اكثر من عنصر الذكري، ويرجع ذلك الى طبعة الأقسام التي قمنا بزيارتها وهي في أغلبها لأمراض النساء و الأطفال .

2.العمر:

كما يتضح لنا من خلال الجدول (02) أن تركز أعلى معدلات السن يقع في المجالين: (24-28) و(29-33) بنسبة (40%) و (15%) على التوالي ، وهذا يعني أن اكثر من نصف عينة البحث هي من الافراد لا تتجاوز أعمارهم 33 سنه اي من فئة الشباب و الحيوية وهذا مؤشر جيد للمؤسسة ، ولذلك يكون من المتوقع لأدائهم ان يكون مرتفع و قدرتهم على التعلم المستمر ، كما نلاحظ أن معدلات السن التي تتراوح في مجالين (34-38) و (39-43) بنسب (12,5%) و (12,5%)، و الفئتين (44-48) و (49-52) فكانت تسبهما على التوالي(12,5) و(7,5) وهي نسب معقولة من ذ وي الخبرة يجب على المؤسسة الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء الأفراد ، أي المؤسسة تملك تنوعا في فئات السن وهذا مؤشر إيجابي لها.

3. المستوى التعليمي:

يتضح لنا من الجدول أدناه أن (52,5%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من المستوى الثانوي أي ما يقابل 21 فرد وهي تمثل أكبر نسبة ، أما النسبة المتبقية وقدرها (47,5%) ، التدرج الجامعي أي ما يقابل 19 فرد .

نستخلص مما سبق أن هناك فئة المستوى الثانوي و التدرج الجامعي هذا راجع إلى قلة الإطارات من لهم مستوى ما بعد التدرج الجامعي .

4. الشهادة:

يتضح لنا من الجدول رقم (02) أن نسبة (27,5%) هم من حاملي شهادة الثانوي أي ما يعادل (11) فرد من العينة، وهؤلاء يخضعون لدورات تدريبية قبا شغل مناصبهم. وما نسبته (30%) من يحملون شهادة تقني سامي ما يعادل (12%) فرد من العينة و حاملي شهادة ليسانس كانت نسبتهم (40%) وهو ما يعادل (16) فرد من العينة المدروسة ، و التقنيين و حاملي شهادة ليسانس يمثلون ما نسبته (70%) لعينة الدراسة وهذا مؤشر جيد. اما النسبة المتبقية فهي لفرد و تقدر بما نسبته (2.5%) و هي تعود لاحد الأطباء المختصين في علم النفس، و ترجع هذه النسبة ضعيفة الى الانشغال الدائم للأطباء.

ونستخلص مما سبق أن طبيعة المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر تتطلب مؤهلات علمية و مستويات دراسية عالية وهذا ما يعطي معنى ايجابي للدراسة.

5. التخصص الوظيفي:

يتضح لنا من الجدول رقم (02) أن النظر في نوع الوظيفة التي يعمل فيها الافراد نجد ما نسبته (7,5%) هم أطباء مختصين وهو ما يعادل (3) أفراد وهم جميعا أخصائيين نفسانيين ، وكما ذكرنا سابقا لم تشمل دراستنا ولا طبيب نظرا لانشغالهم الدائم. و اما تقني الصحة فهم (28) ما نسبة (70%) من العينة ، تليها (5%) يمثلون مخبرين و ما نسبة (17,5%) هم إداريين ويمثلون ما يعادل (2) و (7) أفراد من العينة تواليا .

6. الترقية:

كما يتضح لنا من خلال الجدول (02) دائما ان 20 فرد من عينة الدراسة ما نسبته (50%) خبرتهم المهنية في المجال (1-4), و يليه 6 أفراد في المجال (5-8) بنسبة (15%) و 2 من أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة في المجال (9-12) بنسبة (5%) , و 3 أفراد بين المجالات (13-16) و (25-28) و (29-32) بنسبة (7,5%) و فرد واحد تتراوح خبرته في المجال (17-20) بنسبة (2,5%).

ورغم هذا الانخفاض في نسب الخبرات يجب على المؤسسة الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء الأفراد ونقلها لفئة الشباب التميز التركيبية البشرية لمؤسسة الاستشفائية .

8. التكوين

من الجدول أدناه يتضح أنه (45%) اي ما يعادل 18 فرد من العينة لم يقوموا بدورات تدريبية وهذه نقطة سلبية للمؤسسة, كما نلاحظ أن معدلات التكوين تتراوح في مجال (42,5%) بنسبة اي ما يعادل 17 فرد من العينة, أما المعدلات المتبقية فتتراوح في المجال (4-6) بنسبة (10) وهم 4 أفراد, بين (10-12) فرد واحد وهي أحد المسؤولات عن قسم في المؤسسة الاستشفائية. ونلاحظ أن على المؤسسة التركيز على الدورات التكوينية الميدانية لما تتضمنه من جوانب إيجابية.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية. (N = 40)

المتغيرات الشخصية و الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
------------------------------	---------	----------------

37,5	15	ذكر	النوع
62,5	25	أنثى	
100	40	المجموع	
40	16	(24-28)	العمر
15	6	(33-29)	
12,5	5	(38-34)	
12,5	5	(43-39)	
12,5	5	(48-44)	
7,5	3	(52-49)	
100	40	المجموع	
52,5	21	الثانوي	المستوى التعليمي
47,5	19	التدرج الجامعي	
100	40	المجموع	
27,5	11	شهادة ثانوية	الشهادة
30	12	شهادة تقني سامي	
40	16	شهادة ليسانس	
2,5	1	شهادة دكتوراه	
100	40	المجموع	
7,5	3	طبيب مختص	التخصص الوظيفي
70	28	تقني صحة	
5	2	مخبري	
17,5	7	إداري	
100	40	المجموع	
62,5	25	0	الترقية
32,5	13	(3-1)	
5	2	(6-4)	
100	40	المجموع	

الجدول رقم 02: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية. (N = 40)

المتغيرات الشخصية و الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	(4-1)	50

15	6	(8-5)	
5	2	(12-9)	
7,5	3	(16-13)	
2,5	1	(20-17)	
5	2	(24-21)	
7,5	3	(28-25)	
7,5	3	(32-29)	
100	40	المجموع	
45	18	0	التكوين
42,5	17	(3-1)	
10	4	(6-4)	
2,5	1	(10-12)	
100	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء:

بلغ عدد عبارات الاستبانة 34 عبارة، وقد تم إعطاء أوزان ترجيحية لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

جدول رقم 03: مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
الترميز	1	2	3	4	5

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

إيجاد طول المدى ($4=1-5$) ثم قسمة المدى على عدد الفئات ($0,80=5/4$) وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى ($1-1,80$) ، وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس كالتالي:

($1-1,80$) غير موافق تماما.

($1,8-2,60$) غير موافق.

($2,61-3,40$) غير متأكد .

($3,41-4,20$) موافق.

($4,21-5,0$) موافق تمامًا.

أولاً : عبارات الثقافة التنظيمية.

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد حول كيفية ارتكاز الثقافة التنظيمية للمنظمة على كل من الثقافة التنظيمية، المعتقدات التنظيمية و الاعراف التنظيمية.

1. القيم التنظيمية .

تشير بيانات الجدول رقم (04) ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة كان (3,61) أي الاتجاه العام للأفراد كان بدرجة موافق، و بانحراف معياري قدره (0,91) و ذلك إشارة قلة التباين في إجابات العينة و اتفاقهم بشكل عام على ارتكاز الثقافة التنظيمية على القيم التنظيمية، وتشير النتائج أن العبارة " الالتزام بالإتقان في مختلف المجالات " كان لها أعلى متوسط حسابي قدره (4,10) وانحراف معياري فكان (0,87) وهذا دليل على اتفاق أفراد العينة حول الالتزام بالإتقان في العمل، اما عبارتي " إعطاء الحرية للعاملين للتعبير عن آراءهم ومواقفهم " و " تشجيع وتثمين المبادرات والسعي لتجسيدها " كامت المتوسطات الحسابية باتجاه عدم التأكد وهذا دليل على انه ليس هناك مجال امام إطارات المستشفى لإبداء الرأي و التعبير بحرية، قد يرجع ذلك الى قلة خبرة لدى بعض الإطارات، هذا ما يفتح المجال امام بعض للتعلم التنظيمي في تطوير هذه الكفاءات .

2. المعتقدات التنظيمية.

من خلال بيانات الجدول رقم (04) فان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على ان الثقافة التنظيمية تركز على القيم التنظيمية كان (3,57) أي الاتجاه العام للأفراد كان بدرجة موافق، و بانحراف معياري قدره (0,86) و ذلك إشارة قلة التباين في إجابات العينة، واحتلت العبارة " ربط المكافآت والحوافز بالمر دودية " المرتبة الاولى وهذا منطقي كون الجانب المادي مهم لدى جميع الافراد وكان المتوسط الحسابي (3,78) و انحراف يقدر بـ (1,12)، كما مانت الفقرة " احترام المواعيد والآجال " برتبة الثانية بمتوسط قدره (3,70) وانحراف معياري (1,19) وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة الاستشفائية، وفي المرتبة الثالثة كانت العبارة " الحماية والحفاظ على الخبرات والتجارب المكتسبة " و كان المتوسط الحسابي (3,67) و الانحراف المعياري (1,24)، وهذا يعني أن المؤسسة الاستشفائية تحافظ على خبراتها كجزء من ثقافتها التنظيمية، اما في المرتبة الرابعة فكانت للعبارتين الاولى " المشاركة في تنمية وتطوير البيئة

المحيطة" بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (1,28)، اما الثانية" تنمية وتطوير المعارف والمهارات باستمرار" و المتوسط الحسابي (3,50) و الانحراف المعياري(1,19)، اي ان الاتجاه العام للأفراد حول العبارتين بدرجة موافق ما يدل على ان المؤسسة الاستشفائية تسعى دوما الى التطوير والتنمية كجزء من ثقافتها التنظيمية. وجاءت العبارة " الاحترام الصارم للقوانين والتشريعات السائدة " في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,48) و انحراف معياري(1,45) وتدل اتجاهات الافراد على الاحترام القوانين داخل المستشفى " ، اما في المرتبة السادسة فكانت العبارة " اعتبار كافة الأطراف المتعامل معها شريكة في نجاحات المنظمة" بمتوسط حسابي (3,38) و انحراف معياري (1,05) واتجاه العام لأفراد العينة على هذه العبارة نحو عدم التأكد ما يشر الى ضعف العمل الجماعي .

3. الأعراف التنظيمية.

يشير الجدول رقم(04) الى ان العبارة " مشاركة العاملين ودعمهم في المناسبات الحسنة والسيئة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4,17) وانحراف معياري(0,81) واتجاه الأفراد بدرجة موافق ، مما يدل على أن افراد العينة لهم علاقات حسنة حتى خارج العمل ، وكانت العبارة " المحافظة على البيئة الطبيعية " في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي (3,82) و انحراف المعياري (0,90) وهذا يدل على أن الاعراف التنظيمية تتركز بشكل كبير على الحفاظ على البيئة ، في حين جاءت العبارة " توفير المناخ المناسب للعمل والسعي لتحسينه" ثالثا وبمتوسط حسابي (3,58) و انحراف (1,23) أي من ضمن الاعرف التنظيمية لأفراد العينة هو ضرورة توفير المناخ المناسب للعمل و السعي دوما لتحسينه، وكانت العبارة "المساهمة في الأنشطة والأعمال التطوعية " في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (3,55) و انحراف معياري (1,176)، اما في المرتبة الخامسة فكانت العبارة " نقل وتداول قصص النجاح والتميز" وكان اتجاه الافراد بدرجة موافق ومتوسط (3,50) و انحراف معياري قدره (0,96) أي أن الأفراد يتداولون قصص نجاحهم فيما بينهم لاستفادة الآخرين منها ، اما سادسا فجاءت العبارة " منح فرص المشاركة في اتخاذ القرار" و كان إتجاه الافراد بدرجة عدم التأكد وبمتوسط حسابي (3,30) و انحراف معياري (1,36) وهذا راجع لقلة الخبرة لبعض الإطارات في المؤسسة لكون اغلب إطاراتها من فئة الشباب.

و بالنظر الى مجمل عبارات الاعراف التنظيمية نلاحظ أن المتوسط العام (3,65) أي اتجاه العام للأفراد العينة يدل على ارتكاز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية على الاعراف التنظيمية ، وانحراف معياري (0,84) وهو يدل على تطابق وجهات النظر لأفراد العينة بخصوص الفقرات المكونة لهذا البعد.

الجدول 04: اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية. (N = 40)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الترتيب
1	احترام الوقت وإدارته بعقلانية.	03,97	01,02	موافق	2
2	الالتزام بالإتقان في مختلف المجالات.	04,10	00,87	موافق	1
3	غرس وتنمية روح التحدي لدى مختلف العاملين.	03,55	01,19	موافق	3
4	تشجيع وتنمين المبادرات والسعي لتجسيدها.	03,25	01,21	غير متأكد	6
5	إعطاء الحرية للعاملين للتعبير عن آرائهم ومواقفهم.	03,32	01,50	غير متأكد	5
6	التمكين من العمل الجماعي وتطوير أساليب التعاون.	03,47	01,37	موافق	4
القيم التنظيمية		03,612	0,919	موافق	
1	احترام المواعيد والآجال.	03,70	01,20	موافق	2
2	تنمية وتطوير المعارف والمهارات باستمرار.	03,50	01,19	موافق	4
3	الحماية والحفاظ على الخبرات والتجارب المكتسبة.	03,67	01,248	موافق	3
4	المشاركة في تنمية وتطوير البيئة المحيطة.	03,50	01,28	موافق	4
5	الاحترام الصارم للقوانين والتشريعات السائدة.	03,48	01,45	موافق	5
6	ربط المكافآت والحوافز بالمر دودية.	03,78	01,12	موافق	1
7	اعتبار كافة الأطراف المتعامل معها شريكة في نجاحات المنظمة.	03,38	01,05	موافق	6
المعتقدات التنظيمية		03,57	0,868	موافق	
1	المساهمة في الأنشطة والأعمال التطوعية.	03,55	01,17	موافق	4
2	مشاركة العاملين ودعمهم في المناسبات الحسنة والسيئة.	04,17	00,81	موافق	1

3	المحافظة على البيئة الطبيعية.	03,82	00,90	موافق	2
4	نقل وتداول قصص النجاح والتميز.	03,50	00,96	موافق	5
5	توفير المناخ المناسب للعمل والسعي لتحسينه .	03,58	01,23	موافق	3
6	منح فرص المشاركة في اتخاذ القرار .	03,30	01,36	غير متأكد	6
الأعراف التنظيمية		03,65	00,84	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss

ثانيا : عبارات التعلم التنظيمي.

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد حول دور التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (التعلم الفردي و التعلم الفرقي و الجماعي) في دعم الثقافة التنظيمية من جانب (القيم، المعتقدات، والأعراف).

ومن أجل التعرف على دور التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية بأبعاده الثلاث تم تحليل متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعينة الدراسة .

1. دور التعلم الفردي في دعم الثقافة التنظيمية.

يشير الجدول رقم(05) الى ان العبارة " تحسين مهارات التواصل وتسريع الاندماج مع الآخرين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3,80) وانحراف معياري(0,88) واتجاه الأفراد بدرجة موافق ، مما يدل على أن للتواصل بين الأفراد دور كبير في دعم ثقافتهم التنظيمية وهناك تقارب كبير في وجهها النظر لا فراد العينة. وكانت العبارة " المساهمة في دعم وإثراء الثقافة التنظيمية بعناصر جديدة " في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي (3,62) و انحراف المعياري (1,07) وهذا يدل على أن للأفراد و الكفاءات الجديدة تساهم دائما في جلب ثقافة جديدة تدعم الثقافة التنظيمية، اما في المرتبة الثالثة العبارة " تقاسم ومشاركة الآخرين في الآراء والأفكار" وبوسط حسابي(3,53) و انحراف معياري (1,15) أي ان مشاركة الافكار مع الآخرين تساهم و بشكل فعال في دعم الثقافة التنظيمية لإطارات المؤسسة الاستشفائية، وفي المرتبة الرابعة العبارة " القدرة على التعبير عن المواقف وتطوير حجج

الإقناع" وكان المتوسط الحسابي (3,30) وتصب اتجاهات افراد العينة نحو عدم التأكد و انحراف معياري (01,13) اي يوجد تشتت في آراء الافراد ما يعطينا فكرة أن من ليس لديهم القدرة على التعبير هم من ذوي قليلي الخبرة . و بالنظر للمتوسط العام (03,56) أي اتجاه العام للأفراد العينة يدل على وجود دور للتعلم الفردي في دعم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية ، وانحراف معياري (0,89) وهو يدل على تقارب وجهات النظر لأفراد العينة بخصوص الفقرات المكونة لهذا الجزء.

2. دور التعلم الفرقي في دعم الثقافة التنظيمية.

يشير الجدول رقم(05) الى ان العبارة " سيادة الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات." جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3,60) وانحراف معياري(0,90) واتجاه الأفراد بدرجة موافق ، مما يدل على أن الثقة المتبادلة بين الفرق و الجماعات تلعب دور كبير في دعم ثقافتهم التنظيمية وهناك تقارب كبير في وجهها النضر لا فراد العينة. وكانت العبارة " تيسير أساليب وطرق التواصل والحوار بين العاملين " في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي (3,62) و انحراف المعياري (1,08) وهذا يدل على أن الحوار والتواصل يساهم في تبادل الخبرات و الأفكار و المساهمة في دعم الثقافة التنظيمية، اما في المرتبة الثالثة العبارة " إثراء وتحديث الذاكرة التنظيمية للمنظمة." وبوسط حسابي(3,55) و انحراف معياري (0,95) أي ان تحديث الذاكرة التنظيمية يساهم في دعم الثقافة التنظيمية حسب افراد عينة لإطارات المؤسسة الاستشفائية، وفي المرتبة الرابعة العبارة " نقل وتداول أفضل الممارسات " وكان المتوسط الحسابي (3,55) وتصب اتجاهات افراد العينة نحو موافق و انحراف معياري (1,06) اي يوجد تشتت في آراء الافراد، وبشكل عام يرى الأفراد ضرورة تداول أفضل الممارسات وهذا يساهم بشكل عام في دعم الثقافة ، أما خامسا فكانت العبارة " انتشار الفهم المشترك لمختلف القضايا والأعمال" بمتوسط عام (3,35) و انحراف معياري(1,02) و تتجه آراء أفراد العينة الى عدم التأكد و هذا يدل على أن بعض الأفراد تغيب لديهم روح الفريق.

3. دور التعلم الجماعي في دعم الثقافة التنظيمية.

يشير الجدول رقم(05) الى ان العبارة " الرفع من حجم التضامن، التنسيق والتعاون." جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3,95) وانحراف معياري(0,73) واتجاه الأفراد بدرجة موافق ، مما يدل على أن هناك تضامن و التعاون بين الفرق و الجماعات وهذا ما يساهم في دعم ثقافتهم التنظيمية وهناك تقارب كبير في وجهها النظر الأفراد العينة. وكانت العبارة " تنمية الشعور الجماعي تجاه مختلف المواقف والأحداث. " في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي (3,92) و انحراف المعياري (0,79) وتأتي هذه العبارة مكمل للعبارة السابقة ، اما في المرتبة الثالثة العبارة " زيادة الانسجام وتوطيد العلاقات." وبوسط حسابي(3,73) و انحراف معياري (1,02) أي ان هناك انسجام بين افراد عينة لإطارات المؤسسة الاستشفائية، وفي المرتبة الرابعة العبارة " تفضيل العمل الجماعي على العمل الفردي. " وكان المتوسط الحسابي (3,65) وتصب اتجاهات افراد العينة الى ضرورة العمل الجماعي و انحراف معياري (1,06) اي يوجد تشتت في آراء الافراد، وبشكل عام يرى الأفراد ضرورة تداول العمل الجماعي وهذا له دور في تبادل الآراء والخبرات وهذا يساهم بشكل عام في دعم الثقافة ، أما خامسا فكانت العبارة " تجاوز سوء الفهم والتقدير لمختلف الأمور والقضايا." بمتوسط عام (3,60) و انحراف معياري(0,90) و تتجه آراء أفراد العينة الى الموافقة على ضرورة تجاوز سوء الفهم والتقدير لمختلف الأمور، اما العبارة " دمج المصالح الشخصية في سياق الأهداف التنظيمية " فكانت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,92) و انحراف معياري (1,07) وبالنظر للمتوسط العام (3,62) أي اتجاه العام للأفراد العينة يدل على وجود دور للتعلم الفردي في دعم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية ، وانحراف معياري (0,64) وهو يدل على تقارب وجهات النظر لأفراد العينة بخصوص الفقرات المكونة لهذا الجزء.

الجدول 05: اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور التعلم الفردي. (N = 40)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الترتيب
1	تحسين مهارات التواصل وتسريع الاندماج مع الآخرين.	3,80	00,88	موافق	1
2	المساهمة في دعم وإثراء الثقافة التنظيمية بعناصر جديدة.	3,62	1,079	موافق	2
3	تقاسم ومشاركة الآخرين في الآراء والأفكار.	3,53	1,154	موافق	4
4	القدرة على التعبير عن المواقف وتطوير حجج الإقناع.	3,30	1,137	عدم التأكد	5
5	تحسين مهارات التواصل وتسريع الاندماج مع الآخرين.	3,80	0,883	موافق	1
6	المساهمة في دعم وإثراء الثقافة التنظيمية بعناصر جديدة.	3,62	1,07	موافق	2
التعلم الفردي					
1	سيادة الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات.	3,60	0,900	موافق	2
2	انتشار الفهم المشترك لمختلف القضايا والأعمال.	3,35	1,027	عدم التأكد	4
3	تيسير أساليب وطرق التواصل والحوار بين العاملين.	3,83	0,958	موافق	1
4	إثراء وتحديث الذاكرة التنظيمية للمنظمة.	3,55	0,959	موافق	3
5	نقل وتداول أفضل الممارسات.	3,55	1,061	موافق	3
6	سيادة الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات.	3,60	0,900	موافق	2
7	انتشار الفهم المشترك لمختلف القضايا والأعمال.	3,35	1,027	عدم التأكد	4
التعلم الفرقي					
1	زيادة الانسجام وتوطيد العلاقات.	3,73	1,012	موافق	3
2	تنمية الشعور الجماعي تجاه مختلف المواقف والأحداث.	3,92	0,797	موافق	2
3	تفضيل العمل الجماعي على العمل الفردي.	3,65	1,145	موافق	4
4	تجاوز سوء الفهم والتقدير لمختلف الأمور والقضايا.	3,60	0,900	موافق	5
5	دمج المصالح الشخصية في سياق الأهداف التنظيمية.	2,92	1,071	عدم التأكد	6
6	الرفع من حجم التضامن، التنسيق والتعاون.	3,95	0,783	موافق	1
التعلم الجماعي					
		3,6292	0,644	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية من خلال الاستبانة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالتعلم التنظيمي أو الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية: H_0 إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05)
- رفض الفرضية الصفرية: H_1 إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)

وفيما يلي عرض للنتائج:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول رقم 06 : الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة. (N = 40)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الانحدار	8,975	1	8,975	23,852	0,000 ^b
الخطأ	14,298	38	0,376		
الإجمالي	23,273	39			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	
الثابت	1,093	0,525	02,081	0,044	
التعلم التنظيمي	0,702	0,144	04,884	0,000	
معامل الارتباط: (R=0,621)، معامل التحديد: (R ² =0,386)، المتغير التابع: الثقافة التنظيمية ، معامل التحديد المعدل = 0,360					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,621) ، وهي علاقة طردية تعتبر فوق متوسطة القوة بين المتغيرين (التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية)، وحيث إن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0,05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على : "يوجد دور للتعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة".

الفرضية الفرعية الأولى:

-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول رقم 07 : الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى. (N = 40)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الانحدار	9,064	1	9,064	24,240	0,000 ^b
الخطأ	14,209	38	0,374		
الإجمالي	23,273	39			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة		مستوى الدلالة (sig)
الثابت	1,693	0,402	4,215		0,000
التعلم الفردي	0,539	0,109	4,923		0,000
معامل الارتباط: (R=0,624)، معامل التحديد: (R ² =0,389)، المتغير التابع: الثقافة التنظيمية ، معامل التحديد المعدل = 0,373					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,624) ، وهي علاقة طردية تعتبر فوق

متوسطة القوة بين بعد (التعلم الفردي المفسر للمتغير المستقل التعلم التنظيمي و المتغير التابع الثقافة التنظيمية)،

وحيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض

الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) والتي تنص على : "يوجد دور للتعلم الفردي في دعم الثقافة

التنظيمية للمنظمة".

الفرضية الفرعية الثانية:

-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الفرقي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم 08 : الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية. (N = 40)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الانحدار	7,147	1	7,147	16,843	0,000 ^b
الخطأ	16,126	38	0,424		
الإجمالي	23,273	39			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	
الثابت	1,502	0,525	2,862	0,007	
التعلم الفرقي	0,591	0,144	4,104	0,000	
معامل الارتباط: (R=0,554)، معامل التحديد: (R ² =0,307)، المتغير التابع: الثقافة التنظيمية ، معامل التحديد المعدل = 0,289					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,554) ، وهي علاقة طردية تعتبر متوسطة القوة بين بعد (التعلم الفردي المفسر للمتغير المستقل التعلم التنظيمي و المتغير التابع الثقافة التنظيمية)، وحيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) والتي تنص على : "يوجد دور للتعلم الفرقي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة".

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم 09 : الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة. (N = 40)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	5,480	1	5,480	11,704	0,002 ^b
الخطأ	17,793	38	0,468		
الإجمالي	23,273	39			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	1,502	0,627	2,397	0,022	
التعلم الجماعي	,582	0,170	3,421	0,002	
معامل الارتباط: (R=0,485)، معامل التحديد: (R ² =0,235)، المتغير التابع: الثقافة التنظيمية ، معامل التحديد المعدل = 0,215					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,485) ، وهي علاقة طردية تعتبر متوسطة القوة بين بعد (التعلم الجماعي المفسر للمتغير المستقل التعلم التنظيمي و المتغير التابع الثقافة التنظيمية)، وحيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) والتي تنص على : "يوجد دور للتعلم الجماعي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة".

المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.

يهتم هذا الجزء بتفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية ، على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة الميدانية و تتمثل هذه النتائج في :

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن هناك دور للتعلم الفردي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة (حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر)، أي أن المنظمة محل الدراسة تشجع التعلم الفردي وخاصة عن طريق محاولة تحسين المهارات والتواصل وتسريع الاندماج مع الآخرين ، وتشجيعها للأفراد على تبادل الأفكار والآراء فيما بينهم، وبالتالي دعم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، إلا أنه ومن خلال نتائج التحليل ظهر جليا توافق مجموع المبحوثين على أن هناك صعوبة فيما يخص التعبير عن المواقف وإبداء الرأي.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية والتي تقول أن للتعلم الفرقي دور في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة، ويعني ذلك أن المنظمة تعمل على تسهيل طرق التواصل والحوار بين العاملين ، كما أن هناك ثقة متبادلة بين فرق العمل ، كما أن المنظمة تعمل على تيسير طرق التواصل والحوار بين أفرادها، كذلك هناك تداول لأفضل الممارسات بين العاملين ومن ثم فإن كل هذه السلوكيات تؤدي إثراء الثقافة التنظيمية للمنظمة، إلا أننا ومن خلال تحليل النتائج يلاحظ ضعف بالنسبة للفهم المشترك لمختلف القضايا والأعمال،

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على أنه يوجد دور للتعلم الجماعي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة، يقصد به أن هناك تضامن وتنسيق وتعاون كبير بين أفراد المنظمة ويلقى الدعم من طرف المنظمة ، وقد يرجع هذا إلى طبيعة المنظمة المدروسة (منظمة استشفائية)، كما أن هناك اتجاه للمنظمة نحو تنمية الشعور الجماعي اتجاه مختلف المواقف والأحداث وزيادة الانسجام وتوطيد العلاقات بين العاملين مما يسهم في خلق ثقافة تنظيمية تساعد المنظمة على أداء مهامها بكفاءة عالية، كما أن هناك توجه لدى

العاملين بتفضيل العمل الجماعي على العمل الفردي وقد يقهـم هذا لطبيعة العمل أـلاستشفائي الخاص بالمنظمة، ومن خلال كل هذه السلوكيات والتي نراها موجودة وقائمة داخل المنظمة مما يدل على أن هناك ثقافة تنظيمية سائدة ومدعومة عن طريق التعلم الجماعي.

وعلى ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات نستطيع القول أن للتعلم التنظيمي دور في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذه الدراسة بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي قد تساعد المنظمة في تحقيق عملية التعلم التنظيمي وتكريس الثقافة التنظيمية إلى تميزها عن باقي المنظمات.

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة وأراء مختلف المبحوثين ، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية (بشير بن ناصر).

- الفئة الغالبة من العاملين هم من فئة الشباب، ونسبة الإناث تغلب فئة الاناث وهذا ما يعتبر انعكاسا

إلى طبيعة المجتمع الجزائري والذي يغلب عليه عنصر الشباب من جهة، ومن جهة أخرى يرجع إلى طبيعة نشاط المنظمة ، وهذا قد يكون له اثر ايجابي على أداء المنظمة

-أن غالبية العاملين في العينة المدروسة هم من حاملي الشهادات وهذا نعتبره عنصرا ايجابيا،قد يسهم

في زيادة كفاءة ومردودية المنظمة

-كما نلاحظ أن جانب التكوين يكاد يكون منعدما حسب تحليل نتائج المستجوبين ، فنسبة عالية من

إجابات أفراد العينة تؤكد ضعف جانب التكوين في المنظمة

-إن المنظمة محل الدراسة تعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية ، حيث جاءت درجة توفر جميع الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية مقبولة نسبيا .

المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

ومن اجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على أحسن وجه،لابد من تقديم بعض الاقتراحات ومن

بينها ما يلي:

-حث المنظمة على ضرورة تعزيز عملية التعلم التنظيمي لأفرادها من خلال إعطاءهم المجال للتعبير عن

آراءهم ومقترحاتهم والتي قد تسهم في دعم ثقافة تنظيمية تساعد المنظمة في الرفع من قدراتها .

-العمل على تمكين العاملين من التعبير عن مواقفهم، وتقاسم ومشاركة الآراء والأفكار فيما بينهم وبين الإدارة

العليا، من اجل الوصول إلى حل المشاكل والتغلب عليها من اجل استمرار المنظمة والبقاء،

-تسهيل عملية التواصل بين أفرادها ،مما يترتب عليه نقل وتداول أفضل الممارسات وتطبيقها مما يساعد

المنظمة على تأدية مهامها على أحسن وجه.

-ضرورة العمل على محاولة غرس مدى أهمية دمج وربط المصالح الشخصية للعاملين بالأهداف التنظيمية

وما يترتب عليه من ايجابيات سواء فيما يخص المنظمة أو أفرادها.

-العمل على تكريس العمل الجماعي وروح الفريق لدى العاملين وذلك لما يترتب عليه من منافع ورفع مستوى

أداء المنظمة.

-العمل على منح فرص مشاركة أفراد المنظمة من أصحاب الخبرة في اتخاذ بعض القرارات التي تهم المنظمة.

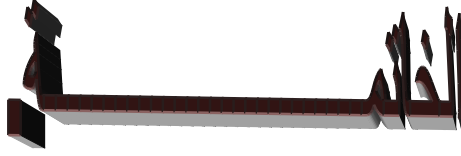
-توفير مناخ مناسب للعمل والسعي المستمر لتحسينه.

-تدعيم عملية التكوين و الرسكلة وذلك من خلال برمجة دورات تكوينية ترفع من مستوى العاملين في أداء

أعمالهم.

خلاصة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة كحالة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر " بسكرة". وقمنا في هذا الفصل باستعراض ثبات أداة الدراسة وصدقها، والبيانات العامة إضافة الى تحليل اتجاهات آراء الأفراد، وبعد اختبار كل من الفرضيات البديلة والفرضية الرئيسة وتفسير النتائج، توصلت الدراسة أنه يوجد دور للتعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر " بسكرة".



لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى دور التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاثة محاور الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية أما المحور الثاني اشتمل على المتغير الثقافة التنظيمية بإبعادها المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم الجماعي)، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسة التي تم صياغتها. وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (spss) من خلال قياس معامل الثبات للاستبانة، وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من اجل التحقق من وجود دور لأبعاد التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره يتضح من نتائج الدراسة أن للتعلم الفردي والفرقي والجماعي دور في دعم الثقافة التنظيمية، ومنه نستطيع القول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر تمارس عملية التعلم التنظيمي لكن بمستويات متفاوتة الأهمية لكل بعد من أبعاده، كما أن المنظمة تعمل على تدعيم عملية التعلم التنظيمي والذي من خلاله تحاول ترسيخ ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق أهدافها .

قائمة المراجع

- 1- خضير كاظم حمود الفريخات وآخرون،(2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، الطبعة الأولى.
- 2- محمد الصيرفي (2009) "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي" ، المكتب الجامعي الحديث ،الجزء 2،إسكندرية.
- 3-سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل(2009)" التطوير التنظيمي " دار الفكر، عمان ، ط 1.
- 4-نجم عبود نجم (2008)" إدارة المعرفة" ، دار الوراق، الأردن، الطبعة الثانية.
- 5-مصطفى محمود ابوبكر،(2005)،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6-محمد سعيد أنور سلطان:" السلوك التنظيمي(2003)" دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية .
- 7-محمود سليمان العميان،(2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط 1.
- 8-عبد العزيز محمد عسكر،(2012)،القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة.
- 9-مرغمي سماح.(2012) ، دور التعلم التنظيمي في تحقيق إبداع التنظيمي، ماستر علوم التسيير . جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
- 10-بن بلعباس سهيلة (2012) " دور التعلم التنظيمي في التمكين الإداري بالمؤسسة" ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 11-برناوي عبد القادر ، ريابي الضاوية: (2011)" أثر التعلم التنظيمي على أداء المؤسسة"،ليسانس علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 12-عيشوش خيرة (2011)"التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة"، ماجستير مالية دولية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان.
- 13-عبد الله بن احمد سالم الزهراني ،(2009)، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي،دراسة تحليلية،جامعة أم القرى، السعودية.
- 14-مؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياتي(2006) " مستوى التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة" , المجلة العربية للإدارة،المجلة27.

15-زياد سعيد الخليفة (2008):الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء،أطروحة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا،م ع السعودية.

16-حمد بن علي حسن الليثي،(2008)،الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري،أطروحة ماجستير،جامعة أم القرى، كلية التربية.ع.السعودية.

17- منصور بن ماجد آل سعود،(2008)،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية، دراسة ميدانية،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،قسم العلوم الإدارية، السعودية،

18-محمد بن علي الرشودي ،(2008)، بناء النموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير أجهزة أمنية بالمملكة العربية السعودية . دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم أمنية ، الرياض.

19-بوبكر منصور،(2007)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية،كلية الأدب والعلوم الإنسانية،جامعة منتوري قسنطينة،

20-فهد يوسف الدويلة،(2007)،اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية،أطروحة ماجستير،جامعة عمان العربية للدراسات

21-طارق الحسن محمد الأمين(2006)"التعلم التنظيمي وتقويم الأداء"، مجلة الإدارة العامة، مجلد 46، العدد2، الرياض.

22-الياس سالم،2006،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،أطروحة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، كلية العلوم التجارية،

23-براء عبد الكريم محمد بكار(2002) "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة" ، ماجستير إدارة أعمال ، جامعة اليرموك،

24-محمد فالح الحنيطي(2001) : التعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية بالأردن ، دراسة ميدانية ، المجلد

7،العدد2،.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	عناصر الثقافة التنظيمية	12
02	مصادر الثقافة التنظيمية	19
03	عجلة التعلم الفردي	33
04	التعلم على مستوى المنظمة	36
05	نموذج ممارسة التعلم التنظيمي	37
06	نموذج عملية التعلم التنظيمي	39
07	أهمية التعلم التنظيمي	42
08	النموذج النظري للدراسة	57

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	ثبات أداة الدراسة	62
02	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية	67
03	مقياس ليكرت الخماسي	68
04	اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية	71
05	اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور التعلم الفردي	75
06	الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرئيسية	76
07	الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	77
08	الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	78
09	الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	79

الملاحق

دور التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر (بسكرة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثالثة: إدارة أعمال "مجال LMD"

استبيان البحث

حول دور التعلم التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة.

(موجه لإطارات المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر (بسكرة))

تحية طيبة وبعد.

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستقاء متطلبات نيل شهادة الليسانس في إدارة الأعمال وهو يهدف لاستقصاء آراء إطارات مستشفى بشير بن ناصر (بسكرة) حول دور التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (التعلم الفردي، التعلم الفرقي والتعلم الجماعي) في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة من جانب (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية).

علما أننا نعني بالتعلم التنظيمي تلك العملية الهادفة لاستكشاف الأخطاء وحل المشاكل التي تواجه المنظمة بشكل تلقائي، وصنع القرارات التي تمكنها من الاستجابة للمواقف بشكل مرن عبر الاستفادة من الخبرات السابقة . أما بالنسبة للثقافة التنظيمية فتتمثل في نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك ، مع التذكير بأن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات المنظمة وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل، ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تفهمكم وتعاونكم.

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للإطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية لإطارات مستشفى بشير بن ناصر (بسكرة) ، حتى يمكن تفسير، تحليل وتبرير بعض النتائج لاحقا، لذا يرجى من سيادتكم وضع العلامة (√) في المربع الملائم لاختياركم.

النوع:	ذكر ☐ أنثى ☐
المستوى التعليمي:	الثانوي ☐ التدرج الجامعي ☐ ما بعد التدرج الجامعي ☐
الشهادة	شهادة ثانوية ☐ شهادة تقني سامي ☐ شهادة ليسانس ☐ شهادة دكتوراه ☐
التخصص الوظيفي:	طبيب عام ☐ طبيب مختص ☐ طبيب جراح ☐ تقني صحة ☐ مخبري ☐ صيدلي ☐ إداري ☐
العمر:	عدد سنوات الخبرة المهنية: عدد الدورات التكوينية: عدد الترقيات

القسم الثاني: الثقافة التنظيمية.

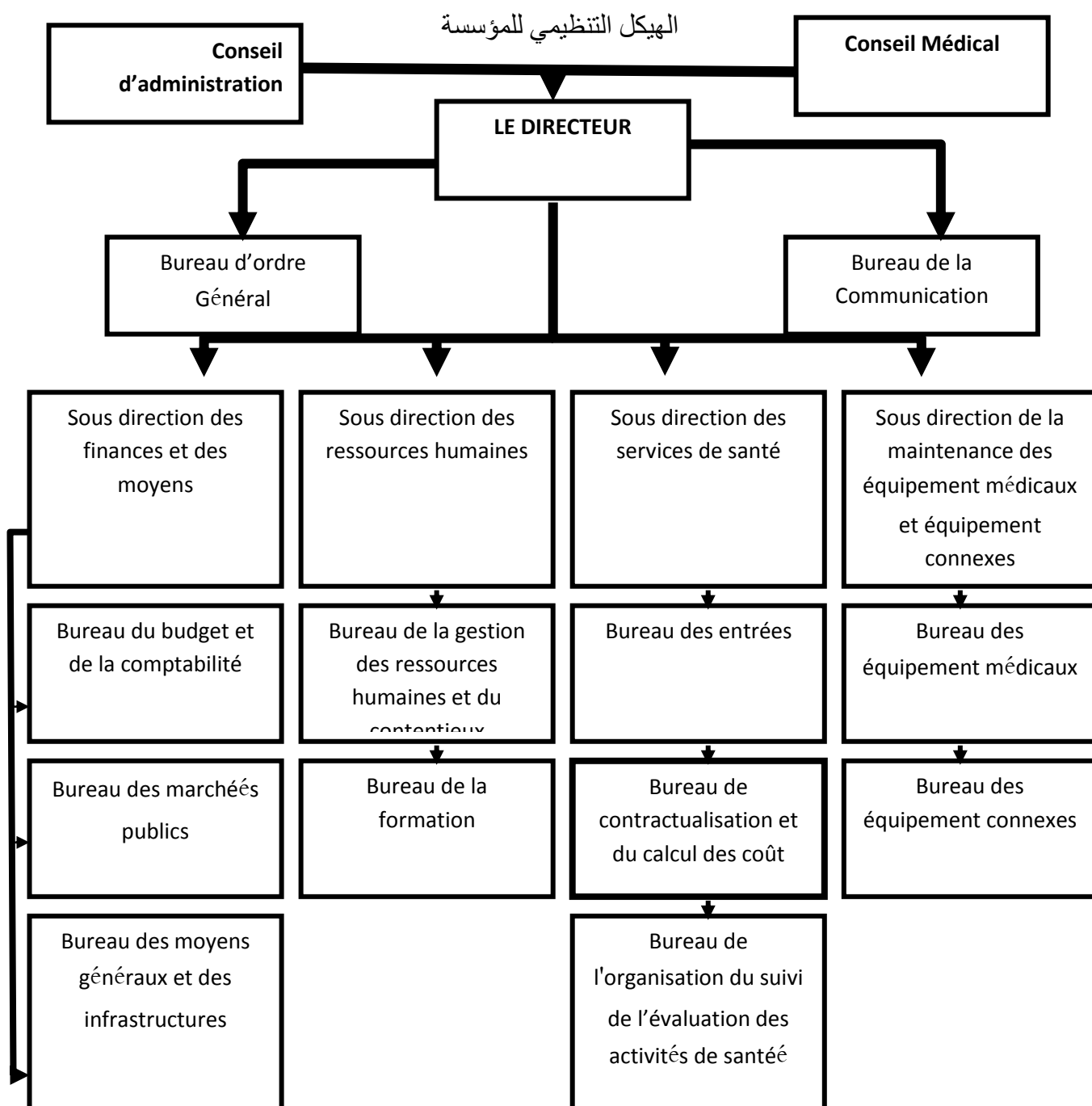
تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لمعرفة كيفية ارتكاز الثقافة التنظيمية للمنظمة على كل من القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (√) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
ترتكز الثقافة التنظيمية للمنظمة على القيم التنظيمية من خلال ما يلي:						
01	احترام الوقت وإدارته بعقلانية.					
02	الالتزام بالإتقان في مختلف المجالات.					
03	غرس وتنمية روح التحدي لدى مختلف العاملين.					
04	تشجيع وتنميين المبادرات والسعي لتجسيدها.					
05	إعطاء الحرية للعاملين للتعبير عن آرائهم ومواقفهم.					
06	التمكين من العمل الجماعي وتطوير أساليب التعاون.					
ترتكز الثقافة التنظيمية للمنظمة على المعتقدات التنظيمية من خلال ما يلي:						
07	احترام المواعيد والآجال.					
08	تنمية وتطوير المعارف والمهارات باستمرار .					
09	الحماية والحفاظ على الخبرات والتجارب المكتسبة.					
10	المشاركة في تنمية وتطوير البيئة المحيطة.					
11	الاحترام الصارم للقوانين والتشريعات السائدة.					
12	ربط المكافآت والحوافز بالمرئودية.					
13	اعتبار كافة الأطراف المتعامل معها شريكة في نجاحات المنظمة.					
ترتكز الثقافة التنظيمية للمنظمة على الأعراف التنظيمية من خلال ما يلي:						
14	المساهمة في الأنشطة والأعمال التطوعية.					
15	مشاركة العاملين ودعمهم في المناسبات الحسنة والسيئة.					
16	الحفاظة على البيئة الطبيعية.					
17	نقل وتداول قصص النجاح والتميز .					
18	توفير المناخ المناسب للعمل والسعي لتحسينه.					
19	منح فرص المشاركة في اتخاذ القرار .					

القسم الـ ثالث: التعلم التنظيمي.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز دور التعلم التنظيمي بأبعده المختلفة (التعلم الفردي، التعلم الفرقي والتعلم الجماعي) في دعم الثقافة التنظيمية من جانب (القيم، المعتقدات والأعراف)، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
للتعلم الفردي دور في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال ما يلي:						
20	تحسين مهارات التواصل وتسريع الاندماج مع الآخرين.					
21	المساهمة في دعم وإثراء الثقافة التنظيمية بعناصر جديدة.					
22	تقاسم ومشاركة الآخرين في الآراء والأفكار.					
23	القدرة على التعبير عن المواقف وتطوير حجج الإقناع.					
للتعلم الفرقي دور في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال ما يلي:						
24	سيادة الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق والجماعات.					
25	انتشار الفهم المشترك لمختلف القضايا والأعمال.					
26	تيسير أساليب وطرق التواصل والحوار بين العاملين.					
27	إثراء وتحديث الذاكرة التنظيمية للمنظمة.					
28	نقل وتداول أفضل الممارسات.					
للتعلم الجماعي دور في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال ما يلي:						
29	زيادة الانسجام وتوطيد العلاقات.					
30	تنمية الشعور الجماعي تجاه مختلف المواقف والأحداث.					
31	تفضيل العمل الجماعي على العمل الفردي.					
32	تجاوز سوء الفهم والتقدير لمختلف الأمور والقضايا.					
33	دمج المصالح الشخصية في سياق الأهداف التنظيمية.					
34	الرفع من حجم التضامن، التنسيق والتعاون.					



المصدر : من وثائق المؤسسة