

التدريب كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة

دراسة حالة مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية – باتنة

إيمان بن قصير*

الإرسال: .../.../..

القبول: .../.../..

النشر: .../.../..

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور العملية التدريبية في بناء المنظمة المتعلمة، وقد أجريت الدراسة على مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية- باتنة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها (60) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية، المدرب، المادة التدريبية، البيئة التدريبية ومتابعة وتقييم التدريب بمؤسسة التومي عبد القادر وأبعاد المنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية: منظمة متعلمة، تدريب، أبعاد المنظمة المتعلمة.

تصنيف JEL: M1, D02, M54

Training as a strategy to build a learning organization Case study - Toumi Abdelkader Institution for the manufacture of school and office equipment – Batna

Abstract: This study aims to identify the role of the training process in the construction of a learning organization, the study was conducted on the establishment Toumi Abdel Kader manufactory of school and offices supplies in Batna. In order to achieve the objectives of this study we used a questionnaire to collect data from the individuals in the study sample, this sample was composed of 60 individuals, we also used the statistical package program for science (SPSS) to analyze the questionnaire data. The study revealed a series of results including:

There is a statistically significant relationship between the identification of training needs, the coach, the training content, the training environment, the monitoring and evaluation of training in Toumi Abdel Kader Institution and the dimensions of the learning organization.

Keywords: learning organization, Training, Dimensions of the learning organization.

JEL Classification: M1, D02, M54

* أستاذ بحث قسم ب-6، مركز البحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية، بوزريعة، الجزائر، imene_doc2011@live.fr

1. مقدمة:

تعيش المنظمات حاليا في عصر العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي في مختلف ميادين العلم والمعرفة، هذا ما يفرض عليها التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها من خلال زيادة قدرات الأفراد العاملين بها وتوسيع معارفهم باستمرار، ونجاح المنظمات في الوصول إلى ذلك الوضع يتوقف على نجاحها في تنمية المهارات الفردية والجماعية بها. ويعتبر التدريب من أهم الخيارات الاستراتيجية أمام المنظمة للتحويل إلى منظمة متعلمة، فهو يعد من أهم النشاطات التي تساعد المنظمة على تلبية احتياجات العاملين من المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطور في الأعمال المختلفة، كما يساهم التدريب في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة والكفؤة. كما تتعدد وتنوع أهداف التدريب بحسب طبيعة كل منظمة وأوضاعها وظروفها، إلا أن أهم هذه الأهداف على الإطلاق يتمثل في العمل على استمرار توازن المنظمة والعاملين فيها في مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

2. محتوى الدراسة

1.2. الاشكالية: انطلقا مما سبق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مساهمة العملية التدريبية في بناء المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات منها:

ما هي العملية التدريبية وأهم مراحلها؟ وما هي المنظمة المتعلمة وأهم خصائصها؟

ما مدى اهتمام مؤسسة التومي لصناعة الأدوات المدرسية - باتنة- بتدريب عمالها؟

- كيف تساهم إجراءات العملية التدريبية في اكتساب المعارف الجديدة بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة-؟

1.3. الفرضيات: ومن أجل معالجة مشكلة الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تحتم مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- بتدريب عمالها.

الفرضية الرئيسية الثانية: تتوافر بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- أبعاد المنظمة المتعلمة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب في مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

وينتق عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

Ho: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

Ho: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرب بمؤسسة التومي لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

Ho: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المادة التدريبية بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

Ho: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

Ho: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم التدريب بمؤسسة التومي لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

1.4. أهداف البحث:

- التعرف على مدى اهتمام مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية بالعملية التدريبية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

- التعرف على مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

- التعرف على مدى مساهمة التدريب في بناء المنظمة المتعلمة بإرساء أبعادها من خلال العملية التدريبية.

- لفت أنظار المنظمات إلى أهمية العملية التدريبية في التحول إلى منظمات متعلمة.

1.5. منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، فبناء الإطار النظري اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في الكتب والمجلات العلمية الموثوقة وكذا الدراسات السابقة المرتبطة بكل من التدريب والمنظمة المتعلمة، وللإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة أو نفي الفرضيات تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية، باستخدام الاستبيان والمقابلة المباشرة كأدوات لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة ثم معالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامح حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

1.6. الدراسات السابقة:

▪ **أثر التدريب على الإنتاجية والأجور، Dearden, 2005:** هدفت الدراسة لاختبار أثر التدريب على الإنتاجية والأجور وتمثل مجتمع الدراسة في 119 شركة بريطانية في مجال الصناعة، ومن أهم نتائج الدراسة الإقرار بأن أثر التدريب على الإنتاجية أكبر من أثره على الأجور.

▪ **المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة : القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد احمد بوشيت، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، 2009:** اهتم هذا البحث بالتعرف على أحد أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في مجال التطوير التنظيمي، وهو مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) إذ يهدف إلى التعريف بهذا المفهوم وأهم خصائص المنظمات المتعلمة، كما يهدف إلى تقييم الإمكانيات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام نموذج مارسك وواتكنز Marsick & Watkins

للمنظمة المتعلمة، إذ تشكل مجتمع البحث من جميع موظفي القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل الموجودين على رأس العمل خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية، وتم توزيع (321) استبياناً بلغ العائد منها (211) استبياناً، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات .

ومن النتائج التي توصل إليها البحث، أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل هما: تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، في حين كان أكثر الأبعاد توافراً هو : تشجيع الاستفسار والحوار.

▪ **مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، وسيم إسماعيل الهايبل، شعبان محمد أبو عرب، عماد جمعة أبوستة، 2010:** وتمثل مجتمع الدراسة في أربعة شركات تأمين في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المدرب، محتوى المادة التدريبية، تقييم العملية التدريبية وفعالية التدريب.

▪ **مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجي، 2011:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من

وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (النوع- التخصص- سنوات الخدمة- طبيعة العمل)، وتكونت عينة الدراسة من 150 موظفاً إدارياً وأكاديمياً، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان بتبني استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المطور بواسطة (Watkins & Marsick) والذي يتكون من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسة، وتم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج (SPSS). وقد حصلت جميع أبعاد المقياس على درجة متوسطة، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق لصالح التخصص على جميع أبعاد الاستبيان باستثناء بعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث وجدت فروق لصالح كليات العلوم، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع أبعاد الاستبيان باستثناء البعد الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات والبعد السادس "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل باستثناء البعد الأول "إيجاد فرص للتعلم المستمر" حيث وجدت فروق لصالح الإداريين، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، وقد كانت الفروق لصالح الإناث باستثناء البعد الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" والبعد السابع "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم" حيث تبين عدم وجود فروق بينهما.

■ أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، سحر محمد فوطة، محي الدين القطب، 2013: وتمثل مجتمع الدراسة في المصارف التجارية الأردنية العاملة في الأردن، وقد تم اختيار البنوك الستة الأقدم والأكثر عراقية في تقديم الخدمات المصرفية في السوق الأردني اعتماداً على تاريخ التأسيس، ومن أهم نتائج الدراسة أن الأثر الأعلى على تعلم ونمو العاملين بأبعاده الأربعة كان للتدريب والتطوير.

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وكذلك إعداد الجزء الثاني من الاستبيان الخاص بالمنظمة المتعلمة. حيث تم الاعتماد على نموذج بسام محمد أبو حشيش المكون من الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهو نفس النموذج الذي استخدمه زايد وآخرون. فهذا الاستبيان مطور من قبل (Watkins & Marsick, 1993) والذي يتكون من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسة، والذي قام زايد وآخرون (2009) بترجمته إلى العربية، وقد قمنا بحذف بعض الأسئلة وتغيير أخرى ليتناسب مع الدراسة.

كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأماكن التي طبقت فيها الدراسة والمتغيرات التي تناولتها. فقد ربطت بين التدريب والمنظمة المتعلمة حيث بينت أنه يمكن اعتبار التدريب من أهم الأساليب التي تساعد على اكتساب معارف جديدة ومن أحسن استراتيجيات التعلم لبناء المنظمة المتعلمة.

2. الإطار النظري للدراسة:

2.1. التدريب:

2.1.1. مفهوم التدريب: إذا تتبعنا مفهوم التدريب في العديد من الكتب والمؤلفات فإننا نجد أن الدارسين والمهتمين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة ومتنوعة إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، فهناك من ينظر إلى التدريب على أنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد" (عدلي علي أبو طاحون، 2000).

فالتدريب من خلال هذا التعريف هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات والقواعد المحددة مسبقاً. وهو تطبيق المعرفة التي تمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم (مُجد سعيد أنور سلطان، 2003).

وهناك من يعرفه على أنه: "إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية لتغيير اتجاهاتهم، بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية" (سهيلة مُجد عباس، 2006). لذلك فإن التدريب وفق هذا التعريف يركز على إكساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم، أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم.

كما يعرف أيضاً على أنه "النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي، وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات" (عبد العزيز علي حسن، 2009).

فالتدريب من أهم الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، لا سيما وأن انتهاج سياسة تطبيق البرامج التدريبية المخططة والمصممة بشكل علمي من شأنه أن يتيح للعاملين متابعة التطورات الحاصلة في مجالات أعمالهم، حيث أن المنظمات تعيش بشكل دائم في عالم مليء بالمتغيرات والتطورات المتسارعة في مجالات مختلفة.

بعد استعراض التعريفات السابقة للتدريب يمكن تقديم التعريف التالي الذي نراه شاملاً:

"التدريب عملية مخططة، منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، بتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير" (عبد الرحمان عبد الباقي عمر، 1999).

2.1.2. مراحل العملية التدريبية:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية: لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية مالم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، ويمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية تعني مجموع التغيرات كما ونوعاً والتي يتطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب و تحقيق المناخ الملائم في الأداء وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه و الأداء الفعلي المحقق من قبل العاملين، لذا فإن البرامج التدريبية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو محقق وما ينبغي تحقيقه في الأداء (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2007). كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التدريبية على أنها تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة. وتتم من خلال:

موصف الوظائف والأعمال التي تحتاجها المؤسسة.

محصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة.

مقارنة مقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين. (صلاح الدين مُجد عبد الباقي).

ب. تحديد أهداف ومحتوى البرنامج:

1. تحديد أهداف المحتوى: في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التدريبي.

2. تحديد محتوى البرنامج: بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي، وهي خطوة هامة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي. بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعلمها، إذ

أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل (عبد العزيز علي حسن، 2009).

ج. إعداد وتصميم البرامج: عند تصميم البرنامج التدريبي يجب:

1. تحديد الزمان والمكان:

تحديد الزمان: لا بد من تحديد الوقت المناسب لتعلم المهارة والخبرة والمعرفة المراد إكسابها للعاملين، إذ إن بعض المهارات تتطلب وقتاً أطول لاكتسابها وتعلمها من مهارات أخرى (سهيلة مُجد عباس، 2006، ص 193).

تحديد المكان: يتم اختيار الموقع المناسب للتدريب حسب أهداف التدريب وإمكانيات المنظمة فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات التدريب بصورة مستمرة وبدون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تدريب خارجية أو تقيم مركز تدريب خاص بها، وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال من مراكز تدريبهم إلى مقرات عملهم (سهيلة مُجد عباس، 2006، ص 104).

2. اختيار المتدربين والمدربين:

- **اختيار المتدربين:** لا بد على مصمم البرنامج التدريبي أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التدريبية.

- **اختيار المدربين:** إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب حيث أنه الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات إلى المتدربين كما أنه هو عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم وتشكيل سلوكهم، وعلى ذلك فإن جودة نظام التدريب ككل يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين. وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين هم:

■ **المدرب المحاضر:** وهو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات التي يكون هو المتحدث الأساسي فيها.

■ **المدرب القائد:** يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

■ **المدرب التطبيقي:** وهو الذي يمتلك الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

■ **المدرب النفسي:** وهو الذي يكون لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك (مُجد الصيرفي، 2006).

3. **تحديد ميزانية التدريب:** يستفيد مشرفوا برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه (أحمد ماهر، 2007).

4. **تحديد أساليب التدريب:** تتفاوت الأساليب التدريبية في تأثيرها على البرنامج التدريبي سلبياً أو إيجابياً وفيما تقدمه من نتائج، لذلك على المؤسسة أن تختار أسلوباً أو أساليب معينة تناسبها. وفيما يلي عرض لأهم الأساليب المستعملة للتدريب: أسلوب المحاضرة، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، المناقشات المبرجة، المؤتمرات والندوات، التدريب في مكان العمل، العصف الذهني.

د. **تنفيذ البرنامج التدريبي:** بعد أن يصمم البرنامج التدريبي يصبح جاهزاً للتنفيذ.

هـ. **متابعة وتقييم البرنامج التدريبي:**

1. **متابعة التدريب:** يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج. وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو

موضوع، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها. وحل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج إن وجدت (أحمد ماهر، 2007).

2. تقييم البرنامج التدريبي: تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب والتعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي وكذلك التطوير الذي أحدثه التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة.

وعليه فإن المتابعة والتقييم هما عمليتان متكاملتان تهدفان إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة الثغرات التي قد تكتشف أثناء عملية التنفيذ والتغلب على كل العقبات التي يمكن أن تصادف عملية التدريب.

2.2. المنظمة المتعلمة:

2.2.1. مفهوم المنظمة المتعلمة:

لقد عرفها بيتر سنغ (Senge 1990)، وهو أكثر الكتاب الذين يتم الإشارة إليهم في هذا المجال بأنها: "المنظمات التي يسعى فيها الأفراد وباستمرار على تطوير وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون في الوصول إليها، وفي هذه المنظمات يكون الطموح الجماعي حراً ومفتوحاً، والتي يجتهد الأفراد فيها ويتعلمون لرؤية التنظيم ككل". ويعرفها كاراش (Richard Karash) بأنها "المنظمات التي يسعى فيها الأفراد بشكل فردي وجماعي وعلى كافة المستويات لزيادة قدراتهم، لتحقيق النتائج التي تمهيم" (بجي الرشدان، 2010).

وتعرف بأنها "المنظمات القادرة والماهرة في خلق واكتساب المعرفة والقادرة على تعديل سلوكها لإضافة معرفة ورؤية جديدة". كما تعرف بأنها "المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجية والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة".

وتعرف أيضاً على أنها: "المنظمة الإدارية التي تدعم عمليات اكتساب المعرفة، وتطوير المهارات، فهي تعبر عن رؤية جديدة، وتركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي وتكون علاقات تعاونية، لتقوية المعرفة والخبرة وأساليب الإنجاز بين العاملين فيها". (سعود بن ذياب الذياب، 2014).

ويمكن القول أن مصطلح المنظمة المتعلمة يشير إلى: المنظمة التي يمكنها الاستجابة إلى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الأنظمة التي يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات (هدى صقر، 2003).

رغم تعدد التعاريف، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب على أن المنظمات المتعلمة هي التي تسعى وبشكل مستمر إلى تعزيز قدراتها على اكتساب وتطوير وخلق المعرفة وصياغة رؤيتها ومستقبلها على أساس مخرجات هذه المعرفة. فالمنظمة المتعلمة تقوم باستمرار بما يأتي:

• اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها؛

• تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها؛

• التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة؛

• تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة؛

• قياس نتائج التغيير.

وهنالك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير ناجح منها :

متدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة؛

التدريب المستمر للعاملين؛

جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان؛

التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة؛

مقدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها؛

الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة.

أما التعلم فيكون على ثلاث مستويات: المستوى الفردي، الجماعي، التنظيمي .

أ. **الفرد: La personne:** أولاً فيما يتعلق بالفرد، المنظمات المتعلمة تتميز ببيئة وقيادة تشجع على التعلم المستمر عند الموظفين، وبهذا يصبح مكان العمل بمثابة مدرسة للموظفين يستمرون في التعلم، المديرون يدعمون الموظفين للتعلم، والمنظمة تساعدهم في ذلك، فداخل المنظمة المتعلمة التعلم المستمر يصبح عادة.

ب. **الجماعة: Le groupe:** أما بالنسبة للجماعة، فتسعى المنظمات المتعلمة لخلق تبادل للمعارف والخبرات في كل المؤسسة. ومناقشات الفريق تكون مبنية على الحوار المفتوح وتتميز بالاحترام الكبير لتنوع الآراء، أما الأفكار فينظر إليها على أنها فرصة للقيام بالاستكشافات، والأخطاء فرصة للتعلم. في المنظمة المتعلمة يتم تشجيع الفرق في التفكير في كيفية عملها من أجل إدخال التحسينات اللازمة. (Guide d'introduction aux notions d'organisation) (apprenante, 2007).

ج. **المنظمة: L'organisation:** التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها (عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، 2011).

2.2.2. **عناصر المنظمة المتعلمة:** يشير الكبيسي إلى أن المنظمة المتعلمة تتميز بوجود ثلاث عناصر يطلق عليها Cs 3 وهي:

أ. **المفاهيم Concepts:** وتشمل الأفكار والمفاهيم والوسائل والتقنيات والأدوات التي تعتمد عليها عملية التعلم، والتي بدورها تساهم في زيادة قدرة العاملين على الابتكار والإبداع والتجديد.

ب. **الإتقان Compétence:** وتشمل المهارات والاستعدادات والقدرات والخبرات التي تتمخض عنها عملية التعلم وتكون اتجاهات إيجابية تظهر في شكل سلوكيات عملية.

ج. **التواصل Connections:** وتشمل العلاقات والتفاعلات المتبادلة التي ترتكز على الحوار والتعاون وتبادل المعلومات وتغذيتها وتوليدها (عامر الكبيسي، 2004).

2.2.3. **خصائص المنظمة المتعلمة:** وتتمثل في:

إيجاد فرص للتعلم المستمر.

تشجيع الحوار والاستفسار.

تشجيع التعلم والتعاون الجماعي.

إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.

ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم. (عبد الناصر حسين رياض زايد، 2009).

2.3. التدريب كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة:

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها في التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة إلى أعمالها. ففي الماضي كانت المنظمات تعتبر مراكز للإنتاج، أما في الوقت الحالي فلا يجب اعتبارها مراكز للإنتاج فقط وإنما مراكز للتعلم أيضا. (Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante, 2007) لذا عليها أن تبدأ في التفكير في مكانة المعرفة ووسائل تسيير المعارف وقدرتها على تسيير تلك المعارف. (Colette Acheroy, 2012) ، ولا يكفي أن تكون منظمة متعلمة وإنما عليها نشر ثقافة التعلم على جميع مستوياتها. ويرى سينج أن نجاح المنظمات في التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة يتوقف على نجاحها في تنمية المهارات الفردية والجماعية للعاملين بها (سعود بن ذياب الدياتب، 2014). ويعتبر التدريب من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن يعتمد عليها في بناء المنظمات المتعلمة، ومن أحسن الاختيارات المتوفرة أمام المنظمات للحصول على الخصائص الرئيسية للمنظمة المتعلمة ويرجع السبب في ذلك إلى:

- = يجمع التدريب أهم الخصائص الرئيسية للمنظمة المتعلمة .
- = يتعلق التدريب بعملية تدريجية تنطوي على الإدارة وأصحاب العمل في عملية التحسين المستمر.
- = يشجع التدريب على التعاون البناء على التحسينات في التنظيم وظروف العمل، في نحث حل المشاكل بطريقة تعاونية والتي تستجيب جيدا للتحديات. (Patric Conjard, Bernard Devin).

إن التدريب المستمر يمنح فرصا أكثر للتعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ونشر ثقافة التعاون الجماعي من أجل التعلم، فأثناء الجلسة التدريبية تحدث مناقشة بين المتدربين والمدرّب، هذا ما يفتح مجال للحوار والاستفسار، ويمكن من التعاون الجماعي بين المتدربين من أجل فهم محتوى التدريب، فالتدريب يشجع على العمل الجماعي ما يجعل الموظفين يتشاركون المعرفة فيما بينهم هذا ما يمكن الأفراد من الوصول إلى رؤية جماعية مشتركة.

كما يسمح التدريب بربط المؤسسة ببيئتها الخارجية

3. الدراسة الميدانية:

3.1. الإجراءات المنهجية للدراسة:

أ. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية. بينما تمثلت عينة الدراسة في موظفي المؤسسة الذين يبلغ عددهم 71 موظف، حيث وزعت عليهم 71 استبانة تم استرجاع 60 منها جميعها صالحة للتحليل بنسبة استرجاع بلغت 84.50%، وبذلك تقدر عينة الدراسة بـ 60 موظف.

ب. أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة وتكونت الاستبانة من محورين حيث يحتوي كل محور على أسئلة تمثل الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة. فيعالج المحور الأول مراحل العملية التدريبية في مؤسسة التومي عبد القادر من خلال 25 فقرة مقسمة على 5 مجالات، بينما يعالج المحور الثاني أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال 31 فقرة مقسمة على 7 مجالات. ولإعداد المحور الثاني من الاستبيان الخاص بالمنظمة المتعلمة. تم الاعتماد على استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المطور بواسطة (Watkins & Marsick) والذي يتكون من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية، وقد قمنا بحذف بعض الأسئلة وتغيير أخرى لتناسب مع الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان ويتكون هذا المقياس من 5 درجات وذلك على النحو التالي: الدرجة 1: غير موافق بشدة؛ الدرجة 2: غير موافق؛ الدرجة 3: محايد؛ الدرجة 4: موافق؛ الدرجة 5: موافق بشدة. كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول 01: درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وتم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال الإصدار التاسع عشر لبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، كما تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ معامل الارتباط لسبيرمان؛ معامل ألفا كرونباخ.

وعند عملية التحليل للبيانات المجمعة تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد، حيث تم تقسيم المقياس إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة الموافقة وذلك وفق المعادلة التالية: القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات. أي: $3/(1-5) = 1.33$. وبذلك تكون: درجة الموافقة المنخفضة من 1 إلى 2.33، درجة الموافقة المتوسطة من 2.34 إلى 3.67، ودرجة الموافقة العالية من 3.68 إلى 5.

ج. صدق الأداة وثباتها:

1. صدق الأداة: تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في التسويق والموارد البشرية، حيث تم تغيير وإضافة بعض الفقرات، وإعادة صياغة بعضها الآخر حتى أخذ الاستبيان شكله النهائي ثم وزع على مفردات العينة.
2. ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، والجدول التالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

الجدول 02: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	25	0.857
المحور الثاني	36	0.745
الأداة ككل	61	0.871

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أن ثبات البيانات هو 0.871 وهي قيمة مقبولة، كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة 0.875 و 0.745 وهذا يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

3.2 نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

3.2.1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الأولى واختبارها:

أ. عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى: تهتم مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- بتدريب عمالها.

1. عدد الدورات التدريبية التي قام بها أفراد عينة الدراسة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية للعبارات المتعلقة بعدد الدورات التدريبية التي قام بها أفراد عينة الدراسة.

الجدول 03: الدورات التدريبية لأفراد العينة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
عدد الدورات التدريبية	دورتين فأقل	34	56.67
	3-4 دورات	20	33.33
	5-6 دورات	6	10
	6-7 دورات	0	0
	7 فأكثر	0	0
المجموع		60	100

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة وما نسبته 56.67% تحصلوا على دورتين تدريبيتين أو أقل، أما بقية العينة فتحصلوا على 3 إلى 6 دورات هذا ما يوضح أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالتدريب فكل أفراد عينة الدراسة تحصلوا على دورة تدريبية أو أكثر.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية:

الجدول 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1. يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة	4.22	0.637	3	عالية
2. يتم سؤال الموظفين بالمؤسسة لتحديد الاحتياجات التدريبية	4.44	0.695	2	عالية
3. يتم سؤال المدراء لتحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة	4.67	0.478	1	عالية
4. يتم تحليل الفرد لتحديد نقاط القوة والضعف لديه	4.00	0.478	4	عالية
5. يتم استخدام نماذج خاصة بالمؤسسة لتحديد الاحتياجات التدريبية	4.00	0.478	4	عالية
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتحديد الاحتياجات التدريبية	4.2667	0.30237	/	عالية

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول السابق الذي يتضمن عبارات تحديد الاحتياجات التدريبية إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام لتحديد الاحتياجات التدريبية بلغت (4.2667) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.30237) وهو ما يدل على الموافقة العالية لعينة الدراسة على اهتمام مؤسسة التومي عبد القادر بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل البدء بالعملية

التدريبية، كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين 4.00 و 4.67 حيث كانت أعلاها للعبارة 3، بينما جاءت العبارتين 4 و 5 في المرتبة الأخيرة غير أن المتوسط الحسابي لكلي العبارتين بلغ 4.00، ما يدل على الموافقة العالية لعينة الدراسة على اهتمام المؤسسة بتغطية الفجوة الحاصلة بين ما هو محقق وما ينبغي تحقيقه في الأداء. من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.

3. المدرب:

الجدول 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المدرب.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6. المدرب قادر على إيصال الفكرة بسهولة.	3.56	0.843	3	عالية
7. يمتلك المدرب كفاءة عالية في التدريب.	3.89	0.747	2	عالية
8. المدرب متمكن من المادة العلمية.	3.89	0.747	2	عالية
9. يستمع المدرب لوجهات نظر المتدربين.	4.00	0.828	1	عالية
10. يتقبل المدرب النقد بصدق ورحب.	3.89	1.214	2	عالية
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للمدرب	3.8444	0.57987	/	عالية

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول السابق الذي يتضمن عبارات تخص المدرب إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام للمدرب بلغت (3.8444) بانحراف معياري قدره (0.57987)، كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تراوحت ما بين 3.56 و 4.00، فكل العبارات حصلت على موافقة عالية من قبل عينة الدراسة، ما يدل على أن المؤسسة تختار المدربين القادرين على إيصال الفكرة إلى المتدربين، والذين يستمعون لوجهات نظر المتدربين، والذين يتقبلون النقد بصدق ورحب، وهي الصفات التي يتميز بها المدرب الكفاء، والذي يمكن الاعتماد عليه في إيصال المعلومات إلى المتدربين، لأنه يعتبر العنصر الأهم في نجاح العملية التدريبية.

4. المادة التدريبية:

الجدول 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المادة التدريبية.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
11. تتناسب المادة التدريبية مع احتياجات المتدربين.	3.89	0.575	2	عالية
12. تلم المادة التدريبية بكل جوانب الموضوع.	3.44	1.081	4	عالية
13. تصيف المادة التدريبية معارف جديدة للمتدرب.	4.44	0.504	1	عالية
14. المادة التدريبية واضحة المضمون وسهلة الفهم.	3.67	0.828	3	عالية
15. حجم المادة التدريبية يتناسب مع الوقت المسموح به.	3.11	0.887	5	متوسطة

عالية	/	0.59029	3.7111	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للمادة التدريسية
-------	---	---------	--------	---

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول السابق الذي يتضمن عبارات تخص المادة التدريسية إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للمادة التدريسية بلغت (3.7111) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.59029) وهو ما يدل على الموافقة العالية لعينة الدراسة على اهتمام المؤسسة بالمادة التدريسية، كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.11 و 4.44، حيث كانت أعلاها العبارة رقم 13، مما يدل على أن المادة التدريسية تضيف معارف جديدة للمتدرب، وجاءت الفقرة 15 في المرتبة الأخيرة وكانت الموافقة متوسطة على حجم المادة التدريسية يتناسب مع الوقت المسموح به، فرغم اهتمام المؤسسة بالمادة التدريسية لا بد لها من وضع وقت يتناسب مع محتوى العملية التدريسية، لكي لا يضطر المدرب إلى السرعة نظراً لضيق الوقت، والتي تؤدي بطبيعة الحال إلى قلة الفهم لدى المتدربين.

5. البيئة التدريسية:

الجدول 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة البيئة التدريسية.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
16. مكان التدريب مهياً بشكل جيد للقيام بالعملية التدريسية.	3.67	1.171	3	عالية
17. تتميز البيئة التدريسية بالهدوء الذي يضيئ نوعاً من التركيز على المتدربين.	3.56	1.081	4	عالية
18. يتوفر في المكان الخاص بالتدريب جميع الأدوات المساعدة في عملية التدريب	3.78	1.245	2	عالية
19. الجلسة التدريسية منظمة وفقاً للقواعد العلمية.	4.11	0.575	1	عالية
20. قاعة التدريب مصممة وفقاً للقواعد العلمية.	3.78	1.149	2	عالية
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للبيئة التدريسية	3.7778	0.91437	/	عالية

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول السابق الذي يتضمن عبارات تخص البيئة التدريسية إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للبيئة التدريسية بلغت (3.7778) بينما بلغ الانحراف المعياري (0.91437) وهو ما يدل على الاهتمام العالي للمؤسسة بالبيئة التدريسية، كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.56 و 4.11، وكانت أعلاها العبارة رقم 19 مما يدل على أن المؤسسة تسهر على أن تكون الجلسة التدريسية منظمة وفقاً للقواعد العلمية، كذلك بالنسبة لبقية العبارات فقد كانت موافقة عينة الدراسة عالية عليها، ما يدل على المؤسسة توفر الجو المناسب والملائم للقيام بالعملية التدريسية، كما توفر جميع الأدوات والوسائل المساعدة في عملية التدريب.

6. متابعة وتقييم التدريب:

الجدول 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة متابعة وتقييم التدريب.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
21. يتم الوقوف على أي مشاكل تحدث في البرنامج التدريبي و التدخل لحلها بشكل سريع وآني.	3.78	1.045	3	عالية
22. تقوم المؤسسة بتقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه.	4.11	0.887	1	عالية

عالية	3	0.797	3.78	23. تقوم المؤسسة بتقييم البرنامج التدريبي طوال فترة التدريب
عالية	2	0.747	3.89	24. تستخدم المؤسسة أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي.
عالية	1	0.887	4.11	25. يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من التدريب في نهايته
عالية	/	0.57371	3.9333	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومتابعة وتقييم التدريب

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول السابق الذي يتضمن عبارات تخص متابعة وتقييم التدريب إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لمتابعة وتقييم التدريب تمثل (3.9333) بينما بلغ الانحراف المعياري (0.57371) وهو ما يدل على الاهتمام العالي للمؤسسة محل الدراسة بمتابعة وتقييم التدريب، كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.78 و 4.11، حيث كانت أعلاها العبارة رقم 22 و 25 ما يدل على أن هناك موافقة عالية من قبل عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم بتقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه و تقوم بإجراء اختبار للموظفين المتدربين في نهاية التدريب للتعرف على مدى استفادتهم من التدريب. وجاءت الفقرة 21 و 23 في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي عالي (3.78) وعليه فإن المؤسسة تحتم بمتابعة العملية التدريبية طوال فترة التدريب، وتقييمه بمجرد انتهائه للوقوف على مدى نجاح التدريب ومدى استفادة الموظفين من العملية التدريبية.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: بعد تحليلنا لنتائج المحاور الفرعية المشكلة للمحور الأول والمخصص للإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى، سنحاول الحكم على مدى صدق وتحقق هذه الفرضية بحساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لكل المحاور الفرعية والموضحة في الجدول رقم: 09:

الجدول 09: المتوسط الحسابي العام للمحاور المشكلة للفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تحديد الاحتياجات التدريبية	4.2667	0.30237
02	المدرّب	3.8444	0.57987
03	المادة التدريبية	3.7111	0.59029
04	البيئة التدريبية	3.7778	0.91437
05	متابعة وتقييم التدريب	3.9333	0.57371
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.90666	0.59212

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود المكونة للمحور الأول من الاستمارة بلغ (3.90666) بانحراف معياري عام قدره (0.59212)، وبذلك يمكن الحكم على صدق الفرضية الرئيسية الأولى، فمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المكتبية باتنة تحتم بتدريب عمالها وهو ما يؤكد عدد الدورات التدريبية التي يحظى بها عمال المؤسسة والموضحة في الجدول رقم: (03).

3.2.2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثانية واختبارها:

الفرضية الرئيسية الثانية: تتوافر بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- أبعاد المنظمة المتعلمة.

أ. عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثانية:

1. إيجاد فرص للتعلم المستمر:

الجدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إيجاد فرص للتعلم المستمر.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1. يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها	4.44	0.969	3	عالية
2. يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	4.67	0.478	2	عالية
3. يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.	4.89	0.319	1	عالية
4. يمنح الموظفون وقتا للتعلم.	4.33	0.676	4	عالية
5. يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم.	4.44	0.695	3	عالية
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لإيجاد فرص للتعلم المستمر	4.5556	0.34180	/	عالية

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول السابق الذي يتضمن عبارات إيجاد فرص للتعلم المستمر إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإيجاد فرص للتعلم المستمر بلغت (4.5556) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.34180) وهو ما يدل على الموافقة العالية لعينة الدراسة على اهتمام المؤسسة بإيجاد فرص للتعلم المستمر، وهذا ما يؤكد قيمة المتوسطة الحسابية العالية لكل العبارات. فنلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين 4.33 و 4.89 حيث كانت أعلاها للعبارة 28، ما يدل على وجود الاحترام والتعاون بين أفراد المؤسسة بينما جاءت الفقرة 29 في المرتبة الأخيرة. بمتوسط حسابي عالي قدره (4.33)، ما يدل على أن المؤسسة تمنح وقتا لموظفيها من أجل التعلم، كل هذه المتوسطات العالية تدل على أن مؤسسة التومي عبد القادر تبحث دائما عن فرص لتعليم موظفيها وتحثهم على التعلم.

2. تشجيع الحوار والاستفسار:

الجدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تشجيع الحوار والاستفسار.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6. يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية	4.22	0.797	2	عالية
7. يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.	4.22	0.637	2	عالية
8. يشجع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	3.56	1.081	4	عالية
9. يذكر الموظفون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضا عن وجهات نظر الآخرين.	3.89	0.747	3	عالية
10. يحترم الموظفون بعضهم البعض.	4.78	0.422	1	عالية
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتشجيع الحوار والاستفسار	4.1333	0.39424	/	عالية

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول السابق الذي يتضمن عبارات تخص تشجيع الحوار والاستفسار، إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام لتشجيع الحوار والاستفسار عالي حيث بلغت (4.1333) بينما بلغ الانحراف المعياري (0.39424) وهو ما يدل على الموافقة العالية لعينة الدراسة على تشجيع الحوار والاستفسار من قبل المؤسسة، كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.56 و 4.78، كانت أعلاها للعبارة 35 مما يدل على أن الموظفون يحترمون بعضهم البعض. وجاءت

العبارة 08 في المرتبة الأخيرة، رغم ذلك كان متوسطها الحسابي (3.56) وهو متوسط حسابي عالي ما يدل على أن المؤسسة تشجع موظفيها على طرح الأسئلة والاستفسار بغض النظر عن موقعهم الوظيفي. أما باقي العبارات فكانت ذات موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة ما يدل على أن مؤسسة التومي عبد القادر تشجع الحوار والاستفسار بين موظفيها.

3. تشجيع التعلم والتعاون الجماعي:

الجدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تشجيع التعلم والتعاون الجماعي.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
11. تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.	4.22	0.929	3	عالية
12. يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.	4.33	0.956	2	عالية
13. يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.	4.56	0.504	1	عالية
14. يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.	4.00	0.676	4	عالية
15. تتفق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	4.22	0.637	1	عالية
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتشجيع التعلم والتعاون الجماعي	4.2667	0.28685	/	عالية

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج SPSS

يشير الجدول السابق الذي يتضمن عبارات تخص تشجيع التعلم والتعاون الجماعي إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارات بلغت (4.2667) وهي قيمة عالية وبلغ الانحراف المعياري (0.28685)، وهو ما يدل على الموافقة العالية لعينة الدراسة على اهتمام المؤسسة بتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، فنلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تراوحت بين 4.00 و4.56، فجميع العبارات حصلت على موافقة عالية من قبل أفراد العينة، وهو ما يؤكد أن مؤسسة التومي عبد القادر تشجع التعلم والتعاون الجماعي فهي تعطي الحرية لفريق العمل لتكييف أهدافه وفقاً لتطور الأحداث، ويتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى، كما يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد. أيضاً يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً، كما تأخذ الإدارة بتوصيات فرق العمل.

4. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم:

الجدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
16. تُستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات الإلكترونية، والاجتماعات المفتوحة.	4.44	0.504	3	عالية
17. تمكن المؤسسة الموظفون وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت.	4.67	0.478	1	عالية

عالية	2	0.504	4.56	18. تحتفظ المؤسسة ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين.
عالية	4	0.422	4.22	19. تبتكر المؤسسة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.
عالية	2	0.504	4.56	20. تتيح المؤسسة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين.
عالية	/	0.30405	4.4889	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارات التي تخص إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بلغت (4.4889) بانحراف المعياري (0.30405)، ما يدل على الموافقة العالية لأفراد عينة الدراسة، على اهتمام المؤسسة بإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تراوحت بين 4.22 و 4.67، حيث كانت أعلاها للعبارات رقم 17 ما يدل على أن المؤسسة تمكن الموظفين وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت. وجاءت العبارة 19 في المرتبة الأخيرة. وبمتوسط حسابي عالي (4.22)، فرغم كونها الأخيرة إلا أن هناك موافقة عالية على أن المؤسسة تبتكر أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.

5. تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة:

الجدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
21. تكرم المؤسسة الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	4.67	0.676	1	عالية
22. تتيح المؤسسة للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	4.22	0.637	3	عالية
23. تدعو المؤسسة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.	4.00	0.828	5	عالية
24. تمكن المؤسسة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	4.67	0.478	1	عالية
25. تدعم المؤسسة الموظفين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسون مخاطرها.	4.44	0.695	2	عالية
26. تبني المؤسسة رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.	4.11	0.747	4	عالية
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	4.3519	0.46765	/	عالية

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول السابق الذي يتضمن عبارات تخص تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة عالية حيث بلغت (4.3519) بينما بلغ الانحراف المعياري

(0.46765)، وهو ما يدل على الموافقة العالية لعينة الدراسة على اهتمام المؤسسة بتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين 4.00 و 4.67، ما يدل على أن جميع العبارات حصلت على موافقة عالية من قبل عينة الدراسة، وهو ما يؤكد أن مؤسسة التومي عبد القادر تعمل على تمكين أفرادها من رؤية جماعية مشتركة، فهي تكرم الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم، وتتيح للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل، كما تدعو الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الاستراتيجية، وتمكن موظفيها من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم، كما تدعم الموظفين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها، أيضا تقوم المؤسسة بتبني رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.

6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:

الجدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
27. تساعد المؤسسة الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	4.56	0.695	1	عالية
28. تشجع المؤسسة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.	4.44	0.504	2	عالية
29. تشجع المؤسسة جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة	4.22	0.422	4	عالية
30. يشارك القادة الموظفين بالمعلومات الحديثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات المؤسسة.	4.11	0.575	5	عالية
31. تتعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	4.33	0.828	3	عالية
32. تشجع المؤسسة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة	4.00	0.676	6	عالية
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتشجيع الحوار والاستفسار.	4.2778	0.37374	/	عالية

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول السابق الذي يتضمن عبارات تخص ربط المنظمة بالبيئة الخارجية إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام بلغت (4.2778) وبلغ الانحراف المعياري (0.37374)، ما يدل على الموافقة العالية لأفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة التومي عبد القادر تهتم بربط المنظمة بالبيئة الخارجية، كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تراوحت بين 4.00 و 4.56، كانت أعلاها للعبارة 27 ما يدل على أن المؤسسة تساعد موظفيها على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة، وجاءت العبارة 32 في المرتبة الأخيرة إلا أن متوسطها الحسابي بلغ (4.00) وهي قيمة عالية ما يدل على أن المؤسسة تقدم لموظفيها جميع المعلومات التي يحتاجونها حول الإدارات المختلفة وكيفية العمل.

7. القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم:

الجدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
33. يدعم المدبرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب	4.22	1.045	2	عالية
34. تشجع المؤسسة موظفيها على التعلم وتوفر لهم جميع متطلباته	4.22	1.045	2	عالية

عالية	2	0.422	4.22	35. يدعم المدبرون غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية المؤسسة وخططها
عالية	1	0.504	4.56	36. يعلم المدبرون ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم
عالية	/	0.44365	4.3056	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات تخص القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارات بلغت (4.3056) بانحراف معياري قدره (0.44365)، ما يدل على الموافقة العالية لعينة الدراسة على اهتمام مؤسسة التومي عبد القادر بالقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم، كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تراوحت بين 4.22 و4.56، ما يدل على أن جميع العبارات حصلت على موافقة عالية من قبل عينة الدراسة، وهو ما يؤكد أن مؤسسة التومي عبد القادر تهتم بالقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم، فالمدبرون يدعمون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب. أيضا تشجع المؤسسة موظفيها على التعلم وتوفر لهم جميع متطلباته. كما يدعم المدبرون غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية المؤسسة وخططها، ويعلمون ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: بعد تحليلنا لنتائج المحاور الفرعية المشكلة للمحور الثاني والمخصص للإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية، سنحاول الحكم على مدى صدق وتحقق هذه الفرضية بحساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لكل المحاور الفرعية والموضحة في الجدول رقم:17:

الجدول 17: المتوسط الحسابي العام للمحاور المشكلة للفرضية الرئيسية الثانية

الرقم	المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	إيجاد فرص للتعلم المستمر	4.5556	0.34180
02	تشجيع الحوار والاستفسار	4.1333	0.39424
03	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	4.2667	0.28685
04	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	4.4889	0.30405
05	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	4.3519	0.46765
06	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	4.2778	0.37374
07	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	4.3056	0.44365
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.33997	0.37314

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود المكونة للمحور الثاني من الاستمارة بلغ (4.33997) بانحراف معياري عام قدره (0.37314)، وبذلك يمكن الحكم على صدق الفرضية الرئيسية الثانية، فأبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة-.

3.2.3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثالثة واختبارها:

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب في مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لقد قمنا باستخدام الارتباط الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، وذلك لمعرفة العلاقة بين التدريب- كمتغير مستقل- والمتغير التابع المتمثل في المنظمة المتعلمة في مؤسسة التومي عبد القادر - باتنة، حيث تعد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig)، أقل من مستوى (0.05)، والعكس صحيح (العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig)، أكبر من مستوى (0.05)).

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب في مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب في مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

ولإثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة من عدمه لا بد أولاً من اختبار الفرضيات الفرعية وإثبات صحتها من عدمه ويمكن توضيحها فيما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

الجدول 17: نتائج الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأبعاد المنظمة المتعلمة

مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	تحديد الاحتياجات التدريبية أبعاد المنظمة المتعلمة
0.020	0.385	إيجاد فرص للتعليم المستمر.
0.803	0.043-	تشجيع الحوار والاستفسار.
0.045	0.336	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي.
0.001	0.526	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
0.043	0.339	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.

0.036	0.351	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
0.003	0.480	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم.

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأبعاد المنظمة المتعلمة، ما عدا البعد الثاني (تشجيع الحوار والاستفسار) وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط $R(-0.043)$ وقيمة Sig (0.803) والتي هي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة - وأبعاد المنظمة المتعلمة.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرب بمؤسسة التومي لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة - وأبعاد المنظمة المتعلمة.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرب بمؤسسة التومي لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة - وأبعاد المنظمة المتعلمة.

الجدول 18: نتائج الارتباط بين المدرب وأبعاد المنظمة المتعلمة.

مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	المدرّب أبعاد المنظمة المتعلمة
0.005	0.501	إيجاد فرص للتعليم المستمر.
0.037	0.349	تشجيع الحوار والاستفسار.
0.003	0.636	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي.
0.000	0.788	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
0.001	0.541	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.
0.000	0.759	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
0.000	0.602	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم.

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة بين المدرب وأبعاد المنظمة المتعلمة، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي كانت مرتفعة في جميع الأبعاد، وكذلك قيمة sig التي كانت أقل من 0.05 في جميع الأبعاد. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرب بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة - وأبعاد المنظمة المتعلمة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المادة التدريبية بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة - وأبعاد المنظمة المتعلمة.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المادة التدريبية بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة - وأبعاد المنظمة المتعلمة.

الجدول 19: نتائج الارتباط بين المادة التدريبية وأبعاد المنظمة المتعلمة.

مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	المادة التدريبية أبعاد المنظمة المتعلمة
0.000	0.777	إيجاد فرص للتعليم المستمر.
0.001	0.535	تشجيع الحوار والاستفسار.
0.043	0.356	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي.
0.000	0.583	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
0.036	0.300	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.
0.011	0.419	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
0.003	0.476	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم.

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة بين المادة التدريبية وأبعاد المنظمة المتعلمة، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي كانت مرتفعة في جميع الأبعاد، وكذلك قيمة sig التي كانت أقل من 0.05 في جميع الأبعاد وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المادة التدريبية بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

الجدول 20: نتائج الإرتباط بين البيئة التدريبية وأبعاد المنظمة المتعلمة.

مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	البيئة التدريبية أبعاد المنظمة المتعلمة
0.036	0.351	إيجاد فرص للتعليم المستمر.
0.011	0.419	تشجيع الحوار والاستفسار.
0.000	0.695	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي.
0.000	0.565	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
0.001	0.534	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.
0.000	0.619	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
0.001	0.541	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم.

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة بين البيئة التدريبية وأبعاد المنظمة المتعلمة. وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي كانت مرتفعة في جميع الأبعاد، وكذلك قيمة sig التي كانت أقل من 0.05 في جميع الأبعاد وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التدريبية بمؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم التدريب بمؤسسة التومي لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية- باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم التدريب بمؤسسة التومي لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية- باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

الجدول 21: نتائج الارتباط بين متابعة وتقييم التدريب وأبعاد المنظمة المتعلمة.

مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	متابعة وتقييم التدريب أبعاد المنظمة المتعلمة
0.036	0.351	إيجاد فرص للتعليم المستمر.
0.000	0.695	تشجيع الحوار والإستفسار.
0.000	0.779	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي.
0.045	0.336	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
0.000	0.788	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.
0.011	0.419	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
0.018	0.393	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم.

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين متابعة وتقييم التدريب وأبعاد المنظمة المتعلمة، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي كانت مرتفعة في جميع الأبعاد، وكذلك قيمة sig التي كانت أقل من 0.05 في جميع الأبعاد وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم التدريب بمؤسسة التومي لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية- باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

❖ وبعد القيام باختبار الفرضيات الفرعية للدراسة تبين صحة جميع الفرضيات وأن هناك علاقة بين مراحل العملية التدريبية وأبعاد المنظمة المتعلمة. وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب في مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية - باتنة- وأبعاد المنظمة المتعلمة.

4. الخلاصة إن المنظمات الرائدة هي التي تستطيع توظيف المعرفة في أعمالها وعملياتها وتأخذ ميزتها التنافسية من توجهاتها الاستراتيجية المبينة على القاعدة المعرفية التي تمكنها من بلوغ أهدافها. ونظرا لزيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، التحسينات في نوعية الإنتاج، التطورات والتغيرات التكنولوجية الكبيرة، الأعمال التي تعتمد على المعرفة والمعلوماتية وزيادة حدة المنافسة. أصبح للمنظمات الدافع والمحفز لأن تتجه نحو التغيير وأن تتبنى نهجا جديدا يعتمد على التعلم المستمر، من أجل التصدي لهذه التحديات والاستعداد لمواجهة المنافسة العالمية القادمة.

إن المنظمات الساعية للتعليم والتي تبنى على أسس متينة من الموارد المعلوماتية والمعرفية، والموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار تستطيع أن ترسم استراتيجياتها ضمن سيناريوهات واضحة المعالم تحاكي المستقبل الذي يتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

لذلك حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية إثبات أهمية التعلم بالنسبة للمنظمات، ومدى مساهمة العملية التدريبية في التعلم وبناء المنظمة المتعلمة، والتي يمتاز عمالها بالتعلم المستمر لاكتساب المعارف والمهارات لمواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في محيط المنظمة.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها على مؤسسة التومي عبد القادر لصناعة اللوازم المدرسية والمكتبية باتنة تبين لنا:
 - أن كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية تساهم في بناء المنظمة المتعلمة.
 - تسعى مؤسسة التومي عبد القادر دائما إلى إيجاد فرص للتعلم المستمر حيث:
 - تحتم بالعملية التدريبية، وتطوير برامجها، لأن التدريب يسمح للعاملين باكتساب مهارات ومعارف جديدة ومشاركتها فيما بينهم.

- كما تحرص على اختيار مدرب ذو كفاءة عالية لتدريب عمالها.
 - إعطاء المزيد من الاهتمام للتعلم، وتشجيع العمل والتعاون الجماعي.
 - تفعيل العمل الجماعي وفرق العمل وفتح المجال أمام العاملين لمزيد من مشاركة وتناقل المعلومات والمعرفة.
 التوصيات: وفي الأخير يمكن القول أنه على المنظمات التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة لمواكبة جميع التطورات. فالقدرة على التعلم بشكل أسرع من المنافسين سيكون العامل الأساسي الذي سيساعد على البقاء والتطور. لذا عليها بإعادة التفكير في طريقة التعلم داخلها والقيام ب:

- نشر ثقافة التعلم داخلها.
- تشجيع التجارب، وبالتالي عدم المعاقبة على الأخطاء بل ينظر إليها على أنها فرصة للتعلم.
- يجب أن يكون التعلم في كل مكان من المنظمة ولا ينتهي بنهاية التدريب.
- تفعيل العمل الجماعي وفرق العمل من خلال إعطاء فرص للعمال لإيجاد حلول للمشاكل الموجودة بالمنظمة وبالتالي تناقل المعرفة فيما بينهم.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أحمد ماهر (2007)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 484-485، ص 490.
 محضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 129.
 سمعود بن ذياب الذياب (2014)، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية، ص 11، ص 42.
 سهيلة محمد عباس (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، ص: 186-187، ص 139، ص 104.
 عامر الكبيسي (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص 120.
 عبد العزيز علي حسن (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، المنصورة، ص 137، ص 157.

- عبد الرحمان عبد الباقي عمر (1999)، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص 205.
- عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد احمد بوبشيت، زعار شجاع ضيف الله المطيري (2009)، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، ص: 8 - 10.
- عبدلي علي أبو طاحون (2000)، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص 51.
- عاشوش خيرة، علاوي نصيرة (2011)، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف- الجزائر، ص 5.
- مصالح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 230.
- محمد سعيد أنور سلطان (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأردن، ص 283.
- محمد الصيرفي (2006)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 189-191.
- هدى صقر (2003)، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، ص 130.
- محيي الرشدان (2010)، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول "منظمات متميزة في بيئة متجددة"، ص 3-4.

المراجع الأجنبية:

- Colette Acheroy, Echos de cota : bulletin trimestriel d'information du cota ASBL, le modèle de l'organisation apprenante, 07 rue de la révolution 1000 Bruxelles Belgique, mars 2012, p 03.
- Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante, Préparé pour La Direction de la Politique d'apprentissage de la fonction publique Agence de la fonction publique du Canada, Février 2007, P 11, P 14.
- Patric Conjard, Bernard Devin, Formation-organisation : une démarche pour construire une organisation apprenante, Etudes et documents p 4 - 5.