

مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك

تاريخ الاستلام 2015/10/29 تاريخ القبول 2016/02/26

الدكتورة عيشوش خيرة

البريد الإلكتروني: aichouchekhaira@gmail.com

جامعة بشار

الاستاذة الدكتورة بوشيكحي عائشة

البريد الإلكتروني: bouchikhiaicha@yahoo.fr

جامعة تلمسان

ملخص

هدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك من وجهة نظر العاملين فيها والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (الفئة العمرية، سنوات الخبرة، الرتبة)، ووضع بعض المقترحات لتطوير مؤسسة سوناطراك في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. أُعتمد الإحصاء الوصفي لوصف تصورات الباحثين عن منظماتهم كمنظمة متعلمة. واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل التباين الأحادي (Anova) وتمت معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج SPSS 17 ، وقد حصلت جميع خصائص المقياس على درجة متوسطة عدا خاصية تعزيز إجراءات الرقابة والحوار، وتوصلت الدراسة إلى أن العامل المدرك الأعلى أثر لدى الباحثين تمثل في خاصية القيادة الإستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى تعلق بربط المنظمة ببيئتها. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروقات هامة ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين المدركة للمنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة ، خصائصها، مؤسسة سوناطراك

Abstract:

The present study aimed to identify range of availability of the dimensions of the Learning Organization at SONATRACH enterprise from the point view of its employees, and identify differences in the responses of the sample according to the variable (College - years of experience – the nature of the work), and put some proposals procedures to develop the institution of SONATRACH in the light of concept learning organization .it's adopted the descriptive statistics to describe the perceptions of the respondents about their organization it's as an Learning Organization.

That is used asset of statistical methods witch are most notably the analysis of variance (ANOVA) .

The data tackled statistically by program SPSS 17, All characteristics has got Medium degree except characteristic of «control procedures and dialogue» .

The results of the study suggested first that participants' highest perceived level of the action imperative for the learning organization was strategic leadership, whereas connect the organization to its environment was the lowest.

The study revealed no significant differences were found between participants' perceived effects of the learning organization and their demographic characteristics.

Keywords : Learning Organization - SONATRACH enterprise-characteristics

مقدمة:

تعيش المنظمات في بداية الألفية الثالثة عصر العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي في مختلف ميادين العلم والمعرفة، والتي أصبح العالم من خلالها قرية كونية صغيرة تتداولها ملايين الرسائل الإعلامية واقتصاد عالمي قائم على التنافس والتميز وثورة تستند على الثروة والمعرفة والقوة، الأمر الذي يفرض على إدارة تلك المنظمات ضرورة امتلاكها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وتفعيلها في مواجهة المتغيرات، وهذا يتطلب منها العمل بجدية من أجل تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل لتحسين أدائها ونموها وبقائها ومنافستها للغير.

والمنظمة المتعلمة كأحدث نمط إداري انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال القديمة في إدارة المنظمات، فهي تقوم على النظرة المفتوحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات تحديات تتطلب التجديد والتحديث ياتباع أساليب إدارية تتعامل مع التغيرات البيئية بشكل ملائم. وتمتاز بيئة المنظمات بالتغيير والتطور التكنولوجي المتسارع الذي يحتم على المنظمات أن تتعلم من ذاتها من خلال تجاربها السابقة أو من خلال الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في أداء المهام .

وفي عصر المعلومات والمعرفة بدأت منظمات الأعمال تعول على خصائص ومزايا المنظمات المتعلمة بوصفها الأداة الملائمة لتطوير المنظمات. وبموجب ذلك فإن التساؤلات أدناه يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة الدراسة وهي كالآتي:

1. ما مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك ؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم الديمغرافية ؟
 3. ما المقترحات لتطوير مؤسسة سوناطراك في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة ؟
- أهداف الدراسة:

1. الكشف عن مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك.
2. التعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف متغيراتهم الديمغرافية .
3. تحديد بعض المقترحات لتطوير مؤسسة سوناطراك في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة.

مصطلحات الدراسة:

المنظمة المتعلمة: المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة.

مؤسسة سوناطراك: هي المؤسسة الوحيدة في الجزائر المسؤلة عن استغلال المصادر النفطية والغازية في البلاد وكذا عن بيعها، أنشأت يوم 31 ديسمبر 1963.

أ- الإطار النظري للدراسة :

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه. لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حدوثه أولاً ولاحقاً على عدد كبير من المفاهيم و القضايا المتصلة في مجالات علمية متعددة مثل علم السياسة و الاقتصاد و السلوك التنظيمي والأحياء وعلم التحكم و نظرية التنظيم، و على هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة ومن جوانب مختلفة، كل بحسب الزاوية أو المنطق الذي اعتمده كوسيلة للبناء، كما أن هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة. " Knowing Organization " والمنظمات المفكرة "Thinking Organisation" و المنظمات المؤهلة " Qualified Organisation" والمنظمات الساعية للتعلم. و يمكننا فهم هذا المفهوم بشكل أدق من خلال تفحص و مراجعة بعض التعاريف التي جاء بها المفكرون في هذا المجال. و يعتبر الباحث الأمريكي Peter SENGÉ أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه المعنون بـ " The Fifth Discipline " سنة 1990. وفيما يلي تقديم لأهم التعاريف التي قدمتها الباحثين في هذا المجال :

الجدول رقم (1) : تعاريف المنظمة المتعلمة

الكاتب	التعريف
Senge(1990)	المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، و تضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي ¹ .
Pedler et al (1991)	يصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تسهل التعلم لكل أعضائها ويكون فيها التحول باستمرار من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية ² .
Garvin 1993	هي المنظمة الماهرة في خلق و حياة وتكوين المعرفة واكتسابها و نقلها إلى جميع المستويات الإدارية، والماهرة أيضا في تكيف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة ³ .

¹ Peter M. Senge,(2004), The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization, Currency Doubleday, New York, p8

² Bella ya –Hui lien ,Richard yu yuan Hung ,Baiyin yang ,Mingfeili ,(2006), *Is The Learning Organization a Valid Concept in The Taiwanese Context ?* ,*International Journal of Manpower* ,vol 27,N° 02 , pp 189-203,p 191 .

³ Dima Jamali ,Yusuf Sidani and Charbel Zoueini, (2009),*The learning Organization : Tracking Progress In a Developing Contry*, *Journal Of Learning organization* ,vol 16,N ° 2 , pp 103-121,p 242

المنظمة المتعلمة هي التي يتم على مستواها تحليل التعلم، مراقبته، تطويره، أين يكون مرتبطا بأهداف التحسين من الأداء والإبداع ¹ .	Gephart et Al(1996)
يصف المنظمة المتعلمة على أنها النموذج المثالي للمنظمة الموجهة بالتغيير و التي تسعى إلى تعظيم التعلم إلى حده الأقصى ² .	Eaterby Smith 1997
المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تحسن باستمرار النتائج المرتكزة على التنفيذ المتزايد و التي ممكن أن تضمن نجاحها و تتطور بصورة أكثر مهارة ³ .	Griego et al 2000
هي المنظمة التي يشترك فيها جميع أفرادها في حل المشاكل لتمكين المنظمة من اكتساب الخبرات باستمرار و التغيير وتحسين وكذلك زيادة قدرتها على النمو و التعلم وتحقيق أهدافها ⁴ .	Rowder 2001
هي المنظمة التي من خلالها يكتسب و يتقاسم الموظفون معارف جديدة بشكل مستمر، ويكونون مهينون لتطبيق تلك المعارف في اتخاذ القرارات و إنجاز مهامهم ⁵ .	Lewis 2002

¹James R .Johnson,(2002), Leading The Organization :Portrait of Four Leaders , *Leadership and Organization Développement Journal* ,vol 23,N° 05,pp 241-249,P106 .

² Stephen J .Porth and John MC Call,(1999), Spiritual Themes of The Learning Organization, *Journal of Change Management*, vol 12, N° 03, pp 211-220,P 213.

³ Dima Jamali ,Yusuf Sidani and Charbel Zouein, op.cit, p106.

⁴ Ibid.

⁵ Denise Lemyre et Francois Despatis, (2006),L'organisation Apprenante Démystifiée,Ensemble Partageons Notre Savoir ,ACSQ,31 mars 2006 , p8.

إنها منظمة تدار بشكل واع و منظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمتها ورؤاها و أهدافها كما في عملياتها اليومية. ومن أجل أن تحقق المنظمة ذلك عليها العمل باستمرار على إزالة العوائق التنظيمية¹.	Moilanen 2005
--	--

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على عدة مراجع.

من التعاريف السابقة نخلص إلى أن المنظمة المتعلمة تملك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق و اكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية. كما تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديها من تجارب وخبرات اكتسبها عبر الزمن. وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين من الأداء إلى مستوى أفضل في الأداء و النمو والتميز.

ثانياً: استراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة

عمل الباحث P.SENGE في كتابه « The Fifth Discipline » على المساهمة في تطوير المنهج النظامي في تحول المنظمات وتجهيزها لجعلها أكثر فعالية في محيط معقد ولاسيما من أجل تحولها إلى منظمات متعلمة ومن أجل ذلك فقد قدم الباحث خمس استراتيجيات أو مجالات أساسية التي تعتمد عليها أي منظمة في توجيهها نحو نموذج المنظمة المتعلمة ،وقد تمثلت هذه الاستراتيجيات فيما يلي :

1. إستراتيجية تشجيع وممارسة التفكير النظامي : يعرف التفكير النظامي على أنه مجموعة المعارف والأدوات التي تمكن الأفراد من إدارة الوضعيات المعقدة ، ويكون ناتجا للتفاعل بين أفراد التنظيم ، فهو يعمل على تحديد النتائج

¹ Susana Perez Lopez et al,(2005), Organizational Learning as a Determining Factor In Business Performance, *The Learning Organization* ,vol 12,N ° 3 , pp 227_245,p 230.

الحقيقية وراء هذا التفاعل بين أجزاء التنظيم وذلك من خلال البحث عن الأسباب الجذرية للمشاكل¹⁰.

2. إستراتيجية اكتساب (التمكن التحكم) الشخصي: التحكم الشخصي حسب الباحث: SENGE «هو العملية التي تتم من خلالها توضيح وتعميق الرؤية الشخصية للموظفين باستمرار، وتعمل على تركيز طاقاتهم وتكوين عامل الصبر لديهم ووضع رؤية موضوعية للواقع والمحيط»¹¹.

3. إستراتيجية بناء النماذج الذهنية: تعرف النماذج الذهنية على أنها الافتراضات والمعتقدات المتأصلة بعمق، والتصورات التي تؤثر على كيفية فهم وإدراك الفرد للعالم وكيفية تنفيذ مهامه وتصرفاته¹²، فالنماذج الذهنية هي عمليات التأمل، التوضيح وتحسين التصورات الداخلية للعالم ورؤية كيف يمكن تحديد تصرفات وقرارات أفراد المنظمة¹³.

4. إستراتيجية بناء الرؤية المشتركة: الرؤية المشتركة هي الصورة المشتركة للمستقبل التي تبحث المنظمة عن خلقها، كما أنها ليست عبارة عن فكرة فقط، وإنما يجب أن تكون مقنعة بما فيه الكفاية للحصول على دعمها من جميع أفراد المنظمة¹⁴، حيث تعمل على إيجاد وخلق المبادئ الأساسية والممارسات التي من خلالها تصل المنظمة لتحقيق أهدافها¹⁵.

5. إستراتيجية دعم فرق التعلم: تعرف فرق التعلم بأنها الفرق التي من خلالها يمكن تحويل المناقشة ووضعيات التفكير الجماعي إلى طرق يمكن للأفراد من خلالها تطوير قدراتهم الذهنية بصفة منهجية، وإبراز أن قدرات مجموع الأفراد أكبر من القدرات الأفراد منفصلين¹⁶. ففرق التعلم هي مجموعة من الوسائل العملية المستخدمة من أجل إدماج أعضاء الفريق لتطوير قدراتهم وتوفير التنسيق والقدرة على توجيه وتحقيق أهدافهم المشتركة.

ثالثاً: خصائص المنظمات المتعلمة:

حدد كل من Marsick وWatkins سنة 1996 سبع خصائص

أساسية للمنظمات المتعلمة هي:

1. خلف فرص التعلم المستمر : بمعنى منح إمكانية التعلم المستمر للأفراد، حيث أن التعلم يتم إدماجه في إطار العمل من أجل تمكينهم من التعلم خلال أدائهم لمهامهم وهو ما يسمى بخلق فرص متزايدة للتعلم وتطوير المهارات .

2. تعزيز إجراءات الرقابة والحوار: الأفراد بإمكانهم اكتساب قدرات على التفكير من أجل التعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع لوجهات نظر باقي الأعضاء والتحقيق فيها، حيث يتم تغيير ثقافات الأفراد من أجل دعم ثقافة الاستجواب وتشارك الخبرات.

3. تشجيع التعاون و فرق التعلم : العمل مصمم من أجل استخدام الفرق للوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير، حيث أن الفرق تركز على التعلم والعمل بشكل جماعي ، والتعاون يكون مدعوما من خلال ثقافة الأفراد ومكافأتهم والاعتراف بقدراتهم.

4. إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات : حيث تكون هناك أنظمة فعالة من أجل تسهيل عملية إدماج التعلم في العمل وتوفير وسائل الوصول إلى تشارك الخبرات كما يجب المحافظة على هذه الأنظمة لضمان استمرارية التعلم.

5. تمكين الأشخاص من أجل تحقيق رؤية جماعية : الأفراد منخرطون في إعداد وامتلاك وتنفيذ الرؤية المشتركة ، فمسؤولية اتخاذ القرارات تكون مشتركة من أجل تحفيز الأفراد على التعلم وحثهم على تنفيذ مهامهم بدقة.

6. ربط أنظمة المنظمة بمحيطها : المنظمة تعمل على مساعدة الأفراد من أجل رؤية نتائج أعمالهم على جميع مستويات المؤسسة ، كما أن الأفراد يعتمدون على دراسة شاملة لمحيط عملهم واستخدام جميع الوسائل المتاحة من المعلومات وغيرها من أجل تنفيذ مهامهم على أحسن وجه وهو ما يعني أن المنظمة يجب أن تكون على ارتباط تام مع جميع الفاعلين فيها والمتعاملين معها.

7. توفير قيادة إستراتيجية للتعلم: حيث أن القيادة النموذجية والفعالة تدعم التعلم من داخل المنظمة، كما أن القيادة الإستراتيجية تستخدم التعلم من أجل تحسين أدائها ورفع نتائج أعمالها¹⁷.

ومن أجل توافر الخصائص السابقة يقتضي التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة من خلال التحول من الهياكل العمودية إلى الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات ومن إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون، ومن الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة، ومن جهة أخرى يتم الانتقال من نمط المنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى منظمات متعلمة تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التقلب، من خلال إحداث تغيرات إستراتيجية شاملة في مكوناتها.

II - الجانب التطبيقي

أولاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1- أسلوب الدراسة :

تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري والذي يسمح بدراسة مختلف الظواهر التي تم التطرق إليها في البحث (المنظمة المتعلمة، استراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة، خصائص المنظمة المتعلمة)، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الاستدلالي من خلال مدخل المسح الاجتماعي بالعينة باستعمال إستبانة موجهة إلى موظفي المديرية العامة لسوناطراك، والتي كانت كمحطة لإجراء الدراسة الميدانية.

2- مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك وبلغ عددهم 1000 عامل.

3- عينة الدراسة: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وتكونت العينة من 100 عامل من مؤسسة سوناطراك.

والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة :

الجدول (1) : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الخاصية	التكرار	النسبة %
العمر	3035 _ سنة	29
	35 _ 40 سنة	40
	40 _ 45 سنة	20
	من 45 سنة فأكثر	11
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18
	5 _ 9 سنة	29
	10 _ 14 سنة	18
	من 15 سنة فأكثر	35
الرتبة	إطار سامي	25
	إطار	53
	عون تحكم	14
	عون تنفيذ	8

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج SPSS

شكل عمال المديرية العامة لسوناطراك عينة الدراسة وقد بلغ عددهم 10% (100 فرد) من أصل 1000 فرد اللذين يمثلون مجتمع الدراسة . ويعرض الجدول الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ، حيث تبين أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 35 _ 40 سنة بنسبة 40% ، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فالتركز كان عند الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 35% ، أما بخصوص الرتبة فالتركز كان عند الرتبة إطار بنسبة 53% .

4- أداة الدراسة :

اعتمدت الباحثان على استبيان خصائص المنظمة المتعلمة والذي يتكون من سبعة خصائص أساسية للمنظمة المتعلمة ،وقام الباحثان بإجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب وبيئة مؤسسة سوناطراك ويتكون المقياس من 21 عبارة تغطي خصائص المنظمة المتعلمة السبعة وهي:

1. خلق فرص التعلم المستمر (3 عبارات)
 2. تعزيز إجراءات الرقابة والحوار (3 عبارات)
 3. تشجيع التعاون و فرق التعلم (3 عبارات)
 4. إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات (3 عبارات)
 5. تمكين الأشخاص من أجل تحقيق رؤية جماعية (3 عبارات)
 6. ربط المنظمة بمحيطها (3 عبارات)
 7. توفير قيادة إستراتيجية للتعلم (3 عبارات)
- وقد صممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات، أدناه (1) و أعلاه (5) على النحو التالي: موافق بشدة 5، موافق 4، محايد 3، غير موافق 2، غير موافق بشدة 1 . واستنادا إلى ذلك ولتحديد الوزن النسبي الفارق تم حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا) من مقياس ليكرت الخماسي ،ثم تقسيمه إلى عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح ،ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي ،وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ،وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة ، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (4,20) ، فإن ذلك يشير إلى موافقة بشدة ، أما إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (3,4) وأقل من (4,2) ، فهذا يشير إلى أن الفقرة تأخذ درجة موافق، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (2,6) وأقل من (3,4) فهذا يشير إلى أن الفقرة مستوى درجتها محايد، وإذا كان المتوسط الحسابي بين (1,8) وأقل من (2,6) فيشير

إلى الفقرة غير موافق عليها. وأخيرا إذا كان المتوسط يتراوح بين أكثر من (1) وأقل من (1,8)، فهذا يشير إلى أن الفقرة غير موافق بشدة.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

اعتمدت الباحثتان الرزمة الإحصائية (SPSS.17) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص العينة .
2. معامل الارتباط كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي .
3. تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق بين المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
4. اختبار (Fishers LSD) لتحديد دلالات الفروق المتعددة بحسب المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين.
- 6- ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل الثبات، طبقا لاختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة كافة، وفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة. وكانت قيمة معامل الثبات لفقرات المنظمة المتعلمة وخصائصها عالية إذ تراوحت بين 0,73 إلى 0,96 وهي تتجاوز كثيرا الحد الأدنى المطلوب للتحليل الإحصائي والذي هو بحدود 0,60، أما معامل الثبات الكلي للإستبانة فقد بلغ 0,81 وهي نسبة قوية الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها والجدول التالي يمثل ذلك :

الجدول (2) : معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل خصائص المقياس

م	الخصائص	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	خلق فرص للتعليم المستمر	0,7702
2	تعزيز إجراءات الرقابة والحوار	0,8973
3	تشجيع التعاون وفرق العمل	0,8431

4	إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات	0,9622
5	تمكين الأشخاص من أجل تحقيق رؤية جماعية	0,8898
6	ربط المنظمة بمحيطها	0,7302
7	توفير قيادة إستراتيجية للتعلم	0,9301
	معامل كرونباخ ألفا للمقياس	0.8175

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج SPSS

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 98.0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
------------	------	---------	---------	-------	---------

Variance

1.2583	.3878	1.9898	1.6020	5.1316	.1769
--------	-------	--------	--------	--------	-------

Reliability Coefficients 45 items

Alpha = .8175 Standardized item alpha = .8348

ثانياً: نتائج الدراسة :

الجدول (3) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لخصائص المنظمة المتعلمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المنظمة المتعلمة
1,50	3,77	خلق فرص للتعلم المستمر
1,78	2,40	تعزيز إجراءات الرقابة والحوار
1,68	3,68	تشجيع التعاون و فرق العمل
1,63	3,72	إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات
1,71	3,60	تمكين الأشخاص من أجل تحقيق رؤية جماعية
1,76	3,42	ربط المنظمة بمحيطها
1,85	3,87	توفير قيادة إستراتيجية للتعلم
1,67	3,65	خلق فرص للتعلم المستمر
1,69	3,41	المتوسط العام للأبعاد مجتمعة

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss

يبين الجدول النتائج التي تم التوصل إليها حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك وتتكون هذه العناصر من سبعة خصائص أساسية حسب نموذج (Matkins and Marsick) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لجميع خصائص المقياس بين (2,40 _ 3,87) على مقياس ليكرت الخماسي أما المتوسط الحسابي العام لجميع خصائص المقياس فقد بلغ (3,41) عند درجة (موافق) وبانحراف معياري 1,69 مما يشير إلى أن هناك موافقة أفراد عينة الدراسة ولكن ليس بدرجة عالية جدا أما بالنسبة لكل خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة فقد جاءت النتائج مختلفة بعض الشيء، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لخاصية تعزيز إجراءات الرقابة والحوار (2,40) وهي عند (غير موافق) وكانت خاصية ربط المنظمة بمحيطها (3,42) وهي عند موافق، بينما كان إدراكها لخاصية القيادة الإستراتيجية أعلى من ذلك وبوسط حسابي بلغ (3,87) وهو عند موافق وبانحراف معياري 1,85، أي أن عمال مؤسسة سوناطراك متفقون على أن خاصية القيادة الإستراتيجية في المؤسسة هي مدركة أكبر من ربط المنظمة بمحيطها، وقد يكون السبب في ذلك هو الاستقرار في البيئة الخارجية التي تتمتع بها مؤسسة سوناطراك باعتبارها المؤسسة البترولية الوحيدة في الجزائر.

ثالثا: اختبار الفرضيات

الفرضية الصغرى: لا توجد فروق مدركة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول المؤسسة بأنها منظمة متعلمة تعود إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية.

الفرضية البديلة: توجد فروق مدركة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول المؤسسة بأنها منظمة متعلمة تعود إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية.

1) الفروق بين أفراد العينة حول المؤسسة كمنظمة متعلمة باختلاف فئاتهم العمرية.

ليان مدى الفروق الموجودة باختلاف الخصائص الديمغرافية للمبحوثين، فقد استخدم معامل تحليل التباين الأحادي (One way anova) والجدول رقم (4) يعرض نتائج هذا التحليل، حيث يشير إلى أنه ليس هناك فروق جوهرية عند مستوى معنوية 0,05 حول إدراك المبحوثين باختلاف فئاتهم العمرية بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (F=1,759) ومستوى دلالة (0,160) وهي غير معنوية عند مستوى (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل H0 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية.

الجدول (4) : تحليل التباين الأحادي (Anova) حول إدراك المبحوثين

لخصائص المنظمة المتعلمة باختلاف فئاتهم العمرية

المصدر	DF	Sum of squares	Mean square	F	sig
الفئة العمرية	3	0,841	0,280	1,759	0,160
المجموع المعدل	96	15,295	0,159		
المجموع	99	16,136			

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss

(2) الفروق بين أفراد العينة حول المؤسسة كمنظمة متعلمة باختلاف سنوات الخبرة .
يظهر الجدول أن ليس ثمة فروق بين المبحوثين في إدراكهم للمؤسسة كمنظمة متعلمة تعود لمتغير سنوات الخبرة بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (F=0,54) ومستوى دلالة (0,65) مما يقتضي قبول الجانب المتعلق بسنوات الخبرة في الفرضية العدمية، والجدول (5) يوضح ذلك :

الجدول (5) : تحليل التباين الأحادي (Anova) حول إدراك

المبحوثين لخصائص المنظمة المتعلمة باختلاف سنوات الخبرة

المصدر	DF	Sum of squares	Mean square	F	sig
سنوات الخبرة	3	,1860	0,062	0,549	0,650
المجموع المعدل	96	10,863	0,113		
المجموع	99	11,050			

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss

(3) الفروق بين أفراد العينة حول المؤسسة كمنظمة متعلمة باختلاف رتبهم .
بينت النتائج الإحصائية في الجدول (6) أن ليس ثمة فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك المبحوثين لخصائص المنظمة المتعلمة تعود لمتغير الرتبة ،

بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (F=0,65) ومستوى دلالة (0,58) مما يقتضي قبول الجانب المتعلق بالرتبة في هذه الفرضية العدمية.

الجدول (6) : تحليل التباين الأحادي (Anova) حول إدراك المبحوثين لخصائص المنظمة المتعلمة باختلاف رتبهم

المصدر	DF	Sum of squares	Mean square	F	sig
الرتبة	3	0,163	0,054	0,658	0,580
المجموع المعدل	96	7,928	0,083		
المجموع	99	8,091			

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss

رابعاً: مناقشة النتائج :

(1) أظهرت النتائج أن جميع خصائص المنظمة المتعلمة جاءت بمتوسطات حسابية أعلى من المتوسط المعياري (3) على مقياس ليكرت الخماسي ، عدا الخاصية الثانية (تعزيز إجراءات الرقابة والحوار) وهذا يشير إلى الوعي والإدراك المرتفع لمفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها .

(2) أشار التحليل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة لمنظمتهم كمنظمة متعلمة تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية (الفئة العمرية ،سنوات الخبرة،الرتبة) .وهذا يمكن إرجاعه إلى أن جميع أفراد العينة لديهم إدراك ذات مستوى مرتفع حول المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها المنظمة المتعلمة كمفهوم وممارسة.

خامساً: التوصيات :

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية فإن الباحثان يقدمان بعض المقترحات التي من شأنها تطوير مؤسسة سوناطراك في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة على النحو التالي:

- 1) ضرورة اهتمام المنظمات بمختلف خصائص المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها التنظيمية ومنها قدرات بناء الفرق ونظام التعلم والمشاركة والرؤى الإستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها المباشر في نجاح المنظمات.
 - 2) التركيز على الثقافة والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش وإبداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات وضمان الحصول على التغذية العكسية.
 - 3) تشكيل فرق العمل داخل الإدارة على مستوى الإدارات لإنجاز المهام وحل المشكلات.
 - 4) العمل على تقليل الضغوط الإدارية والمهنية الموجهة على العاملين في المؤسسة.
- المراجع:

- 1 Peter M. Senge,(2004), *The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, p8.
- 2 Bella ya –Hui lien ,Richard yu yuan Hung ,Baiyin yang ,Mingfeili ,(2006), *Is The Learning Organization a Valid Concept in The Taiwanese Context ?*, *International Journal of Manpower* ,vol 27,N° 02 , pp 189-203,p 191 .
- 3 Dima Jamali ,Yusuf Sidani and Charbel Zouein, (2009),*The learning Organization : Tracking Progress In a Developing Contry*, *Journal Of Learning organization* ,vol 16,N ° 2 , pp 103-121,p 242 .
- 4 James R .Johnson,(2002), *Leading The Organization :Portrait of Four Leaders* , *Leadership and Organization Développement Journal* ,vol 23,N° 05,pp 241-249,P106 .
- 5 Stephen J .Porth and John MC Call,(1999), *Spiritual Themes of The Learning Organization*, *Journal of Change Management*, vol 12, N° 03, pp 211-220,P 213.
- 6 Dima Jamali ,Yusuf Sidani and Charbel Zouein, op.cit, p106.
- 7 Denise Lemyre et Franois Despatis, (2006),*L'organisation Apprenante Démystifiée*,Ensemble Partageons Notre Savoir ,ACSQ,31 mars 2006 , p8.
- 8 Susana Perez Lopez et al,(2005), *Organizational Learning as a Determining Factor In Business Performance*, *The Learning Organization* ,vol 12,N ° 3 , pp 227_245,p 230.
- 9 Retna Kala S et Tee Ng Pak, (2006), *The challenges of adopting the learning organisation philosophy in a Singapore school*, *International Journal of Educational Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 140-152, P 142.
- 10 Lee-Kelley Liz, Blackman Deborah A, et Hurst Jeffrey Peter, (2007), *An exploration of the relationship between learning organisations and the retention of knowledge Workers*, *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 3, pp. 204-221,P 207.
- 11 Hitt William D, (1995), *The learning organization: some reflections on organizational renewal*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 No. 8, pp. 17-25,P 21-23.
- 12 Chang Su-Chao et Lee Ming-Shing, (2007), *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job Satisfaction*, *The Learning Organization* ,Vol. 14 No. 2, 2007 pp. 155-185,p165.
- 13 Dymock Darryl et McCarthy Carmel, (2006), *Towards a learning organization? Employee perceptions*, *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 5, pp. 525-536,pp 526-529.