

قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر (SOTRAMEST)

سارة عبيدات و د. عبد المالك ججيق

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة باجي مختار - عنابة

ملخص

هدفت هذه المقالة إلى معرفة واقع التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر (SOTRAMEST) من خلال قياس أثر المراكز الأساسية المدعمة لاكتساب وتقاسم المعارف في ممارسة التعلم الفردي، الجماعي والتنظيمي ككل. لتحقيق أهداف البحث اقترح الباحثان نموذجا يتكون من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المتمثل في ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة. اشارت النتائج الاحصائية إلى وجود تأثير ايجابي لهذه المراكز وبناء على ذلك توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتفعيل التعلم التنظيمي وتعزيزه بصفة ديناميكية و متواصلة.

الكلمات المفاتيح: تعلم فردي، تعلم جماعي، تعلم تنظيمي، ركائز التعلم التنظيمي، SOTRAMEST.

Résumé

Cet article vise à comprendre la réalité de l'apprentissage organisationnel au sein de la société SOTRAMEST en mesurant l'impact des piliers fondamentaux, qui facilitent l'acquisition et le partage des connaissances dans les pratiques de l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel. Les chercheurs ont proposé un modèle avec un ensemble de variables indépendantes et la variable dépendante représentée par les trois niveaux de l'apprentissage. Les résultats statistiques ont révélé un effet positif de ces piliers et sur cette base; l'étude recommande de renforcer l'apprentissage d'une manière dynamique et continue.

Mots clés: Apprentissage Individuel, Apprentissage Collectif, Apprentissage organisationnel, piliers de l'Apprentissage organisationnel, SOTRAMEST.

Abstract

This article aims to investigate the reality of organizational learning in the company SOTRAMEST, through measuring the impact of the fundamental pillars that enhance the acquisition and sharing of knowledge across the practice of individual, group and organizational learning. The researchers proposed a model with a set of independent variables and the dependent variable represented by the three levels of organizational learning. The statistical results revealed a positive effect of these pillars and on this basis the study recommends strengthening learning continuously and in a dynamic manner.

Keywords: Individual learning, collective learning, organizational learning, pillars of organizational learning, SOTRAMEST.

مقدمة

إن ممارسة التعلم التنظيمي بصفة مستمرة تعتبر المفتاح الأساسي لتمكين المؤسسات الاقتصادية من البقاء والاستمرار في بيئة أعمال تتميز بدرجة عالية من التعقد والمرونة، لاسيما في ظل الانفجار المعرفي الحاصل وعولمة الأسواق واشتداد حدة المنافسة، فأمام هذه التحديات تبرز الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي الذي يمثل أهم التوجهات والمداخل الإدارية الحديثة لتدعيم وتطوير كفاءة المؤسسات الاقتصادية على التكيف مع المستجدات المحيطة بها. إن الممارسة الفعالة للتعلم تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا نظرا لمدى مساهمتها في تنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءاتهم من خلال تعميق معارفهم وتجديدها بما يقود إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية وتشجيع الابتكار، كما تساهم أيضا في تكوين رأس المال الفكري الذي يعتبر أهم الأصول غير المادية التي تضمن خلق القيمة المضافة وتعزيز مكانة المؤسسات الاقتصادية بين منافسيها. وفي السياق ذاته فإن الممارسات التي تدخل في إطار مجال التعلم التنظيمي تعد أساس بناء مؤسسات اقتصادية متعلمة قادرة على مواجهة المستقبل بكفاءة عالية، لذلك فكل مؤسسة تسعى جاهدة نحو بلوغ التميز وتحقيق أهدافها يستوجب عليها أن تتبنى منهج التعلم التنظيمي وممارسته بصفة متواصلة على كافة المستويات التنظيمية من خلال توفير وترسيخ المتطلبات الضرورية التي تعد بمثابة مرتكزات أساسية تلعب دورا استراتيجيا في خلق ديناميكية تسييرية للمعارف وتشجيع الموارد البشرية باستمرار على التعلم بشكل فردي وجماعي ينعكس ايجابيا على المستوى الكلي للمؤسسة، خاصة وأن غياب

الظروف المشجعة على ممارسة التعلم سيجعلها حسب ما أشار إليه بعض المفكرين عملية فردية معزولة عن سياق أعمال المؤسسة.

مشكلة الدراسة

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أصبحت في الوقت الراهن مجبرة على مواكبة التغيرات والتطورات التي يفرضها الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة من أجل ضمان انفتاحها على المحيط التنافسي، وإدراك هذا الهدف لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تطوير نمط إدارتها وتغيير أساليب تفكيرها عبر التجسيد الواقعي للمرتكزات اللازمة لتشجيع ممارسة التعلم على كافة المستويات التنظيمية.

وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

● ما هو واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر؟

ويمكن تجزئة التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

● ما هي درجة ممارسة المرتكزات الأساسية المدعمة لاكتساب وتقاسم المعارف في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر؟

● ما هي درجة ممارسة التعلم على المستوى الفردي، الجماعي (الفرقي) والتنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر؟

● هل يوجد تأثير ايجابي للمرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف من خلال مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلم، القيم المشتركة، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية والتكوين في ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر؟

فرضيات الدراسة

على ضوء التساؤلات التي وردت سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف ومستويات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

وتتبقى من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف وممارسة التعلم الفردي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر؛

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف وممارسة التعلم على المستوى الجماعي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر؛

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف وممارسة التعلم على مستوى المنظمة ككل في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر؛

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء حول ممارسة التعلم التنظيمي ميدانيا في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر، وتوعية القادة والمسؤولين بأهمية التعلم المستمر وضرورة تهيئة بيئة عمل تشجع الموظفين على اكتساب وتبادل المعارف من أجل مواكبة المستجدات وتفعيل علاقة مؤسساتهم مع بيئة الأعمال.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

● التعرف على واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر من خلال تحديد درجة توفر المرتكزات المشجعة على ممارسته وتحديد كذلك درجة ممارسته على كافة المستويات التنظيمية (الفردي، الجماعي والتنظيمي)؛

● محاولة معرفة اثر المرتكزات الرئيسية التي تدعم اكتساب وتقاسم المعارف في ممارسة التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر؛

الدراسات السابقة

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل (Argyris et Shon) إذ طرحا سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم⁽¹⁾؟ كما زاد الاهتمام بالتعلم التنظيمي من طرف المفكر (Senge) في عام 1990 من خلال دراسته المبدأ الخامس فن وممارسة التعلم التنظيمي⁽²⁾ التي كان لها تأثير فاعل في إقناع المؤسسات بأن القدرة على التعلم تعد عامل نجاح رئيسي⁽³⁾، ولقد توالى الدراسات بعد هذه الفترة وتتنوعت، فمن أهمها:

● دراسة (دوسيا وكروسان، 2004): هدفت إلى تطوير نموذج نظري لأثر أساليب القيادة الإستراتيجية على التعلم التنظيمي، كما تطرقت إلى نماذج وسلوكيات وممارسات محددة يتبعها القادة الاستراتيجيين والتي من شأنها تسهيل أو إعاقة التعلم التنظيمي، وتوصلت إلى أن القادة الاستراتيجيين الأكثر فاعلية في إدارة التعلم التنظيمي هم أولئك الأكثر قدرة على العمل بأسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية⁽⁴⁾.

● دراسة (Daniel et Jocelyne, 2004): سعت إلى تحديد العلاقة الترابطية الموجودة بين تطبيق

السوق على الأداء في 451 مؤسسة، وتوصلت إلى وجود علاقة تآثر بينهما.⁽⁹⁾

● **دراسة (Teresa.M et Adelino.D,2008):**
تطرقت إلى تحليل نظري لمفهوم التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة بالاعتماد على نموذج (Reichers et Schneider)، وتوصلا الباحثان إلى اقتراح مفهوم شامل للتعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة⁽¹⁰⁾.

● **دراسة (شاكر جار الله وآخرون، 2008):** سعت إلى اختبار أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي، إذ أجريت الدراسة على عينة تتكون من 128 مديرا يعملون في 16 شركة صناعية بالأردن، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي لأسلوب القيادة الاجرائية و القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه⁽¹¹⁾.

إن أهم ما يميز بحثنا هذا هو كونه محاولة لربط التعلم التنظيمي بمتغيرات عديدة (مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلم، القيم المشتركة، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية والتكوين) خلافا عن الدراسات السابقة التي قامت بربط التعلم التنظيمي إما بأساليب القيادة أو بمسألة الأداء كما تكمن أهمية البحث في استهداف قطاع الأشغال البحرية بشرق الجزائر لقياس هذه المتغيرات في الواقع الميداني، وهي أول دراسة علمية تجرى حول هذا الموضوع.

خطة الدراسة

من أجل انجاز هذا البحث تم تقسيم الدراسة إلى جزء نظري تناول طبيعة التعلم التنظيمي، مستويات ممارسته وأهم المرتكزات التي تركز عليها هذه الممارسة، وجزء تطبيقي خصص لمعالجة واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية

معايير ISO9000/2000 والتعلم التنظيمي في المؤسسات الصناعية المتوسطة والصغيرة بفرنسا، وذلك من خلال توضيح ميكانيزمات خلق المعارف والمحددات الاجتماعية والتنظيمية للتعلم التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اثر ايجابي لتطبيق معايير ISO9000/2000 على التعلم التنظيمي⁽⁵⁾.

● **دراسة (Susana Pérez et al,2005):**
هدفت إلى قياس اثر التعلم التنظيمي على أداء المؤسسات في ظل عولمة الأسواق وازدياد الحاجة إلى التجديد والتغيير التنظيمي، ولتحقيق ذلك أجريت دراسة على 195 مؤسسة اسبانية على عينة تعدت 200 موظفا، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن التعلم التنظيمي يؤثر بشكل ايجابي على الابتكار والقدرة التنافسية والأداء الاقتصادي والمالي⁽⁶⁾.

● **دراسة (Gérard.K,2006):** سعت إلى تحليل مفهوم التعلم التنظيمي من الجانب النظري، إذ استنتج الباحث في الأخير أن للتعلم التنظيمي دور رئيسي في إكساب المؤسسة قدرة على البقاء والنمو⁽⁷⁾.

● **دراسة (حسن محمد الأمين، 2006):** اقترح الباحث نمودجا للتعلم التنظيمي بهدف تحسين أداء المؤسسة العامة الخدمية عن طريق تحويل بيانات من ناحية المدخلات و المخرجات إلى معرفة، وهذه الأخيرة إلى فعل يساعد خاصة في التخطيط، اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتصحيح الأخطاء. وأبرز ما قدمته الدراسة هو مساهمتها في وضع نمودج افتراضي لعملية التعلم التنظيمي وتقديم تعريف إجرائي لهذا المفهوم⁽⁸⁾.

● **دراسة (Daniel.J et Juam.g.C,2007):**
هدفت إلى قياس اثر التعلم التنظيمي و التوجه نحو

_ رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول أهدافها ومستقبلها؛

_ نتيجة للخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

_ عملية اجتماعية ناتجة عن التفاعلات الفردية التي تهدف إلى إنتاج معارف تنظيمية جديدة⁽¹⁷⁾.

1-3 أهمية التعلم التنظيمي

تبرز أهمية التعلم التنظيمي في النقاط التالية: يحسن قدرة المؤسسة ويفعل علاقتها بالبيئة⁽¹⁸⁾؛

_ يسمح بدوران الأفكار، نشر الممارسات الجديدة وكذلك خلق علاقات بين الكفاءات الموجودة⁽¹⁹⁾؛

_ يساعد على تطوير المعارف الضرورية لبلوغ الأهداف المرجوة⁽²⁰⁾؛

_ يشكل كفاءات جماعية فعالة على أساس هيكله مسارات تعلم الأفراد وتطوير معارفهم بالاعتماد على التبادل⁽²¹⁾.

2- مستويات التعلم التنظيمي

تتفق اغلب الدراسات على أن التعلم التنظيمي يظهر في المؤسسة على ثلاث مستويات أساسية التي تكمل وتعزز بعضها البعض، وهي كالاتي:

1-2 التعلم الفردي: هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين⁽²²⁾.

2-2 التعلم الجماعي(الفرقي): هو التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل في إطار التفاعلات الاجتماعية الناتجة عن تعاون و تشارك الأفراد أثناء القيام بأعمالهم بما يؤدي إلى تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية⁽²³⁾.

بشرق الجزائر من خلال تحليل النتائج الإحصائية المتوصل إليها.

الإطار النظري للدراسة

1- طبيعة التعلم التنظيمي

1-1 مفهوم التعلم التنظيمي

تعددت وتتنوع تعريف التعلم التنظيمي باختلاف الدراسات التي تناولته حيث يعرفه المفكرين **Argyris و Schon** على أنه عملية تصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها⁽¹²⁾، ويصفه **Fiol** على انه تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن⁽¹³⁾، كما يعرف **Koenig** التعلم التنظيمي على انه ظاهرة جماعية لاكتساب وتنمية الكفاءات بشكل مستمر وعميق بهدف تغيير نمط التسيير للوضعيات وتغيير الوضعيات في حد ذاتها⁽¹⁴⁾.

أما **Susana et all** عرفته على انه عملية ديناميكية تتمثل في خلق، اكتساب ونشر المعرفة بغرض تنمية قدرات الموارد البشرية بما يؤدي إلى المساهمة الفعالة في تطوير أداء المؤسسة⁽¹⁵⁾، وفي هذا الصدد نستنتج أن التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تسعى من خلالها المؤسسة إلى الاستثمار الفعال في كفاءة الموارد البشرية المتمثلة في (المعرفة، المهارة والسلوكيات) بشكل فردي وجماعي مما يجعلها قادرة على مواجهة المستقبل وذلك في إطار تهيئة بيئة عمل مشجعة على التعلم.

1-2 خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية⁽¹⁶⁾:

_ عملية مستمرة ومتواصلة لا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية، فهي تحدث بشكل تلقائي كجزء من ثقافتهم؛

3-3 القيم المشتركة: تلك القيم والمعتقدات التي تدور أساسا حول سبب وجود المؤسسة و يتم توصيلها لجميع العاملين بشكل علني أو ضمنى، هذه القيم تشكل أساس الثقافة التنظيمية إذ يجب على القادة ترسيخ وتطوير قيم المؤسسة والقواعد السلوكية الخاصة بها بطريقة تتناسب استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي (28).

4-3 التشارك المعرفي: أي مدى اهتمام المؤسسة بتشجيع المشاركة في المعرفة من خلال الاعتماد على أسلوب فرق العمل (29) الذي يعتبر الوسيط لنقل المعرفة على مستوى جميع فروع التنظيم، وهكذا يصبح فريق العمل الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد وتعلم المؤسسة عن طريق تشجيع الحوار بين أعضائه، تبادل المهارات والمعارف وإثارة القدرة الجماعية المشتركة على توليد الأفكار الجديدة المبتكرة للتعامل مع المشكلات (30).

5-3 تمكين الموارد البشرية: يعرفه Daft على أنه عملية منح الأفراد الحرية والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذها (31). ويستمد هذا المفهوم أهميته من مدى مساهمته في مساعدة العاملين على العمل بشكل مستقل وحر يؤدي إلى اكتسابهم خبرة وسرعة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات. وهنا يجب التمييز بين مصطلح التمكين وتقويض الصلاحيات حيث هذا الأخير يعرف على انه عملية نقل السلطات الموكلة للقائد إلى أفراد آخرين مما يساهم في منحهم فرصة تعلم مهارات ومعارف جديدة (32).

6-3 تكوين الموارد البشرية: إن ممارسة التعلم التنظيمي بحاجة إلى تكوين الموارد البشرية حول كيفية العمل ضمن فريق، خلق وتقاسم المعارف

3-2 تعلم المنظمة ككل: أي ذلك التعلم الذي يحدث نتيجة تعديل المؤسسة وتطوير ثقافتها واستراتيجياتها وأنظمتها التي تعيق خلق وتبادل المعرفة التنظيمية، ويحدث هذا المستوى عندما تتعلم المؤسسة كيف تنفذ التعلم في المستويين الأول والثاني (24).

3- المرتكزات الأساسية لممارسة التعلم التنظيمي
إن ممارسة عملية التعلم التنظيمي بنجاح تتطلب تهيئة بيئة عمل فعالة تشجع على خلق المعارف ونشرها وتعلمها بصفة مستمرة، وفيما يلي أهم الركائز المؤثرة على تطبيق هذه العملية:

1-3 مرونة الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي في المؤسسات حجر الأساس في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها من خلال تحديد الأدوار، الصلاحيات والعلاقات بين الأفراد وبين جميع المستويات، لذلك يجب عليها تصميم هيكل تنظيمي مرن يوفر الظروف الملائمة لحصول عملية التعلم، وبالتالي إن ضمان مستوى عال من التعلم يتطلب الاعتماد على اللامركزية، المشاركة، استخدام فرق المشروع، المرونة التنظيمية، تشجيع الاتصالات غير الرسمية والتركيز على نظم معلومات توفر البيانات الصحيحة في الوقت المناسب (25).

2-3 القيادة المشجعة على التعلم: لقد اتجه الباحثين في الآونة الأخيرة نحو التركيز على مفهوم القيادة التحويلية كالنمط الملائم لقيادة التعلم التنظيمي، هذا نظرا لكون القادة التحويليون هم الذين يركزون على التغيير في المؤسسة بما يسهل انسياب التعلم من الفرد إلى المجموعة، كما يلعبون دورا مهما في تدعيم التعلم من الجماعة إلى المؤسسة (26)، ويحرصون أيضا على تسهيل عملية التعلم من خلال التغذية العكسية ذلك لأنهم يهتمون بعملية الاتصال (27).

تراكما معرفي وخبرة تفوق 30 سنة في مجال نشاطها.

2- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر البالغ عددهم 438 موظفاً، وقد تم اختيار عينة تمثل 60% من كل مستوى وظيفي إذ تم توزيع 263 إستبانة على أفراد العينة واسترجع 240 إستبانة واستبعاد 5 إستبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 235 إستبانة أي نسبة 53.65% من مجتمع الدراسة. والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة:

جدول رقم 01: عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

المستوى الوظيفي	عدد الموظفين	العينة	نسبة العينة
إطارات	76	46	60%
تقنيين	155	93	60%
منفذين	207	124	60%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة

المعارف(مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلم، القيم المشتركة، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية والتكوين). والشكل أسفله يوضح نموذج الدراسة:

والخبرات وكيفية تحديد المشكلات، تسييرها وحلها⁽³³⁾.

كما يعرف التكوين على أنه ذلك النشاط الذي يهدف إلى صيانة وتطوير الكفاءات المرتبطة بالمناصب والتطورات المهنية عن طريق الاكتساب وتحسين المؤهلات⁽³⁴⁾.

الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

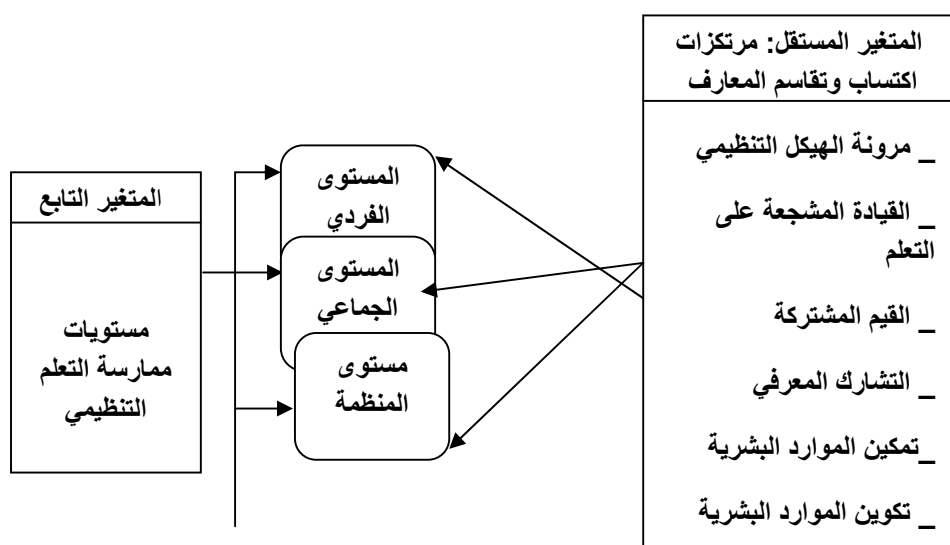
1- تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

شركة الأشغال البحرية للشرق (SOTRAMEST) هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم نشأت بموجب المرسوم التنفيذي 50 /80 رقم 9 في 23/02/1980 بعنابة، يتمحور نشاطها في كافة الأشغال البحرية خاصة بناء الموانئ في المدن الساحلية (وسط الجزائر، بجاية، سكيكدة، عنابة، القالة..). تمتلك الشركة

3- نموذج الدراسة

قام الباحثان باقتراح نموذجا للدراسة يتضمن متغير تابع يتمثل في ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة ومتغير مستقل يتمثل في المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

4- أداة الدراسة

لجمع البيانات قام الباحثان بتصميم استبيان وفق

سلم ليكرت الخماسي الذي غطى المحاور التالية:

المحور الأول: يتعلق بالمعلومات العامة حول خصائص أفراد عينة الدراسة و يتضمن 03 فقرات.

المحور الثاني: يتضمن 25 فقرة خاصة بالمتغير المستقل.

المحور الثالث: يتضمن 24 فقرة خاصة بالمتغير التابع.

استند الباحثان في سلم ليكرت الخماسي على ما

يلي: موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات،

محايد 3 درجات، غير موافق 2 درجات، غير

موافق بشدة درجة. وعلى أساس هذا تم افتراض

المتوسط الحسابي الأقل من 3 يدل على درجة ممارسة ضعيفة، و المدى (3_4,49) للوسط الحسابي يدل على درجة ممارسة متوسطة، والمدى (4,5_5) للوسط الحسابي يدل على درجة ممارسة مرتفعة.

5- صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قام

الباحثان بعرضها على 7 خبراء في مجال إدارة

الأعمال حيث تم أخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم،

وللتأكد من صدق محتوى فقرات كل محور استخدم

معامل الثبات Alpha Cronbach والنتائج

موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 02: معامل الثبات لفقرات الاستبانة ومتغيرات الدراسة

معامل الثبات	الفقرات
0.94	جميع فقرات الاستبانة
0.79	فقرات المتغير التابع
0.82	فقرات المتغيرات المستقلة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية

7- النتائج الإحصائية للدراسة وتحليلها

7-1 خصائص عينة الدراسة

أشارت النتائج الإحصائية إلى أن أغلبية المبحوثين من جنس ذكر أي بنسبة 70%، بينما كانت نسبة 30% منهم من جنس أنثى. كما أن أغلبية أفراد العينة لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات أي بنسبة 49%، في حين نسبة 42% منهم لديهم أقدمية تتراوح بين 5 و 10 سنوات ونسبة 9% لهم أقدمية أقل من 5 سنوات. أما فيما يخص المستوى التعليمي لوحظ أن أغلبية المبحوثين مستواهم مهني حيث بلغت نسبتهم 45% ويليهما المستوى الجامعي بنسبة 40% في حين نسبة 12% منهم لديهم مستوى ثانوي و 3% منهم مستواهم تعليم عالي ما بعد التدرج.

7-2 المقاييس الوصفية للمتغيرات المستقلة

جدول رقم 03 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	
مرتفعة	0.90	4.77	مرونة الهيكل التنظيمي	1
متوسطة	0.85	3.92	القيادة المشجعة على التعلم	2
مرتفعة	0.92	4.79	القيم المشتركة	3
متوسطة	0.93	3.92	التشارك المعرفي	4
متوسطة	0.86	3.79	تمكين الموارد البشرية	5
ضعيفة	1.16	2.44	تكوين الموارد البشرية	6
متوسطة	0.78	3.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية

المستجوبين أن طبيعة العلاقات التسلسلية والوظيفية تدعم الاتصالات المباشرة والكثيفة، كما أكدوا أن هناك وضوح بدرجة عالية في أداء المهمات المطلوب إنجازها من طرفهم مما يدل على المرونة

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لفقرات الاستبانة ككل ومتغيرات الدراسة مرتفعة أي أعلى من معامل القبول (0,60)، وهذا ما يدل على صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

6- أساليب التحليل الإحصائي

اعتمد الباحثان على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS-19) لتحليل البيانات من خلال استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، معامل الارتباط للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة ومعامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات.

يتضح من الجدول رقم 03 أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يتميز بدرجة مرتفعة من المرونة وذلك بمتوسط حسابي قيمته 4.77 وانحراف معياري 0.90، إذ أشار الأفراد

والشفافية في الإجراءات والقواعد التنظيمية الداخلية. أما فيما يخص مستوى ممارسة أسلوب القيادة المشجعة على التعلم في المؤسسة فهو متوسط بلغ قيمة 3.92 وانحراف معياري 0.85 وهذا يعني أن القيادة تولي اهتماما عاليا بالجانب المعنوي من خلال الاعتراف بأداء الموظفين وتقدير جهودهم بالإضافة إلى ثقافتهم في قدراتهم. في حين يرى المبحوثين أن درجة اهتمام القيادة بالاعتبارات الفردية والتعامل مع المشكلات بأساليب جديدة متوسطة، ودرجة ترسيخ القيم المشتركة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 4.79 وانحراف معياري 0.92، ويمكن تفسير ذلك بأن القيم السائدة في المؤسسة محل الدراسة تشجع بدرجة مرتفعة على التعلم المستمر والعمل الجماعي من خلال توفير أنظمة معلومات فعالة. أما بالنسبة للتشارك المعرفي يرى المبحوثين أن مستوى ممارسته متوسط أي بمتوسط حسابي قدره 3.92 و انحراف معياري 0.93 وهذا نتيجة التعاون القائم بين الموظفين ورغبتهم في تبادل المعلومات لانجاز المهام، في حين كانت درجة المشاركة في وضع الخطط واتخاذ

القرارات متوسطة، كما اتضح من خلال فقرة الاستبيان المتعلقة بتنظيم ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من اجل تبادل المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين" أن درجة ممارستها ضعيفة بوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري 1.03. أما فيما يخص تمكين الموارد البشرية، تبين أن مستوى ممارسته متوسط أي بوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.86 إذ يرى المبحوثين أن لديهم الحرية والاستقلالية بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل أثناء العمل، وهذا يفسر بوجود ثقة متبادلة بين الموظفين وإدارة المؤسسة، ويمارس مبدأ تفويض الصلاحيات بدرجة ضعيفة بلغت قيمة وسطه الحسابي 2.25. وفيما يتعلق بتكوين الموارد البشرية، لقد أشارت النتائج إلى مستوى تطبيق ضعيف قيمة متوسط حسابه 2.44 وانحراف معياري يقدر ب 1.16، وكذلك عملية تقييم أداء المتكولين تتم بدرجة ضعيفة.

3-7 المقاييس الوصفية للمتغير التابع

جدول رقم 04 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
متوسطة	0.86	3.57	التعلم الفردي
متوسطة	0.91	3.55	التعلم الجماعي
متوسطة	0.72	3.35	تعلم المنظمة ككل
متوسطة	0.81	3.49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم 04 يتضح أن مستوى ممارسة التعلم الفردي في المؤسسة محل الدراسة متوسطا بلغ المتوسط الحسابي 3.57 وانحراف معياري 0.86

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية

المشكلات كفرص للتعلم. أما فيما يخص التعلم الجماعي فإنه يمارس بدرجة متوسطة أي بمتوسط

فالأفراد يركزون على مناقشة الأخطاء بصراحة ويستفسرون عن رأي الآخرين ويتعاملون مع

التفكير الشمولي بمتوسط حسابي قيمته 3.32، وتبين النتائج الإحصائية أن المؤسسة تعتمد بدرجة متوسطة على تكنولوجيا المعلومات، لكن فيما يخص الفقرة المتعلقة بقياس الأداء تحصلت على متوسط حسابي قيمته 2.60 و انحراف معياري 1.05، مما يفسر بالممارسة الضعيفة للتغذية العكسية التي تؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع، وهذا لا يسمح بمعرفة حاجيات التكوين بصفة موضوعية.

4-7 معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

حسابي قيمته 3.55 وانحراف معياري 0.91 إذ أشارت النتائج أن هناك تفاهم و تعاون بين أعضاء الفريق على كيفية أداء الأعمال بصفة منسجمة ومتكاملة، مما يدل على التعاضدية، الانفتاح والمرونة في التفكير لدى أعضاء الفريق. أما بالنسبة للتعلم المنظمة ككل فإنه يمارس بدرجة متوسطة يقدر متوسط حسابه 3.55 وانحراف معياري 0.78، وهذا يشير إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتعلم واستقطاب المعارف والخبرات من المصادر الداخلية والخارجية. كذلك يتضح من الفقرة "تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة الشركة ككل وليس لقسم واحد فقط " أن أعضاء التنظيم يميلون إلى

جدول رقم 05: معامل الارتباط بين المرتكزات الأساسية ومستويات التعلم التنظيمي

0,73	المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف
	مستويات التعلم التنظيمي

مستوى معنوية $\alpha \geq 0,01$

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية

المشتركة، التشارك المعرفي، التمكين وتكوين الموارد البشرية زاد مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة.

يشير الجدول رقم 05 إلى وجود علاقة طردية ايجابية وقوية بين المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف ومستويات ممارسة التعلم التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى ممارسة مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلم، القيم

جدول رقم 06: معامل الارتباط بين المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعرفة والتعلم الفردي

التكوين	تمكين الموارد البشرية	التشارك المعرفي	القيم المشتركة	القيادة المشجعة على التعلم	مرونة الهيكل التنظيمي	التعلم الفردي
0.78	0.74	0.66	0.48	0.70	0.69	

مستوى معنوية $\alpha \geq 0,01$

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية

أن أقوى علاقة ايجابية كانت بين تكوين الموارد البشرية والتعلم الفردي وقيمة ارتباط 0.78، أي

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية بين ممارسة المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعرفة وممارسة التعلم الفردي حيث يتبين

كلما زاد مستوى ممارسة التكوين زاد مستوى ممارسة التعلم الفردي.

جدول رقم 07: معامل الارتباط بين المراكز الأساسية لاكتساب وتقاسم المعرفة والتعلم الجماعي

التكوين	تمكين الموارد البشرية	التشارك المعرفي	القيم المشتركة	القيادة المشجعة على التعلم	مرونة الهيكل التنظيمي	التعلم الجماعي
0.35	0.45	0.83	0.54	0.60	0.81	

مستوى معنوية $\alpha \geq 0,01$

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية

يوضح الجدول رقم 07 أن هناك علاقة طردية بين المراكز الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف وممارسة التعلم الجماعي، إذ أقوى علاقة كانت بين التشارك المعرفي والتعلم الجماعي وبلغت 0.83 ويمكن تفسير ذلك بأن ارتفاع مستوى التشارك المعرفي يرفع من ممارسة التعلم الجماعي.

جدول رقم 08: معامل الارتباط بين المراكز الأساسية لاكتساب وتقاسم المعرفة وتعلم المنظمة ككل

التكوين	تمكين الموارد البشرية	التشارك المعرفي	القيم المشتركة	القيادة المشجعة على التعلم	مرونة الهيكل التنظيمي	تعلم المنظمة
0.42	0.40	0.88	0.80	0.55	0.39	

مستوى معنوية $\alpha \geq 0,01$

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية

يتضح من خلال النتائج الإحصائية أن هناك علاقة ايجابية بين جميع المراكز الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف والتعلم على مستوى التنظيم ككل، وكانت أقوى علاقة ارتباط مع التشارك المعرفي بقيمة 0.88.

8- اختبار فرضيات الدراسة

8-1 الفرضية الرئيسية:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ايجابية بين

جدول رقم 09: تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

معنوية T	T الجدولية	T المحسوبة
0,00	0,18	7,84

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية

المعنوية 0,00 أقل من 0,01، وتبعاً لقاعدة القرار التي تنص على أن تقبل الفرضية H_0 إذا كانت

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة (T المحسوبة) = 7,84 (أكبر من قيمة (T الجدولية=0,18) والقيمة

8-2 الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف والتعلم الفردي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

الفرضية البديلة H_a : توجد علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف والتعلم الفردي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية أكبر من 0,01، وترفض الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0,01، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية البديلة أي انه هناك علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف ومستويات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

جدول رقم 10: تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

T المحسوبة	T الجدولية	معنوية T
5,90	1,35	0,00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية

المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف والتعلم الفردي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

8-3 الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف والتعلم الجماعي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

الفرضية البديلة H_a : توجد علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف والتعلم الجماعي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

يتبين من الجدول رقم 10 أن قيمة (T المحسوبة= 5,90) أكبر من قيمة (T الجدولية=1,35) والقيمة المعنوية 0,00 أقل من 0,01، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على أنه تقبل الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية أكبر من 0,01، وترفض الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0,01، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية

جدول رقم 11: تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

T المحسوبة	T الجدولية	معنوية T
7,75	-0,42	0,00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية

من 0,01، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على أنه تقبل الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية أكبر من 0,01،

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة (T المحسوبة=7,75) أكبر من قيمة (T الجدولية=-0,42) والقيمة المعنوية 0,00 أقل

وترفض الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0,01، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن هناك علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة على اكتساب المعارف وتعلم المنظمة ككل في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

وتقبل الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0,01، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن هناك علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة على اكتساب المعارف وتعلم المنظمة ككل في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

وتقبل الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0,01، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن هناك علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة على اكتساب المعارف وتعلم الجماعة في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

8-4 الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم 12: تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المحسوبة T	T الجدولية	معنوية T
7,83	-0,41	0,00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية

_ مستوى ممارسة المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعرفة في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر متوسطا وقيمة بلغت (3.93)؛

_ مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر متوسط وقيمة بلغت (3.49) ؛ **فقرة مكررة**

_ توجد علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعرفة والتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر؛

_ اهتمام شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر بتنظيم الندوات، اللقاءات الدورية وورش العمل من أجل تبادل المعارف، الأفكار والخبرات بين الموظفين ضعيف بلغ المتوسط الحسابي 2,69؛

_ درجة تفويض الصلاحيات والسلطات من طرف قادة شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر ضعيفة قدر المتوسط الحسابي ب2,25؛

_ ضعف اهتمام شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر بعمليات التكوين ومراقبة آثارها، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2,44؛

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة (T المحسوبة=7,83) أكبر من قيمة (T الجدولية=-0,41) والقيمة المعنوية 0,00 أقل من 0,01، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على أنه تقبل الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية أكبر من 0,01، وترفض الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0,01، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف تعلم المنظمة ككل في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

• النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

المتوقع والأداء الفعلي وبالتالي اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها.

وفي الأخير يتضح جليا أن دراسة موضوع التعلم التنظيمي أصبحت تشكل ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة في ظل التضخم المعرفي وثورة المعلومات الحاصلة، ولا يمكن بلوغ هذا الهدف الاستراتيجي إلا عن طريق الاهتمام الرسمي بالتعلم المستمر من خلال التركيز على تنفيذه في الميدان وفقا لأسسه ومبادئه التي تضمن تهيئة بيئة عمل مشجعة على خلق المعرفة واكتسابها وتبادلها بين الموارد البشرية بما يؤدي إلى تدعيمه على كافة المستويات التنظيمية، وجعله عملية ديناميكية تمكن الأفراد والفرق من تعديل سلوكياتهم وإكسابهم كفاءات تساعدهم على حل المشكلات ومواجهة التحديات المختلفة بما ينعكس ايجابيا على كفاءة المؤسسة ككل، و واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة SOTRAMEST يتطلب اعتبار التعلم والبحث عن المعرفة مبدأ ووظيفة كل فرد.

_ الاهتمام بتصميم أنظمة قياس الأداء في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر ضعيف وقيمة المتوسط الحسابي قدرت ب2,60.

● التوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

_ إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات العلمية والمهنية المختلفة بهدف اكتساب وتقاسم المعارف والخبرات؛

_ ممارسة التفويض بشكل ملائم مع المتابعة المستمرة، وبذلك يستطيع القادة تقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين وتشجيعهم على إخراج معارفهم الضمنية وتوظيفها في انجاز المهام بفاعلية؛

_ وضع مخطط واضح ودقيق لتكوين وتطوير قدرات الموارد البشرية؛

_ تقييم نتائج وآثار التكوين بما يؤدي إلى اكتشاف الانحرافات وتصحيحها؛

_ وضع معايير دقيقة وواضحة لقياس أداء الموظفين تساعد على تحديد الفجوة بين الأداء

الهوامش والمراجع

- 1- ليث علي الحكيم وآخرون: دور أدوات التعلم في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 11، عدد 2، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص98.
- 2- رائد إسماعيل عابنة وياسر مناع العدوان: العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الإدارة العامة، مجلد48، عدد3، الرياض، يولييه 2008، ص 442.
- 3- محمد مفضي الكساسبة وآخرون: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد5، عدد 1، عمان، 2009، ص20.
- 4- دوسيا فييرا وماري كروسان: القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، مجلد45، عدد 2، الرياض، مايو 2005، ص 257.

5- Daniel Benzech et Joceline Loss-Baroin : Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel, Revue science de gestion, N°36, Paris, Mai 2004 .

6- Susana Perez Lopez et al: organizational learning as a determining factor in business performance, vol 12, N°3, Emeraled Group Publishing Limited, 2005, P227.

- 7-Gérard Koenig:L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux, Revue Française de gestion, N°160, Paris, Janvier 2006, P293.
- 8- طارق حسن محمد الأمين: التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، دورية الإدارة العامة، مجلد 46، الرياض، مايو 2000، ص 243.
- 9- Daniel Jiménez and Juamg Cegarra Navro: The performance effect of organizational learning and market orientation, industrial marketing management, Elsevier, N°37, all rights reserved, 2007, p694.
- 10- Teresa Manuela Rebelo and Adelino Duarte Gomes: Organizational learning and learning organization reviewing evolution for prospecting the future, Emerald Group Publishing limited, vol 15, N°4, 2008, P294 .
- 11- شاعر جار الله وإياد فاضل محمد التميمي : اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني - ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 4، عدد 2، عمان ، 2008، ص193 .
- 12-Cité par Patrick Gilbert et autres: Organisations et comportements – nouvelles approche, nouveaux enjeux, Dunod, Paris, 2005, P279.
- 13-نقلا عن إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة – الممارسات والمفاهيم - ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1، ص 145.
- 14- Gérard Koenig:L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux,Revue Française de gestion, N°97, Editions Liaisons ,Paris, Janvier /Février1994, P78.
- 15- Susana Perez Lopez et al, op.cit, P228.
- 16- عبد الرحمان بن احمد هيجان: التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، عدد4، الرياض، فيفري 1998، ص681.
- 17- Marc Ingham: L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, Revue Française de gestion, N°97, Editions Liaisons, Paris, Janvier/Février 1994, P109.
- 18- محمد تركي البطاينة وزياد محمد المشاقبة: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط1، ص 247.
- 19- Gérard Koenig,1994, op.Cit, P78
- 20-Florance Charue et Christophe Midler: Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles - la mobilisations des toleries automobiles -,Revue Française de gestion, N°97, Editions liaisons, Paris, Janvier/Février 1994, P 84.
- 21- Florance Charue et Christophe Midler, op.Cit, P91.
- 22- مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم، بحوث ودراسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ط2، ص 46.
- 23- نجم عبود نجم: إدارة المعرفة _ المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات _ مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2005، ط1، ص277، بتصرف.
- 24- محمد مفضي الكساسبة وآخرون، مرجع سابق، ص20.
- 25- Marc Ingham, op.cit, P108.
- 26- دوسيا فييرا وماري كروسان، مرجع سابق، ص371.
- 27- دوسيا فييرا وماري كروسان، مرجع نفسه، ص 373.
- 28- مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 98.
- 29- محمد مفضي الكساسبة وآخرون، مرجع سابق، ص 22.
- 30- ناديا حبيب أيوب: دور التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، مجلد44، عدد1، الرياض، مارس 2001، ص ص: 82_83.
- 31- نقلا عن شذى احمد علوان و عبد الرحمان عبد الله: التمكين الإداري في المنظمات الخدمية - دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد67، عدد7، كانون الأول 2011، ص 109 .
- 32- إبراهيم الفقي: العمل الجماعي، دار أجيال للنشر، القاهرة ، 2009، ط 1، ص42.
- 33- Farhad Alipour et al: Knowledge creation and transfer:Role of learning organization, International journal of business administration, vol2, N°3, August 2011, P65.
- 34-Faycel Benchamam et Géraldine Galindo: Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Lextenso Edition, Paris, 2009, P143.