

أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي (ليبيا)

The effect of Organizational Culture on Organizational Learning at Al-Madar Al-Jadeed Company in Benghazi (Libya)

أحمد سعد الشيعي

جامعة بنغازي-ليبيا

a.elsheikhi@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

وائل محمد جبريل*

جامعة عمر المختار-ليبيا

wael.gabrel@omu.edu.ly

تاريخ القبول: 2020/10/03

تاريخ الإستلام: 2020/09/20

المُلخَص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي الليبية من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع منهج دراسة الحالة، وتجميع البيانات الأولية لأغراض هذه الدراسة باستخدام إستبانة قام بتطويرها الباحثين بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بالشركة المشار إليها قوامها (97) عامل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS).

حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشفت الدراسة أن المستوى العام للتعلم التنظيمي لدى العاملين بشركة المدار الجديد قيد الدراسة جاء مرتفعاً، كما بينت أن المستوى العام للثقافة التنظيمية جاء مرتفعاً كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (1%) وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لتعزيز مستوى التعلم التنظيمي وتدعيم الثقافة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية؛ تعلم تنظيمي؛ شركة المدار الجديد؛ مدينة بنغازي؛ ليبيا.

تصنيف JEL: M14، M2، D83.

Abstract:

The study aimed to identify the effect of organizational culture on organizational learning in Al-Madar Al-Jadid Company in Benghazi (Libya) from the employees' point of view. and for achieving the objectives of the study, a case study method was followed and the primary data were collected for the purposes of this study by using a questionnaire developed by the two researchers based on some previous studies, and the study was conducted on a sample of the employees of the mentioned company, consisting of (97) employee, they were chosen by a simple random method, and for the analysis of the study data, a computer was used and a statistical program was used from the software service contained in (SPSS), where many results were reached that can be summarized as follows: The study revealed that the general level of organizational learning among employees of Al-Madar Al-Jadid Company in Benghazi was high, and that the general level of organizational culture was high too. The study also showed a statistically significant effect of organizational culture on organizational learning at a level of significance (1%). Finally, the study presented a set of recommendations that are hoped to be followed

Keywords: Organizational Culture, Organizational Learning, Company of Al-Madar Al-Jadeed, Benghazi, Libya.

Jel Classification Codes: D83, M2, M14.

* المؤلف المراسل.

1. المقدمة:

تزايد الاهتمام العالمي في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرصاً للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة كوحدة تَعَلَّم تمتلك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة (قبلان، 2013، صفحة 03)

ففي العصر الحالي المتسم بأنه عصر المعلومات لا بد من امتلاك هياكل تنظيمية جديدة تتلاءم ومفردات العصر وخصائص منظمة التعلم، هياكل تنظيمية جديدة تُسهل عملية التعلم للأفراد وتحدد أدوارهم ومسؤولياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين في المنظمة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ومن هذا المبدأ يعد التعلم التنظيمي أحد أهم المداخل الرئيسية في زيادة الإنتاجية وتطوير المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، فالطاقات الفعلية التي يخترنها الأفراد في عقولهم تشكل مصدراً مهماً من مصادر الثروة المعرفية في المنظمة، إذ يعد التعلم التنظيمي أحد أبرز المهارات الواجب تنميتها في المنظمات الراغبة في تحقيق التميز، هذا وتتجلى أهمية التعلم التنظيمي في مجالات عمل المنظمة التي تتأثر بالبعد التراكمي زمنياً كالجدارات التنظيمية وسمعة الشركة فضلاً عن الموارد البشرية التي تنمو وتتطور من خلال عملية التعلم بالشكل الذي يرفع من قدرة المنظمة على تقبل التغيير بدرجة أعلى من المرونة، وبالشكل الذي يمكنها من التعامل مع هذا التغيير وفق أسس رشيدة (حسن، 2013، الصفحات 121-150).

ويعد بيتر سينغ (1990) أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معاً (Senge، 1990). كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يُعد أهم سمة من سمات العصر الحديث، حيث تحتاجه جميع المنظمات في القطاعين العام والخاص لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي منظمة في معزل عن التغيرات (حمد، 2003).

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على التعلم التنظيمي، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في حياة أعضاء المنظمة، لما لها من أثر كبير على الكثير من المتغيرات الأخرى التي تحدد كم وكيف مخرجات المنظمة (سعيد، 2020، الصفحات 338-357) (محمد، 2019، الصفحات 301-351) (Joseph، 2009، الصفحات 243-250) (Tamer، 2019، الصفحات 27-44) (Saha، 2016، الصفحات 1-14) (Hasan، الصفحات 456-460).

وليبيا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للتهوض بمستوى مؤسساتها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يجب أن تُبدي اهتماماً للتعلم التنظيمي، وذلك من خلال إبراز أهميته وكيفية إرساؤه، إضافة إلى تنمية الثقافة التنظيمية بها، والتي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعّال، خاصةً شركات الاتصالات المحمولة والتي تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية في ليبيا، لكن رغم الأهمية البالغة لهذا القطاع إلا أنه لم يحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، وهذا مما حدا بالباحثين لإجراء هذه الدراسة لمعرفة طبيعة أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي (ليبيا).

أصبح منظور التعلم التنظيمي من أهم المداخل العلمية في فهم وتحقيق القدرة على التحدي التنظيمي الداخلي والخارجي، ويقصد بالتعلم التنظيمي عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها. والتعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط في المنظمة، وإعدادها لتكون قادرة على التكيف السريع مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة، وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن المنظمة من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (رضا، 2012).

علاوة على ذلك، تشير العديد من الدراسات إلى أهمية التعلم التنظيمي كأحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن أن تتبناها المنظمات لمعالجة مشكلاتها، كما يعد مدخلاً أساسياً للإبداع الإداري في المنظمات، ويسهم في نمو وزيادة أداءها (أحمد، 2007)، وعلى الرغم من تنامي الكتابة في موضوع التعلم التنظيمي، لا يزال عدد الدراسات الميدانية محدوداً، ولا يزال هنالك عدم إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية التي يمكن استخدامها لتكوين المنظمة المتعلمة. ومن جهة أخرى، نحن نعيش اليوم في عالم ازدهرت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديد في جميع مجالات الحياة (عيشوش، 2011).

ومع ظهور الثقافة التنظيمية برزت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية نظراً للدور الذي تؤديه الثقافة في تفسير تباين النماذج الإدارية والتنظيمية، وفي سياق آخر، تحولت دراسة المنظمات من دراسة الطرق العلانية في التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد إلى دراسة العوامل والخصائص المميزة للثقافة السائدة في المنظمات - مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والطقوس - وتحول اهتمامها من التركيز على وسائل التحكم في السلوك التنظيمي إلى كيفية التعامل مع تلك الخصائص ومحاولة التأثير فيها (علي، 2004، صفحة 153).

وبالنظر إلى ما سبق، وشعوراً من الباحثين بأهمية كل من التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية في تطوير المنظمات وتحسين مستويات أداءها، جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، خاصة وأنه لم يتم تناول هذا الموضوع في الدراسات الإدارية في البيئة الليبية على حد علم الباحثين.

✓ التساؤلات: وتأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية: التعلم التكيفي، التعلم التوليدي)؟.
- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة من خلال الأبعاد التالية: (القيم، المعتقدات والأعراف، التوقعات)؟.
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بالشركة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بالشركة قيد الدراسة؟

✓ أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية: (التعلم التكيفي، التعلم التوليدي):
- تبيان مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالشركة محل الدراسة من خلال الأبعاد التالية: (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات):
- التعرف على طبيعة أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بالشركة محل الدراسة:
- التعرف على أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بالشركة محل الدراسة:
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن الاسترشاد بها في تعضيد الثقافة التنظيمية وتعزيز التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد.

✓ أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الثقافة التنظيمية والذي يعتبر أهم الموضوعات في علم التنظيم وقد لاقت ثقافة المنظمة في الآونة الأخيرة اهتماماً واضحاً من قبل الباحثين والمنظرين، وذلك بغرض التعرف على طبيعة المفهوم ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها وأسلوب إدارتها وتغييرها، وأثرها على أداء وسلوك الفرد والمنظمة:
- كما تستمد أهميتها أيضاً من أهمية موضوع التعلم التنظيمي والذي نال اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين خلال الثلاثة عقود الأخيرة، وذلك بسبب أهميته في نجاح المنظمات وتميزها؛
- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من اعتبارها الدراسة الأولى في البيئة الليبية التي تحاول التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، على حد علم الباحثين؛
- قد تفيد هذه الدراسة الإدارة العليا بشركة المدار الجديد بما تكشف من نتائج حول موضوع البحث؛
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة؛
- قد تساهم في فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

✓ فرضيات الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضية الدراسة الرئيسة على النحو التالي:
- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.
- الفرضيات الفرعية: وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية كما يلي:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.
- ✓ حدود الدراسة:
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الآتية: (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات)، وأثرها على التعلم التنظيمي من خلال الأبعاد التالية: (التعلم التكييفي، والتعلم التوليدي).
- الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على العاملين بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال شهري يوليو وأغسطس 2020.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

1. التعلم التنظيمي Organizational Learning:

تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون لمفهوم التعلم التنظيمي بتعدد تخصصاتهم ورؤيتهم لهذا المفهوم فيرى كل من (Hodge B. and William A، 1991، Eric، 2000، الصفحات 352-367) أن التعلم التنظيمي عملية مستمرة لتعديل السلوك وتحسين الأداء وأنه ضروري لتحقيق فاعلية المنظمة وزيادة قدرتها على التكيف؛ بينما يصفه (، 2004، صفحة 90) بأنه تلك العملية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحسين قدراتها، والتكيف مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز، فهو يمثل الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق والاستفادة منها.

ويعرفه (عيشوش، 2011، صفحة 07) على أنه العملية التي يتم من خلالها اكتساب معارف ومهارات جديدة عن طريق إعادة وتكرار المهام والتجارب. ويشير (بلقاسم، 2015، صفحة 29) إلى أن التعلم التنظيمي يساعد العاملين على اكتساب المهارات والمعارف، والاستفادة من خبراتهم السابقة في إعادة تشكيل أطهرم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة تمكنهم من أن يصبحوا أكثر قدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية، فهو يحررهم من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة كما يمنحهم الثقة بالنفس ويطلق العنان لإبداعاتهم.

ويرى (مفضي، 2016، صفحة 95) أن التعلم التنظيمي هو عملية لاكتساب المعارف، السلوكيات، المهارات، والقيم الجديدة سواء على مستوى الفرد، فرق العمل، أو المنظمة، وتعزيز القدرة على الاستجابة للظروف، والتكيف مع المستجدات والمواقف الجديدة. ويصفه (سهام، 2018، صفحة 03) بأنه جهد مستمر ومتواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف تحسين قدرات المنظمة وتكييفها مع الظروف الداخلية والخارجية.

بينما يرى (الجنابي، 2014) أنه عملية لتطوير قدرات وامكانيات المنظمة بما يحقق ديمومة تميزها وتكيفها مع المتغيرات البيئية من خلال توظيف الخبرات والتقنيات المتطورة، والمعرفة المتجددة (الظاهرة والضمنية) في إطار رؤية مشتركة، وعمل جماعي، وتمكين الأعضاء من التعلم وتهيئة متطلباته، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم والابتكار المعرفي بهدف ضمان استمرارية التطور والتميز التنظيمي (سالم، 2018، صفحة 198)

ويؤكد (Watkins، 2018، الصفحات 15-29) أن تطوير قدرات التعلم التنظيمي يؤثر على المعرفة والمعتقدات والسلوكيات داخل المنظمة، مما يتيح المجال للابتكار ويحقق نمو المنظمة من خلال دمج ما يتم تعلمه بشكل منهجي في الروتين اليومي.

ويشير (الأمير، 2020، صفحة 187) إلى أن التعلم التنظيمي أداة لزيادة قيمة المعرفة ونشرها وتطبيقها حيث كلما كانت المعرفة أنقى كلما زادت سهولة اكتسابها وتطبيقها، فهو يعد المحسن لأداء المنظمة والمكيف لها مع التغيرات البيئية المتسارعة.

بينما يرى (فينش وطلحاوي، 2019: 13) أن التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد جزء من أعمالهم وواجباتهم اليومية.

وفي هذه الدراسة تم تبني تعريف (الجنابي، 2014) الذي ينظر إلى التعلم التنظيمي على أنه "عملية تطوير قدرات وإمكانيات المنظمة بما يحقق ديمومة تميزها وتكيفها مع المتغيرات البيئية من خلال توظيف الخبرات والتقنيات المتطورة والمعرفة المتجددة، في إطار رؤية مشتركة وعمل جماعي، وتمكين الأعضاء من التعلم وتهيئة متطلباته، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم والابتكار المعرفي، بهدف ضمان استمرارية التطور والتميز التنظيمي (سالم، 2018، صفحة 198).

وقد تناولت الدراسة الحالية التعلم التنظيمي من خلال بعدين هما: بعد التعلم التكيفي، وبعد التعلم التوليدي باعتبار أنه تم تبنيهما في العديد من الدراسات مثل (سالم، 2018) (نعيم، 2015) (التميمي، 2008، الصفحات 163-184) (Thomas، 2006، الصفحات 123-139)، وفيما يلي سوف يتعرض الباحثان للتعريف بهذين البعدين:

2. التعلم التكيفي Adaptive Learning

ويقصد به التعلم الذي يركز على التعايش مع الأوضاع الحالية، وعلى حل المشكلات دون التأمل في طريقة الحل أو كيفية التعلم من المشكلات (Sun، 2003، الصفحات 202-215)، وهو بمثابة تقليد للآخرين فهو يركز على التعلم بالتقليد والمحاكاة، كما أنه لا يحتاج إلى تكلفة كبيرة (سعد، 2017)، وبمعنى آخر فإن التعلم التكيفي يعبر عن القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية بإحداث تغيير تدريجي داخلي بهدف التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة، وحل ما تواجه المنظمة من مشكلات بما يمنحها القدرة على البقاء والاستمرار، ولكن لا يوفر لها الميزة التنافسية، فهو ضروري إلا أنه غير كاف (حنيش، 2018، الصفحات 189-238)، فهو يتطلب إدخال التغيرات بشكل تدريجي داخل منظومة المؤسسة لغرض التكيف معها، والحد من تأثيرها على المنظمة وكيانها (سليم، 2020).

3. التعلم التوليدي Generative Learning

ويقصد به بناء قدرات جديدة أو اكتشاف فرص جديدة، بحيث تنظر المنظمة بشكل مستمر إلى أنظمتها الحالية على أنها تستوجب التغيير والتطوير، وهذا يتطلب من المتعلم نسيان المعرفة السابقة وبشكل مقصود، وهذا النوع من التعلم تكلفته مرتفعة (Wijnhoven، 2001).

فالتعلم التوليدي يركز على تحدي الواقع القائم وتطويره، حيث يهتم العاملين بمحاولة تصور مستقبل الأعمال التي تخصهم ومحاولة تصميمها، ويتم بموجبه بناء قدرات جديدة ونبتذ أساليب العمل السابقة (سالم، 2018). أي أنه يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة والتي أثبتت عدم ملائمتها، ويحدث ذلك عندما يتم التحري عن مصادر المشكلات والأخطاء وتصحيحها بطريقة تعدل الأهداف والمعايير التنظيمية للمنظمة، ويؤدي هذا التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير السياسات والأهداف والاستراتيجيات، فهو يجعل من المعرفة والبيانات داخل النظام الموجود غير مفيدة وغير قابلة للتطبيق، ويتطلب هذا أن ينبتذ الأفراد المعرفة المتقادمة، فالتعلم التوليدي يضع في الاعتبار أداء الأعمال بطريقة مختلفة تماما حتى تكون المنظمة قادرة على المنافسة الصحيحة، وهذا يناسب المؤسسات التي تعمل في بيئة عالية الديناميكية، حيث يتزايد معدل تقادم المعرفة بشكل سريع (سعد، 2017)، فهو يؤدي إلى خلق خبرات ومعارف جديدة ومتنوعة يتحقق معها للمنظمة القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى (سليم، 2020).

ويمكن توضيح الفرق بين التعلم التكيفي والتعلم التوليدي، في النقاط التالية:

- التعلم التكيفي يعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بشكل تدريجي بينما التعلم التوليدي يعني قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.

- التعلم التكميلي يركز على التعلم بالتقليد والمحاكاة، بينما التعلم التوليدي يقوم على خلق معارف وخبرات جديدة وبناء القدرات، واكتشاف فرص جديدة.
- التعلم التكميلي تكلفته منخفضة بينما التعلم التوليدي تكلفته عالية.
- التعلم التكميلي يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار بينما التعلم التوليدي يضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية.
- يعتبر التعلم التكميلي خطوة مهمة وضرورية ولكن غير كافية، وبالتالي يمكن اعتباره خطوة أولى تسبق التعلم التوليدي.

4. الثقافة التنظيمية *Organizational Culture*:

تشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل العميق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، حيث تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة والمديرين أن يتفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها تمثل الوسط البيئي في تلك المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنتسبها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات (Hofstede G., 1998، الصفحات 477-792)، ولاستيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية والاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات، سيتطرق الباحثان في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها.

1.4. تعريف الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها، وفي عام 1952م جمع العالم الأنثروبولوجيان كير وبروكليسون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى (أحمد هـ، 1412 هـ، صفحة 11)

إن أصل كلمة ثقافة في اللاتينية *Cultura* وهي ذات علاقة بكلمة *Cultus* وتعني العبادة. ويقال بأن كلمة ثقافة *Culture* مشتقة من الفعل اللاتيني *Colere* التي تعني يتعهد أو يشجع *Cultive*، وتشير هذه الكلمة أيضاً إلى عملية التهذيب *Refinement* والتربية *Breeding* وترويض النفس ضمن مجموعات خاصة، أي أنها مجموعة من المفاهيم الهامة "غالباً غير محددة يشترك فيها أعضاء المجتمع" (Rue، 2005، صفحة 351)، وتقرن هذه الثقافة في المنظمات بشخصية الأفراد، فالبشر لديهم سمات مستقرة ومكتسبة تساعدهم في حماية اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

وقد عرّف (Hitt، 2005، صفحة 11) الثقافة بأنها: "مجموعة من الافتراضات والقيم والسلوكيات المقبولة من قبل أعضاء المجتمع"، ويعطي هذا التعريف صورة واضحة عن ماهية الثقافة وكيفية تشكيلها، ويقترح أيضاً بأن الثقافة تبدأ عندما يواجه مجموعة من الأفراد مجموعة من التحديات. وعرفت أيضاً بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد (ابراهيم، 1995).

ومع بداية ثمانينيات القرن الماضي، ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية (هيفاء، 1421 هـ، صفحة 32)، فالجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع

الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة. أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبني عليها القيم وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتتطلب دقة وعناية في البحث. وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية (أحمد هـ، 1412 هـ، صفحة 07).

وقد عُرفت الثقافة التنظيمية بأنها: "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم، ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (بارون، 2004، صفحة 627)، أيضاً هي: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات" (حريم، 2004، صفحة 262)، وفي تعريف آخر أكثر وضوحاً ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها: "مزيج من القيم والإعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات، التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات" (A، 1991، صفحة 443)

كما عرفها (Robbins، 1998، صفحة 572) "بأنها نظام من المعاني المشتركة والتي يشترك فيها مجموعة من الأفراد والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ويتكون هذا النظام من مجموعة الخصائص التي تقدرها المنظمة"، ويرى (Chuang، 2004) بأنها "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". ومهما تعددت وتباينت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، إلا أن هنالك مجموعة من الخصائص التي ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة الثقافة التنظيمية:

- إن نظام/تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس؛
- معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين؛
- قيم متحكممة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها مثل تحقيق جودة عالية، الغياب القليل، الكفاءة العالية؛
- فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيف يجب التعامل مع العاملين والعملاء؛
- قواعد تملي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة؛
- مناخ تنظيمي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.

2.4. أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من أبعاد أو عناصر أو مكونات مختلفة وهي كما يلي (سلمان، 2004، صفحة 312):

- القيم التنظيمية *Organizational Values*: وهي الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تعمل على توجيه سلوكهم طبقاً للظروف التنظيمية المختلفة، مثل الاهتمام بالوقت، والأداء، واحترام الآخرين، والمساواة وغيرها.
- المعتقدات التنظيمية *Organizational Beliefs*: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل بالتنظيم وكيفية إنجاز هذا العمل، وهي مهمة في عمليات صنع القرار وتحقيق أهداف المنظمة.

- الأعراف التنظيمية *Organizational Norms*: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.
 - التوقعات التنظيمية *Organizational Expectations*: وهي ما يتوقعه أفراد التنظيم من بعضهم البعض من شكر وتقدير واحترام متبادل وغير ذلك مما يدعم الاحتياجات النفسية لهؤلاء الأفراد.
 - ومن الجدير بالذكر هنا ملاحظة أنه من الصعب أن نلمس الثقافة التنظيمية بشكل واضح، لأنها شيء معنوي غير ملموس، لذلك يلجأ التنظيم إلى عكس الثقافة التنظيمية بواسطة عدد من الطرق منها: الرموز، القصص، المصطلحات والاحتفالات، والتعبيرات التي تحدد مبادئ المنظمة (ابراهيم، 1995، صفحة 402).
 - وسنوضح دور كل منها في نقل الثقافة باختصار فيما يلي:
 - الرموز (Symbols): وهي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، وتتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها (بارون، 2004، صفحة 639).
 - القصص (Stories): وهي الحكايات المبنية على وقائع حقيقية يتشارك فيها مستخدمو المنظمة وتحكى للعاملين الجدد لإعطائهم فكرة عن المنظمة (Daft, 2001).
 - الشعائر (Rites): وهي أحداث تفصيلية مخططة توضح مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أهداف محددة.
 - اللغة (Language): وهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية.
 - البيئة المادية (Physical Setting): وهي تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية (حريم، 2004، الصفحات 331-332).
- ثانياً: الدراسات السابقة:

1. الدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

- هدفت دراسة أبو زيد (2020) إلى التعرف على مستوى امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لقدرات التعلم التنظيمي وعلاقتها بمستوى أداءهم الإداري، وقد بلغت عينة الدراسة (274) عضو هيئة تدريس، وقد خلصت إلى أن مستوى امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية لقدرات التعلم التنظيمي مرتفع، كما كشفت عن وجود ارتباط معنوي إيجابي بين متغيرات الدراسة، وأشارت إلى عدم وجود فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة تعزى لأي من المتغيرات الديمغرافية مثل (النوع، مدة الخدمة، الدرجة العلمية).
- واهتمت دراسة Kim & Park (2020) باختبار تأثير إدراك العاملين لأدوار ثقافة مشاركة المعرفة، والثقة على التعلم التنظيمي من خلال توسيط سلوك مشاركة المعرفة، وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين بشركة خدمات تكنولوجيا المعلومات في الصين قوامها (228) عامل، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين جميع المتغيرات المشار إليها، وأشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمستوى إدراك العاملين للثقة على التعلم التنظيمي، كما أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي لسلوك مشاركة المعرفة على العلاقة بين ثقافة مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي.
- كما اختبرت دراسة نصير (2019) العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الجامعات الليبية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأشارت إلى وجود فروق بين إجابات الباحثين تعزى للنوع، الدرجة

العلمية، ومدة الخدمة، كما أكدت على العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأوصت بضرورة الاهتمام بممارسة التعلم التنظيمي بشكل أكثر فعالية.

وهدف دراسة الزهراني (2018) إلى تحديد مستوى توفر قدرات التعلم التنظيمي بنوعها (التكفي والتوليدي) في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، وكذلك إلى اختبار تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي المشار إليها، وقد خلصت الدراسة إلى أن قدرات التعلم التنظيمي التكفي متوفرة بمستوى متوسط، وبنسبة أعلى من مستوى توفر قدرات التعلم التنظيمي التوليدي التي جاءت هي الأخرى بمستوى متوسط، وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط موجبة، وتأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الإستراتيجية على تطوير التعلم التنظيمي (التكفي والتوليدي).

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

أجرى الموم (2020) دراسة هدفت الى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالحد من الفساد الإداري بالمصارف التجارية العامة الليبية بمدينة اجدابيا وضواحيها، وتمخض عن الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة معنوية بينالثقافة التنظيمية والحد من الفساد الإداري.

وقام القرشي ومحيسن (2020) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بمحاورها الرئيسية (القيم التنظيمية، المعتقدات، المعايير التنظيمية، أداء الموظفين، والتوقعات التنظيمية) على إدارة المعرفة من حيث (المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، المعرفة التنظيمية) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؛ وأظهرت الدراسة وجود أثر بدرجة متوسطة لجميع محاور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وبينت الدراسة وجود تباين في درجة تأثير محاور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

كما أسهم بن كيحول (2020) بدراسة اركزت حول أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي البلدية بعين الملح وولاية المسيلة. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح، كذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة) على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح. تبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير النوع، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

كذلك قدم رمضان (2020) دراسة تمحورت حول الثقافة التنظيمية كمتغير تابع بالمؤسسة المينائية بسكيكدة يخضع لتأثر عدد من المحددات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي) والتنظيمية (الأقدمية، المستوى التنظيمي الانتماء للنقابة)، وخلصت الدراسة إلى أن المتغيرات الشخصية تؤثر على درجة الثقافة التنظيمية لدى العمال وذلك لصالح الإناث ومن أعمارهم من 55 سنة فأكثر، ومن لهم مستوى تعليمي ثانوي. كذلك تؤثر المتغيرات التنظيمية المتمثلة في الأقدمية والمستوى التنظيمي على درجة الثقافة التنظيمية لدى العمال، وذلك لصالح من لهم أعلى أقدمية ويعملون كأعوان تحكم بينما كانت الفروق بين الانتماء للنقابة من عدمه غير دالة إحصائياً.

أما دراسة هزوشي (2020) هدفت إلى معرفة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة في الجزائر، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتم فيها اختيار الأبعاد التالية للثقافة التنظيمية وهي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الهياكل المادية، الشعائر والطقوس)، أما الثقة التنظيمية فقد تم اختيار الأبعاد الأكثر استخداماً في الدراسات وهي (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة)، وخلصت الدراسة إلى أهم نتيجة وهي وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة.

وإهتمت دراسة العبار (2019) بالتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وعلاقتها بالأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي قد كانا مرتفعين، كما أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والأداء المؤسسي.

وتطرق دراسة جبريل (2013) إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة عمر المختار، وتمخض عن الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية كان متوسطاً، أيضاً تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الوقت.

وأجرى جبريل (2012) دراسة رمت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لمعلمي ومعلمات الثانويات التخصصية بمدينة درنة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، وكشفت الدراسة أن مستوى الثقافة كان مرتفعاً، أيضاً تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومتغيري العمر والحالة الاجتماعية فقط.

أما دراسة الشبيخي (2003) فهدفت إلى التعرف على القيم الثقافية للمنظمات وعلاقتها بالنمط القيادي ومعرفة أهم القيم الثقافية للمنظمات التي اكتسبها المديرون في الشركات الصناعية الليبية والتعرف على مدى إمكانية التنبؤ بالتغير في سلوك النمط القيادي من خلال تحديد وتحليل القيم الثقافية للمنظمات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه كلما زادت درجة التزام المدير بالقيم الثقافية اتجهت المنظمة نحو اللامركزية وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات والتحول إلى نمط قيادي أكثر مرونة وأقل مركزية.

ثالثاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي:

إهتمت دراسة (Hasan H, 2019) بفحص العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين كل من الثقافة التنظيمية وأداء العاملين من خلال توسيط كل من التعلم التنظيمي والابتكار، وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين بالمكاتب الفرعية بشركة (BNI) الماليزية قوامها 96 مفردة، وتوصلت إلى أن العلاقة غير المباشرة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين من خلال توسيط التعلم التنظيمي والابتكار أقوى من العلاقة المباشرة، بالإضافة إلى وجود ارتباط معنوي بين الثقافة التنظيمية وباقي متغيرات الدراسة بما فيها التعلم التنظيمي.

كما جاء ضمن أهداف دراسة (Tamer, 2019) تحديد أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مستشفيات القطاع الخاص بمنطقة باكيركوي (إسطنبول - تركيا)، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين المشار إليهما، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي، وأكدت على أهمية دور الثقافة التنظيمية في ممارسة عملية التعلم التنظيمي.

وهدفت دراسة (Elshanti, 2017، الصفحات 1-14) إلى فحص أثر نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي من خلال توسيط الثقافة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (475) مديراً من 23 وزارة في غزة، وقد أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي مرتفع بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي.

واهتمت دراسة (Saha, 2016) بتحديد أثر توسيط التعلم التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتعدد الالتزامات (الالتزام التنظيمي، الالتزام تجاه الجماعة، والمشاركة الوظيفية)، وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين بالقطاع العام في الهند قوامها (712) عامل، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام

التنظيمي، وأن التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال توسيط التعلم التنظيمي أكبر من التأثير المباشر، وأشارت إلى أن الاهتمام بتعزيز الثقافة التنظيمية يربى المناخ المناسب للتعلم التنظيمي ويساعد على تحسين فعالية الموارد البشرية.

وجاء من ضمن أهداف دراسة (Joseph K., 2009) فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، حيث أجريت على عينة قوامها (160) عامل، تم سحبها من (40) شركة مختلفة تعمل في مدينة أبيدجان بساحل العاج، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، وأن هناك تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بترسيخ ثقافة تنظيمية جيدة تعزز التعاون والثقة بين العاملين، وتحقق المشاركة الفعالة للجميع، وتزيد من فاعلية التعلم التنظيمي.

تأسيساً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المجال الخاص بالدراسة وهو الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، وإن كانت معالجة الدراسات السابقة للمجال نفسه يختلف عن معالجة الدراسة الحالية، حيث أن هذه الدراسات تنوعت في ما بينها من حيث الزوايا التي تم التطرق إليها لدراسة الثقافة التنظيمية أو التعلم التنظيمي من جانب كل باحث، كما يُلاحظ أن كل هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة، كما لوحظ عدم جود دراسات تناولت أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في ليبيا، حيث لم يتوافر للباحثين دراسات تناولت هذا الجانب بالدراسة والتحليل والتفسير للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.

✓ الطريقة والاجراءات

• منهج الدراسة:

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المُتبع في هذه الدراسة هو دراسة الحالة، والذي يهتم بدراسة حالة واحدة قائمة مثل دراسة فرد أو أسرة أو مؤسسة أو مدرسة، وهذا يتم من خلال جمع معلومات وبيانات تفصيلية عن الظاهرة حول الوضع الحالي والسابق للظاهرة ومعرفة العوامل التي أثرت وتؤثر عليها والخبرات الماضية لهذه الظاهرة (عبدالرحمن، 2015، صفحة 202).

• نبذة مختصرة عن شركة المدار الجديد:

المدار الجديد إحدى الشركات التابعة للشركة الليبية القابضة للاتصالات وتقنية المعلومات، تأسست سنة 1995 كما بدأت الشركة في تقديم خدماتها للجمهور سنة 1997، تصنف المدار الجديد كأول مشغل للهاتف المحمول في ليبيا، وتبلغ سعة المنظومات الحالية للشركة قرابة الـ 5 مليون خط وتغطي أكثر من 95% لكافة المدن والقرى والواحات والطريق الصحراوي والحقول النفطية ومعظم مدن وطرق ليبيا، والشركة مُقدمة على تنفيذ مشاريع جديدة لزيادة عدد الخطوط وكذلك توسيع مناطق التغطية، تم تغيير اسم الشركة من "المدار" إلى شركة "المدار الجديد" بداية من شهر سبتمبر لعام 2007. كما أصبح اسم الشركة مع نهاية عام 2007 المدار الجديد، ويصل عدد المشتركين في الشركة لعام 2013 4.841.749 مشترك، أطلقت الشركة في 15 أكتوبر 2018 خدمة الجيل الرابع المطور G4+، وذلك بعد إطلاق خدمات H+ في 15 أغسطس 2017.

وفي سابقة فريدة في ليبيا لأول مرة تطلق شركة اتصالات محفظة إلكترونية على الموبايل وهي محفظة خدمة سداد برعاية وإشراف مصرف ليبيا المركزي وبالشراكة مع شركة المدار الجديد بتاريخ 12 أكتوبر 2017، كذلك تم بتاريخ 29 أكتوبر 2019 بمقر الشركة إطلاق تجريبي لخدمات الجيل الخامس G5؛ أيضاً تبذل الشركة قصارى جهدها في تبني نهج يكون محوره المشتركين

ويمكّتها من التركيز على تحقيق متطلباتهم وتلبية احتياجاتهم، وذلك من خلال تعزيز علاقاتها مع المشتركين واكتساب ثقتهم بعلاقتها التجارية. وأخيراً تسعى الشركة أيضاً إلى توفير باقة متنوعة من الخدمات الرقمية والإلكترونية المتخصصة التي تلبى احتياجات المشتركين على مدار الساعة (Kim، 2020).

• مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، والذي بلغ قوامه (198) عامل، ونظراً للتشابه الكبير بين خصائص فروع شركة المدار الجديد بالمدن الليبية من حيث الأوضاع الإدارية والمالية والقانونية، ولتشابه العمل بها أيضاً، كذلك لانتشارها على رقعة جغرافية واسعة، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع هذه الفروع في ليبيا لما يتطلب ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك رأى الباحثان أن تجرى هذه الدراسة على العاملين بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول Krejcie and Morgan (1970)، حيث تحدد حجمها بعدد (132) عاملاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

• أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة *Questionnaire* كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، نظراً لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي:

- معلومات عن مالمّي الاستبانة: يحتوي الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي: النوع والعمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة.
- مقياس الثقافة التنظيمية: تكوّن المقياس من اثني وعشرين عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدتها الحاسي (2008)، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، والمُقاسة على مقياس ليكرت *Likert* والمكوّن من خمس درجات، وهذا يعني أن كل عبارة في الإستبانة مقاسة بخمسة بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم تقسيم عبارات المقياس على أربعة أبعاد والمتمثلة في: (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات)، وقد صيغت عبارات المقياس بشكل إيجابي، حيث يُعطى للمشارك (1) عندما تكون الإجابة (غير موافق بشدة)، في حين يعطى للمشارك الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه (موافق بشدة)، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة (2) وتعني أن المشارك (غير موافق)، والدرجة (3) وتعني أن المشارك (محايد)، أما الدرجة (4) فتعني أن المشارك (موافق).
- مقياس التعلم التنظيمي: تكوّن المقياس من أربعة عشر عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدها الخشالي وآخرون (2008)، والمقاسة على مقياس *Likert* الخماسي، وفقاً للتدرج التالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وعلى أن تعني عبارة موافق بشدة مرتفعاً جداً، وعبارة موافق مرتفعاً، وعبارة محايد متوسطاً، وعبارة غير موافق منخفضاً وعبارة غير موافق بشدة منخفضاً جداً، وتم تقسيم عبارات المقياس على البعدين التاليين: (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي)، وقد صيغت عبارات المقياس بشكل إيجابي، حيث يُعطى للمشارك (1) عندما تكون الإجابة (غير موافق بشدة)، وفي حين يعطى للمشارك الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه (موافق بشدة)، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة (2) وتعني أن المشارك (غير موافق)، والدرجة (3) وتعني أن المشارك (محايد)، أما الدرجة (4) فتعني أن المشارك (موافق).

✓ ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

- **الثبات Reliability:** للتأكد من ثبات الإستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق Alpha Cronbach، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة (0.737-0.922) وتعتبر هذه القيم مرتفعة (Sekaran، 2010)، مما يشير إلى ثبات الإستبانة وقوة تماسكها الداخلي ويمكن الاعتماد عليها، وأن الإستبانة واضحة لدى القارئ لها، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): معاملات الثبات لمقاييس الدراسة

المقاييس	معامل الثبات	المقاييس	معامل الثبات
القيم	0.846	التعلم التكيفي	0.742
المعتقدات	0.737	التعلم التوليدي	0.771
الاعراف	0.767	التعلم التنظيمي	0.819
التوقعات	0.845		
الثقافة التنظيمية	0.922		

المصدر: من إعداد الباحثين .

- **الصدق Validity:** لتأكد من صدق الإستبانة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي *Statistical validity*، ويُقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة (0.858-0.960)، مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): معاملات الصدق لمقاييس الدراسة

المقاييس	معامل الصدق	المقاييس	معامل الصدق
القيم	0.919	التعلم التكيفي	0.861
المعتقدات	0.858	التعلم التوليدي	0.878
الاعراف	0.875	التعلم التنظيمي	0.904
التوقعات	0.919		
الثقافة التنظيمية	0.960		

المصدر: من إعداد الباحثين .

• توزيع الإستبانة:

تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (132) عامل، إلا أن عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (97) استمارة، بما نسبته 74% من الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (Nulty، 2008، الصفحات 301-314) (فؤاد، 2003)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة، وقد تمت الاستعانة ببعض الزملاء من الباحثين في توزيع الاستمارات على المشاركين، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة امتدت قُرابة الشهرين، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها، ويوضح الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول (3): خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	83	%85.6
	اناث	14	%14.4
	المجموع	97	%100

العمر	أقل من 35 سنة	34	35.1%
	من 35 سنة إلى أقل 40 سنة	30	30.9%
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	14	14.4%
	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	11	11.3%
	من 50 سنة فأكثر	8	8.2%
	المجموع	97	100%
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	28	28.9%
	جامعي	62	63.9%
	ما فوق الجامعي	7	7.2%
	المجموع	97	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	28	28.9%
	من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات	21	21.6%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	36	37.1%
	من 15 سنوات فما فوق	12	12.4%
	المجموع	97	100%

المصدر: من إعداد الباحثين .

يتبين من الجدول أعلاه أن النوع الغالب بالدراسة هم من الذكور والذين بلغ عددهم (83) عاملاً، أي بنسبة (85.6%)، بينما عدد الإناث بلغ (14) وبنسبة (14.4%)، وقد تعزى هذه النسبة إلى طبيعة العمل في شركة المدار الجديد، وقد يكون السبب نتيجة العادات والتقاليد الاجتماعية في المجتمع والتي ترى أن وظيفة المرأة يجب أن تتركز في مجالات كالأمومة مثلاً؛ كما تبين أن غالبية أفراد المشاركين في الدراسة تتراوح أعمارهم في الفئة (أقل من 35 سنة)، حيث بلغت نسبتها (35.1%)، مع ملاحظة أيضاً، أن ما نسبته (8.2%) منهم سيحاولون إلى التقاعد خلال الأعوام القادمة، الأمر الذي يتطلب تمحيصاً جيداً لنوعية هؤلاء العاملين، ومدى جاهزية إدارة شركة المدار الجديد محل الدراسة في تبني سياسة الإحلال المطلوب، أظهر جدول (3) أن أغلب المشاركين هم من حملة الشهادة الجامعية، حيث بلغت نسبتهم (63.9%)، أيضاً تبين من الجدول أعلاه أن حملة الشهادة العليا، بلغت نسبتهم (7.2%)، كما لوحظ من الجدول أعلاه ارتفاع عدد سنوات الخدمة لدى العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ نسبة من هم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) حوالي (37.1%)، ويستنتج من ذلك أن مدة الخدمة قد تُعطي دلالة على قدرة العاملين على الإلمام بالجوانب المختلفة للأنشطة التي يقومون بها.

• المعالجة الإحصائية:

قام الباحثان باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الإستبانة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الإستبانة المجمعة والصالحة لتحليل بناءً على مقياس Likert المُقاس بخمس درجات، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا للعبارات كما هو موضح بالجدول (4).

جدول (4): طول الخلية لمقياسي الدراسة وفقاً لمقياس *Likert* ودرجة الممارسة

درجة الممارسة	الفئة في مقياس ليكرت	طول الخلية
ممارسة ضعيفة جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل 1.80
ممارسة ضعيفة	غير موافق	من 1.80 إلى أقل 2.60
ممارسة متوسطة	محايد	من 2.60 إلى أقل 3.40
ممارسة مرتفعة	موافق	من 3.40 إلى أقل 4.20
ممارسة مرتفعة جداً	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الباحثين .

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في

Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، وذلك وفقاً لما يلي:

- ثبات مقياس الدراسة Analysis Reliability للتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلاتها، حيث تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لتحليل الموثوقية؛
- اختبار One – Sample Kolmogorov -Smirnov، وذلك لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه؛
- الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالئي صحائف الإستبانة؛
- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والمدى Range للحكم على درجة ممارسة متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي؛

- اختبار T للمجموعة الواحدة One-Sample T Test، للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل عبارة على حدة (أو لكل متغير من متغيرات الدراسة) في الدراسة ككل يزيد أو يقل عن قيمة معينة عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (96) df؛ كما انه يتم الإجابة على مدى وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات العبارات أو المتغيرات بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P-value أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية (1.644) عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (96)، والعكس صحيح؛

- تحليل الانحدار البسيط Regression analysis Simple لإيجاد أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي.

✓ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي ينص على:

ما مستوى الثقافة التنظيمية بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية: (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات)؟. تضمنت الاستبانة اثني وعشرين عبارة تتعلق بالثقافة التنظيمية بشركة المدار الجديد محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (5)، أمكن التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالشركة قيد الدراسة، إذا ما عُلِمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)*، حيث بلغ المتوسط العام للثقافة التنظيمية (3.59) وبانحراف معياري (0.495)، وبدرجة ممارسة مرتفعة،

وبوزن نسبي (71.88%)**، مما يدل على أن هناك قواسم مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات لدى العاملين بشركة المدار الجديد قيد الدراسة وهذا قد يعزى إلى تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة بالود والاحترام المتبادل وهذا ما أشارت إليه العبارة الرابعة، واتفقت مع ما توصلت إليه دراسة للموم (2020) دراسة القرشي ومحسن (2020)، دراسة بن كيحول (2020)، دراسة رمضان (2020)، دراسة جبريل (2012)، دراسة سعيد (2009)، دراسة عبد الاله (2006)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة هرزشي (2020)، دراسة جبريل (2013)، دراسة الحاسي (2008)، دراسة الأحمدى (2007)، ودراسة العززي (2004).

كما تبين من اختبار T-test أن هناك فروق جوهرية لمتوسطات الثقافة التنظيمية وأبعادها عند مستوى معنوية 1%، تبين من الجدول (5) أيضاً أن مستوى بُعد القيم جاء مرتفعاً، وهو أعلى متوسط بين أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.68)، وبوزن نسبي (73.78%)، يليه في الترتيب بُعد الأعراف، حيث حظي بمستوى مرتفع وبتوسط حسابي (3.61)، وبوزن نسبي (72.36%)، في حين تبين أن مستوى بُعد المعتقدات كان مرتفعاً أيضاً، وهو يُمثل المرتبة الثالثة على مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.56)، وبوزن نسبي (71.30%)، أما بُعد التوقعات فحظي بالمرتبة الرابعة وبتوسط حسابي (3.49) وبدرجة مرتفعة ووزن نسبي (69.80%)، ويوضح الجدول (6) اتجاهات المشاركين تجاه عبارات الثقافة التنظيمية بشركة المدار الجديد محل الدراسة.

جدول (5): اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد الثقافة التنظيمية بشركة المدار الجديد محل الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
				Sig	قيمة t			
1	%73.78	مرتفعة	دال احصائياً	0.000	**11.287	0.60123	3.6890	القيم
3	%71.30	مرتفعة	دال احصائياً	0.000	**11.521	0.48326	3.5653	المعتقدات
2	%72.36	مرتفعة	دال احصائياً	0.000	**10.985	0.55459	3.6186	الأعراف
4	%69.80	مرتفعة	دال احصائياً	0.000	**6.697	0.72170	3.4907	التوقعات
-	%71.88	مرتفعة	دال احصائياً	0.000	**11.801	0.49590	3.5942	الثقافة التنظيمية

** معنوية عند مستوى 1%. T = 1.644df=96 المصدر: من إعداد الباحثين.

جدول (6): إجابات عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية

الابعاد	التسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الثقافة التنظيمية	1	تتبنى الإدارة العليا قيماً أساسية ملزمة للعاملين في الشركة (تتم الترقية بناءً على مبدأ الكفاءة والجدارة)	3.6495	0.81702	مرتفعة
	2	يتقبل العاملون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الشركة وتطورها.	3.6082	0.88455	مرتفعة
	3	يشعر العاملون بأهمية العمل الذين يقومون به في الشركة	3.7010	0.61517	مرتفعة
	4	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة بالود والاحترام المتبادل.	3.9691	0.75627	مرتفعة
	5	تنعى الإدارة العليا قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين في الشركة.	3.4536	0.80390	مرتفعة
	6	هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.	3.7526	0.89012	مرتفعة

* الوسط الحسابي = $3 = 5/1+2+3+4+5$

**الوزن النسبي = الوسط الحسابي/5

أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد في مدينة بنغازي (ليبيا)

مرتفعة	0.61255	3.8247	يلتزم العاملون في الشركة بأسلوب "نحن في خدمة المستفيد" عند التعامل مع الجمهور الخارجي من مواطنين ووافدين.	7	المعتقدات
مرتفعة	0.72347	3.4948	هناك معتقدات لدى العاملين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.	8	
مرتفعة	64848.	3.6392	يتعاون العاملون في الشركة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية أعمالهم.	9	
مرتفعة	0.73729	3.4742	توجد رؤية مشتركة وواضحة في الشركة امعة بين المديرين والمؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	10	
مرتفعة	0.92444	3.4536	هناك اعتقاد عام لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم.	11	
مرتفعة	0.72347	3.5052	تستثمر الإدارة العليا الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في الشركة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	12	
مرتفعة	0.79423	3.7423	يمتلك العاملون في الشركة مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية.	13	الأعراف
مرتفعة	0.87760	3.4433	يُعطى العاملون في الشركة فرصة عادلة لسماع شكاوهم	14	
متوسطة	0.67954	3.2990	يشعر العاملون في الشركة بأنهم يُعاملون بطريقة متساوية	15	
مرتفعة	0.68473	3.7732	تتم طريقة تنفيذ إجراءات العمل في الشركة بسرعة وسهولة.	16	
مرتفعة	0.79948	3.8351	تقوم إدارة الشركة بشكل مستمر بتوفير أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة.	17	التوقعات
متوسطة	0.89721	3.1959	أتوقع بأن إدارة الشركة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها العامل الكفاء والمميز، والذي يحافظ على مكانة الشركة وسمعتها.	18	
متوسطة	1.15507	3.3505	توفر الشركة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة.	19	
مرتفعة	0.88175	3.6289	تسعى إدارة الشركة دوماً للتلبية ما يتوقعه العاملون من حوافز .	20	
مرتفعة	0.89852	3.4124	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة منهم.	21	
مرتفعة	0.70162	3.8660	تحرص الشركة على تقديم خدمات متميزة وفقاً للإمكانيات المادية المتاحة.	22	

المصدر: من إعداد الباحثين .

• مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي ينص على:

ما مستوى التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي من خلال البُعدين الآتيين: (التعلم التكيفي، والتعلم التوكيدي)؟. تضمنت الاستبانة أربع عشرة عبارة تتعلق بالتعلم التنظيمي لمعرفة آراء العاملين بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن تلك العبارات أمكن التعرف على مستوى التعلم التنظيمي، إذا ما عُلِمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)، وبمقارنة متوسطات الإجابات، مع متوسط المقياس، وجد أن المتوسط الحسابي العام للتعلم التنظيمي قد بلغ (3.62) وبانحراف معياري (0.455)، وبوزن نسبي (72.46%)، وهو أكبر من متوسط المقياس، مما يدل على أنّ هناك تعلماً تنظيمياً من قبل شركة المدار الجديد قيد الدراسة تجاه العاملين بدرجة مرتفعة، كما هو موضح بالجدول (7)، وهذا قد يعزى إلى أن العاملين في الشركة لديهم فرصة التجريب والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز العمل، وهذا ما دلت عليه العبارة الحادية عشر.

كما تبين من الجدول أدناه أن هناك فروق جوهرية لمتوسطات التعلم التنظيمي وبعديه عند مستوى معنوية 1%، واتفقت هذه النتائج مع ما آلت إليه دراسة أبو زيد (2020)، دراسة منسي (2020)، دراسة العمري (2020)، دراسة ديوب (2013)، دراسة حمدان وآخرون (2013)، دراسة الخالدي (2012)، دراسة خيرة (2011)، دراسة جودة (2010)، دراسة الحواجز (2010)، دراسة الخشالي وآخرون (2008)، ودراسة أبو خضير (2006)، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كمونة (2020)، دراسة العصيمي (2007)، كما يوضح جدول (7) أن بُعد التعلم التكيفي هو أعلى بُعدي التعلم التنظيمي

ممارسةً، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.63) وبوزن نسبي (72.72%) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين حظي بـ بعد التعلم التوليدي بمتوسط حسابي (3.61)، وبوزن نسبي (72.22%).

جدول (7): إجابات المشاركين تجاه بُعديّ التعلم التنظيمي بالشركة محل الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
				Sig.	قيمة t			
1	%72.72	مرتفعة	دال احصائياً	0.000	**11.560	0.54203	3.6362	التعلم التكيفي
2	%72.22	مرتفعة	دال احصائياً	0.000	**11.587	0.51949	3.6112	التعلم التوليدي
-	%72.46	مرتفعة	دال احصائياً	0.000	**13.494	0.45521	3.6237	التعلم التنظيمي

** معنوية عند مستوى 1%. T الجدولية عند (df=96) = 1.644

المصدر: من إعداد الباحثين .

ونظراً لوجود مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي بالشركة محل الدراسة، فيتم إجراء تحليل أعمق لهذا المستوى من خلال معرفة عبارات بُعديه والموضحة بالجدول (8).

جدول (8): إجابات المشاركين تجاه عبارات التعلم التنظيمي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة

الابعاد	التسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
التعلم التكيفي	1	تعترف الإدارة العليا في الشركة بان التدريب والتطوير من أولى مهامها وتعمل لتحقيق ذلك.	3.5979	0.94273	مرتفعة
	2	تعطي الشركة إشارات الإنذار عن كل شيء يحصل في بيئتها الخارجية وتحاول التعامل معه إيجابياً.	3.3402	0.82773	متوسطة
	3	الشركة مستعدة للتعلم من الشركات الأخرى بخصوص كيفية تطوير أساليب العمل.	3.6289	0.66645	مرتفعة
	4	إذا حصل خطأ في عملي أتوقع المساعدة والمساندة من الآخرين للتعلم من الخطأ.	3.6598	0.81505	مرتفعة
	5	هناك برامج تدريبية للموظفين في جميع مراحل تطور عملهم المهني.	3.5155	1.01153	مرتفعة
	6	تدرك إدارة الشركة بان الشهادة التي يحملها الموظف هي جزء مهم يجب إكماله عن طريق المعرفة التطبيقية التي يكتسبها من خلال الأعمال التي يقوم بها.	3.8969	0.71421	مرتفعة
	7	تشعر بأنك كل فترة تحتاج فيها إلى تعلم معارف وأساليب جديدة حتى تتمكنك من إنجاز عملك.	3.8144	1.01376	مرتفعة
التعلم التوليدي	8	تفتح الإدارة العليا أبوابها للاستماع للأفكار والمقترحات وطرق العمل من أي عامل في الشركة.	3.7732	0.84785	مرتفعة
	9	العاملون في الشركة يقومون بالتشجيع على التفكير بخصوص تقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق العمل	3.6804	1.04629	مرتفعة
	10	يأخذ العاملون في الشركة الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط.	3.4536	1.03098	مرتفعة
	11	العاملون في الشركة لديهم فرصة التجريب والبحث عن افضل الطرق لإنجاز العمل.	4.0515	0.52779	مرتفعة
	12	هناك انفتاح بين الموظفين فيما يتعلق بتبادل وجهات النظر المختلفة.	3.7320	0.72909	مرتفعة
	13	تشعر بان المديرين في الشركة يقومون باستمرار بتبادل وجهات النظر مع الموظفين اكثر مما يكونوا ممثلين فقط لوجهة نظر الإدارة العليا.	3.4227	0.57437	مرتفعة
	14	إن النقاش بين العاملين يركز على الأفكار وليس على من يقول هذه الأفكار.	3.1649	0.68739	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين .

- فرضية الدراسة الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.
- للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي، لكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفروض تحليل الانحدار عموماً، وذلك على النحو التالي:
- قام الباحثان باستخدام اختبار *Kolmogorov - Smirnov* لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتُفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة P-value أكبر من 5%، والجدول رقم (9) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن جميع البيانات لمقياسي الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة P-value أكبر من 5%، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول (9): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة عن طريق *One - Sample Kolmogorov - Smirnov*

الترقيم	المتغير	-valuez	P-value
1	الثقافة التنظيمية	1.259	0.085
2	التعلم التنظيمي	1.136	0.151

المصدر: من إعداد الباحثين .

- كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة *Multicollinearity* باستخدام اختبار معامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor (VIF)*، واختبار التباين المسموح *Tolerance* لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح *Tolerance* أكبر من 5% والجدول (10) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.733-2.865)، وان قيم اختبار التباين المسموح *Tolerance* تراوحت بين (0.349-0.577)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة *Multicollinearity*.

جدول (10): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح *Tolerance*

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
القيم	2.865	0.349
المعتقدات	1.940	0.516
الأعراف	2.732	0.366
التوقعات	1.733	0.577

المصدر: من إعداد الباحثين .

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط، تُشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (11) إلى وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية برمتها ومجال التعلم التنظيمي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.827) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (205.768) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج الثقافة التنظيمية حول التعلم التنظيمي تُفسّر بنسبة (68.40%) من التباين في مستوى التعلم التنظيمي، بينما (31.60%) من قيمة التغيرات في مستوى التعلم التنظيمي تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار الثقافة التنظيمية (0.759)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على مجال

التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد محل الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة T، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%، عليه، يتم قبول الفرضية البديلة الرئيسة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما آلت إليه دراسة (2019) Hasan & Nikmah والتي أظهرت وجود ارتباط معنوي بين كل من الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، كما انسجمت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (2019) Tamer والتي كشفت عن وجود أثر للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مستشفيات القطاع الخاص بمنطقة باكيروكي (إسطنبول - تركيا)، واتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة (2017) Elshanti والتي خلصت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي في 23 وزارة في غزة؛ كذلك تواءمت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Joseph (2009) والتي أفصحت عن وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي في عدد من الشركات العاملة في مدينة أبيدجان بساحل العاج.

جدول (11): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
التعلم التنظيمي	الثابت	**0.827	0.684	**205.768	0.759	**14.345	0.000
					0.895	**4.660	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين .

**معنوية عند مستوى 0.01 (df=1, 95).

- الفرضيات الفرعية للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات والأعراف، والتوقعات) على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي. ولتحديد أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية التي تفسر التباين في التعلم التنظيمي، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، فتُشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (12) إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبُعد القيم (0.812) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (183.508)، وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج بُعد القيم حول التعلم التنظيمي تُفسّر بنسبة (65.90%) من التباين في ممارسة التعلم التنظيمي بينما (34.10%) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة التعلم التنظيمي تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر نتائج جدول (12) أن بُعد القيم كان أكثر الأبعاد قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع بالشركة قيد الدراسة، حيث تبين أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لبُعد القيم (0.615)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد القيم على التعلم التنظيمي عند دلالة معنوية 0.01. بمعنى أن زيادة بُعد القيم بقيمة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في التعلم التنظيمي بقيمة (0.615) وهذا ما دلت عليه قيمة T (13.547) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01). وجاءت نتيجة الدراسة الحالية متوافقة مع ما أشار إليه (Chuang and Zikic, 2004) بأن القيم التنظيمية تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كذلك جاءت نتيجة الدراسة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة سعود (2014) والتي خلصت إلى أن للقيم التنظيمية تأثير على كفاءة الأداء في المؤسسة الإستشفائية الزهراوي بالمسيلة في الجزائر.

أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد في مدينة بنغازي (ليبيا)

كما تُظهر نتائج جدول (12) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بُعد المعتقدات والتعلم التنظيمي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبُعد المعتقدات (0.669)، عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وتبين أن قيمة F المحسوبة (76.824) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تشير النتائج أيضاً إلى أن بُعد المعتقدات أسهم لوحده بتفسير الاختلاف بمعدل (44.70%) من الظاهرة المبحوثة.

كذلك توضح نتائج التحليل الواردة بالجدول (12) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بُعد الأعراف والتعلم التنظيمي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبُعد الأعراف (0.710) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (96.537) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد للنموذج بُعد الإعراف حول التعلم التنظيمي تُفسّر بنسبة (50.40%) من التباين في ممارسة التعلم التنظيمي، بينما (49.60%) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة التعلم التنظيمي تُعزى لمتغيرات أخرى.

أيضاً تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول (12) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بُعد التوقعات والتعلم التنظيمي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبُعد التوقعات (0.606) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (55.256) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد للنموذج بُعد التوقعات حول التعلم التنظيمي تُفسّر بنسبة (36.80%) من التباين في ممارسة التعلم التنظيمي، بينما (63.20%) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة التعلم التنظيمي تُعزى لمتغيرات أخرى، بناءً عليه يتم:

- رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيم على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.
- رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المعتقدات على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأعراف على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوقعات على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.

جدول (12): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي

قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معاملات الانحدار المقدر β		قيمة F	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
		الثابت	للبعد					
0.000	**13.547	1.356	0.615	**183.508	0.659	**0.812	القيم	التعلم التنظيمي
0.000	**8.765	1.378	0.630	**76.824	0.447	**0.669	المعتقدات	
0.000	**9.825	1.515	0.583	**96.537	0.504	**0.710	الأعراف	
0.000	**7.433	2.289	0.382	**55.256	0.368	**0.606	التوقعات	

المصدر: من إعداد الباحثين .

** معنوية عند مستوى 1%.

✓ خلاصة نتائج الدراسة

- من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج التي يمكن إيجازها فيما يلي:
- أن المستوى العام للتعليم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين جاء مرتفعاً؛ كما بينت الدراسة أن بُعد التعلم التكيفي حظي بالترتيب الأول وبدرجة ممارسة مرتفعة، تلاه بُعد التعلم التوليدي وبدرجة ممارسة مرتفعة أيضاً؛
 - أن المستوى العام للثقافة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة جاء مرتفعاً، كما بينت الدراسة أن بُعد القيم هو أعلى أبعاد الثقافة التنظيمية ممارسةً، تلاه في الترتيب بُعد الاعراف وبدرجة ممارسة مرتفعة، أما بُعد المعتقدات فقد حظي بالترتيب الثالث وبدرجة مرتفعة، في حين احتل المرتبة الأخيرة بُعد التوقعات وبمستوى مرتفع؛
 - وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي عند مستوى (1%)، حيث تبين أن معامل التحديد لنموذج الثقافة التنظيمية حول التعلم التنظيمي يفسّر بنسبة (68.40%) من التباين في ممارسة التعلم التنظيمي، بينما (31.60%) من قيمة التغيرات تُعزى لمتغيرات أخرى؛
 - بينت الدراسة أيضاً، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي عند مستوى (1%)، كما خلصت النتائج إلى أن بُعد القيم التنظيمية كان أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية قدرة على تفسير التباين في مجال التعلم التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

✓ توصيات الدراسة

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، تُقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:
- بما أن مستوى التعلم التنظيمي يُمارس بمستوى مرتفع من قبل إدارة شركة المدار الجديد محل الدراسة، فلا بد من إعطاء الاهتمام الكافي لتعزيز هذا المستوى لدعم عملية التعلم التنظيمي، وذلك من خلال إعطاء الشركة إشارات الإنذار عن كل شيء يحصل في بيئتها الخارجية وتحاول التعامل معه إيجابياً، إضافةً إلى ذلك، يجب أن يكون النقاش بين العاملين يركز على الأفكار وليس على من يقول هذه الأفكار؛
 - تشجيع إدارة الشركة محل الدراسة على الاستمرار في عقد الندوات، وورش العمل، التي من شأنها أن تسهم في تغيير الثقافة التنظيمية بالشركة نحو ثقافة التعلم التنظيمي، حتى يتسنى لها أن تواكب معظم التطورات المتعلقة ببيئتها الخارجية؛
 - تقوية الثقافة التنظيمية بشركة المدار الجديد قيد الدراسة، وذلك لما أبدته من علاقة تأثيرية جلية في التعلم التنظيمي، وذلك من خلال العدالة التنظيمية، والأمان الوظيفي، وتمكين العاملين، وتفعيل نظام اتصالات فعال؛
 - على إدارة شركة المدار الجديد تعضيد القيم التنظيمية لديها، خصوصاً وأن نتائج الدراسة بينت أن بُعد القيم التنظيمية كان أكثر أبعاد مجال الثقافة التنظيمية تأثيراً على التعلم التنظيمي، وذلك من خلال تنمية الإدارة العليا لقيم المصاحرة والثقة المتبادلة بين العاملين في الشركة، علاوة على تبني الإدارة العليا قيماً أساسية ملزمة للعاملين في الشركة كمبدأ الكفاءة والجدارة؛
 - تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت بالشركة من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على تقديم الأفكار والمعارف الجديدة والتشارك فيها وتطبيقها وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، مما يسهم في زيادة التعلم التنظيمي للشركة قيد الدراسة.

إنّ التعلم التنظيمي يظل قضية متعددة الأبعاد، خصوصاً وأن نتائج الدراسة تُشير إلى أن معامل التحديد لنموذج الثقافة التنظيمي حول التعلم تُفسّر بنسبة (68.40%) من التباين في ممارسة التعلم التنظيمي، بينما (31.60%) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة التعلم التنظيمي تُعزى لمتغيرات أخرى، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:

- إعادة الدراسة برمتها على قطاعات أخرى أو مؤسسات أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها؛
- دراسة عن العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي؛
- دراسة عن تمكين العاملين وعلاقتها بالتعلم التنظيمي؛
- دراسة عن الأمان الوظيفي وعلاقتها بالتعلم التنظيمي؛
- دراسة عن التعلم التنظيمي وأثره على التفوق التنافسي؛
- دراسة عن التعلم التنظيمي وأثره على المناعة التنظيمية.

4. قائمة المراجع:

1. أبو زيد يوسف سليم. (2020). درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لقدرات التعلم التنظيمي وعلاقتها بمستوى أدائهم الإداري. 2020: رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى .
2. آل فطیح، حمد قبیلان. (2013). علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض. جامعة نايف العربية للعلوم: أطروحة دكتوراة غير منشورة، قسم العلوم الإدارية.
3. الزهراني إبراهيم بن حنيش. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، مجلد (42)، العدد (2).
4. الزهراني، عبد الله بن احمد سالم. (2018). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية: دراسة تحليلية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
5. السلمي علي. (2004). ادارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب.
6. الشیخی نورية سعد. (2017). إطار مقترح للعلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التسويقية. مصر: رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
7. العبار بشیر محمد. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة حالة علي صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المعهد العالي للعلوم والتقنية درنة، المجلد (4)، العدد (2).
8. العصيبي عواطف بنت أحمد. (2007). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
9. العميان محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل.
10. الفرحان أمل حمد. (2003). "الثقافة التنظيمية والتطوير الاداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (6)، العدد (1) .
11. الكبيسي عامر . (2004). دارة المعرفة وتطوير المنظمات. لإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
12. الكساسبة، محمد مفضي. (2016). "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 12 العدد 01.
13. النفار حسام نعيم. (2015). ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة. رسالة دكتوراة غير منشورة، مصر: جامعة قناة السويس.
14. أياد فاصل الخشاني، شاکر جار الله التميمي. (2008). دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 11 العدد 07.
15. جوادي، بلقاسم. (2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. جامعة بسكرة: رسالة ماجستير، الجزائر.
16. جير نينرج، جيرالد، رودبرت بارون. (2004). ادارة السلوك في المنظمات، تعريب: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي،. الرياض: دار المريخ.

17. حسن حريم. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
18. خيرة عيشوش. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك. جامعة تلمسان، الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
19. ديوب أيمن حسن. (2013). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف. دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29)، العدد (2).
20. رمضان سعيد. (2020). محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد (7)، العدد (2).
21. عبيد مهوات، مصطفى فؤاد. (2003). طرق البحث العلمي، غرة: اكااديمية الدراسات العالمية.
22. عبيدات ذوقان وعبد الحق، كايد وعدس عبدالرحمن. (2015). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الطبعة السابعة عشر، دار الفكر.
23. عفيف سهام. (2018). أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
24. كمونة علي عبد الأمير. (2020). لتعلم التنظيمي وتأثيره في بناء القدرات الريادية: بحث استطلاعي في شركة زين للاتصالات فرع كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (16)، العدد (63).
25. محمد المدهون موسى توفيق والجزراوي ابراهيم. (1995). تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. عمان، الأردن: جامعة الإسراء، المركز العربي للخدمات الطلابية.
26. محمد سويري هيفاء. (1421 هـ). مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
27. نعيجة رضا. (2012). التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك. جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية.
28. هيجان عبد الرحمن أحمد. (1412 هـ). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، العدد (74).
29. Hodge B. and William A. (1991). Organization Theory: A strategic Approach 4 . th ed. Boston :Mass: Allyn and Bacon.
30. D Nulty". (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done ."?Assessment & evaluation in higher education, Vol. 33, No. 3.
31. E. and Park, E. Kim. (2020). Employees' Perceptions of Organizational Learning: The Role of Knowledge and Trust . Kybernetes: <https://doi.org/10.1108/K-03-2020-0169>.
32. G. Huber. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures .Journal of Organization Science, Vol. 2, No.1.,
33. G. Tamer. (2019). The Effects of Organizational Culture on the Relationship between Organizational Learning and Innovation .International European Journal of Managerial Research, Vol. 3, No. 4.
34. H., Nikmah, F Hasan. The Effect of Organizational Culture, Organizational Learning and Creativity on Employee's Performance , "Advances in Social Science . Education and Humanities Research, Vol. 409.
35. H., Nikmah, F., Hasan. (2019). The Effect of Organizational Culture, Organizational Learning and Creativity on Employee's Performance , "Advances in Social Science ., Education and Humanities Research, Vol. 409.,
36. Hodge B. and William A. (1991). Organization Theory: A strategic Approach 4 . th ed. Boston :Mass: Allyn and Bacon.
37. Hofstede G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts . Organization Studies, Vol. 19, No. 3.
38. k. and Allen Thomas. (2006). The Learning Organization: A Meta-analysis of Themes in Literature .Journal of The Learning Organization, Vol. 13, No. 2.
39. K. and Kim, K. Watkins. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization .Human Resource Development Quarterly, Vol. 29, No. 1.,
40. K. Joseph". (2009). The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning , Worker Involvement and Worker Productivity . "International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 9.

41. K. Joseph .(2009) .The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning ,Worker Involvement and Worker Productivity .International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 9.,
42. L. and Frederick, W. Eric .(2000) .The Learning Square: Four Domains That Impact on Strategy .British Journal of Management, Vol. 11, pp. 352 -367.
43. L. and Lloyd L., Rue .(2005) .Management: Skills& Applications11 .th Edition, McGraw-Hill, New York.
44. M. Elshanti“ .(2017) .Transformational Leadership Style and Organizational Learning :The Mediate Effect of Organizational Culture , “International Business and Management, Vol. 15, No. 2.
45. Michael A. J.Stewart Black & Lyman W. Porter. Hitt .(2005) .Management .,Pearson education, Inc., N. J. .
46. P, and Scott, J. Sun“ .(2003) .Exploring the Divide-Organizational Learning .The Learning organization Journal, Vol.10, No.4.
47. S. and Kumar, P Saha .(2016) .Impact of Organizational Culture on Multiple Commitments: Mediating Role of Organizational Learning .International Medical Journal (IMJ), Vol. 8, No.2.
48. Senge .(1990) .The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization .New York: Doubleday.
49. Stephen P Robbins .(1998) .Organizational Behavior Concepts; controversies and Applications England prentice8 .th Edition, Hall Englewood cliffs.
50. U. and Bougie, R. Sekaran .(2010) .Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 5th Edition Wiley and Sons. ISBN .
51. Y., Church R.,and Zikic, J.,Chuang .(2004) .Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict .Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2.