

واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST)

The reality of organizational learning practice in maritime works company in Eastern Algeria (SOTRAMEST)

عبد المالك ججيق (*) & سارة عبيدات (**)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر

ملخص : هدفت هذه المقالة إلى معرفة واقع التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST) من خلال قياس أثر المرتكزات الأساسية المدعمة لاكتساب وتقاسم المعارف في ممارسة التعلم الفردي، الجماعي، وعلى المستوى الكلي للشركة. لتحقيق أهداف الدراسة اقترح الباحثان نموذجا يتكون من المتغيرات المستقلة المتمثلة في مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلم، القيم المشتركة، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية، التكوين؛ والمتغير التابع المتمثل في ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة. وقد وزعت إستبانة على عينة مكونة من 263 عامل أي بنسبة 60% من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والأساليب الإحصائية الملائمة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة لاكتساب وتقاسم المعارف ومستويات ممارسة التعلم التنظيمي. وبناء على ذلك توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتفعيل التعلم التنظيمي وتعزيزه بصفة ديناميكية و متواصلة.

الكلمات المفتاح : تعلم فردي، تعلم جماعي، تعلم تنظيمي، ركائز التعلم التنظيمي، شركة الأشغال البحرية للشرق.

تصنيف JEL : M12 .

Abstract : This article aimed to investigate the reality of organizational learning in the company maritime works in Eastern Algeria (SOTRAMEST), through measuring the impact of the fundamental pillars that enhance the acquisition and sharing of knowledge across the practice of individual, group learning and at the macro level of the company. In order to achieve the objectives of this study, the researchers proposed model has two variables, the independent variable represented by the flexibility of the organizational structure, leadership encouraging learning, shared values, shared knowledge, empowerment human resources, training; and the dependent variable represented by the three levels of organizational learning. A questionnaire was distributed to 263 workers representing a rate of 60 % of the total sample. the statistical package for social sciences SPSS and the most appropriate statistical methods were used to analyze the data.

The study found a positive relationship between the fundamental pillars that enhance the acquisition and sharing of knowledge and levels of organizational learning. On this based, the study recommends to address by activation of organizational learning as a dynamic and continuous a way.

Keywords : Individual learning, Collective learning, Organizational learning, Pillars of organizational learning, SOTRAMEST.

Jel Classification Codes : M12.

-1- تمهيد :

تعتبر ممارسة التعلم التنظيمي المفتاح الأساسي لتمكين الشركات الاقتصادية من البقاء والاستمرار في بيئة أعمال تتميز بدرجة عالية من التعقد والمرونة، لاسيما في ظل الانفجار المعرفي الحاصل وعولمة الأسواق واشتداد حدة المنافسة. فإمام هذه التحديات تبرز الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي الذي يمثل أهم التوجهات والمداخل الإدارية الحديثة لتدعيم وتطوير كفاءة الشركات الاقتصادية على التكيف مع المستجدات المحيطة بها. حيث أن 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 الشركات الاقتصادية بين منافسيها. وفي السياق ذاته فإن الممارسات التي تدخل في إطار مجال التعلم التنظيمي تعد أساس بناء شركات اقتصادية متعلمة قادرة على مواجهة المستقبل بكفاءة عالية.

ولذلك فإن كل شركة 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 للشركة، خاصة وأن غياب الظروف المشجعة على ممارسة التعلم سيجعلها حسب ما أشار بعض المفكرين عملية فردية معزولة عن سياق أعمال الشركة.

أصبحت الشركات الاقتصادية الجزائرية 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 ؟

و يمكن 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) والكلي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر ؟

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

على ضوء هذه التساؤلات، يمكن صياغة الفرضيات التالية :

❖ **الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف، ومستويات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر.

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- **الفرضية الفرعية الأولى :** توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف، و ممارسة التعلم الفردي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر.

- **الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف، وممارسة التعلم على المستوى الجماعي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر.

- **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف، و ممارسة التعلم على مستوى الشركة ككل في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر.

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء حول ممارسة التعلم التنظيمي ميدانيا في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر، و توعية القادة والمسؤولين بأهمية التعلم المستمر، و ضرورة تهيئة بيئة عمل تشجع الموظفين على اكتساب و تبادل المعارف من أجل مواكبة المستجدات و تفعيل علاقة شركتهم مع بيئة الأعمال.

و تسعى 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، و تحديد كذلك درجة ممارسته على كافة المستويات التنظيمية (الفردي، الجماعي والشركة ككل).

- محاولة معرفة أثر المرتكزات الرئيسية التي تدعم اكتساب وتقاسم المعارف في ممارسة التعلم على مستوى الفرد، الجماعة والشركة ككل في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

من أجل انجاز هذه الدراسة تم تقسيمها إلى جزء نظري تناول الدراسات السابقة، طبيعة التعلم التنظيمي، مستويات ممارسته وأهم المرتكزات التي ترتكز عليها هذه الممارسة، والجزء الآخر تطبيقي خصص لمعالجة واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر من خلال تحليل النتائج الإحصائية المتوصل إليها ومناقشتها، واقتراح التوصيات.

1- الدراسات السابقة

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل (Argyris et Schon) في كتابهما "Organizational Learning" إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على الشركات أن تتعلم؟⁽¹⁾ كما زاد الاهتمام بالتعلم التنظيمي بعد نشر كتاب (Senge) في عام 1990 الموسوم "المبدأ الخامس فن وممارسة التعلم التنظيمي".⁽²⁾ ولقد توالى الدراسات بعد هذه الفترة وتنوعت؛ فمن أحدثها دراسة (دوسيا وكروسان، 2004) التي هدفت إلى تطوير نموذج نظري لأثر أساليب وممارسات القيادة الإستراتيجية على التعلم التنظيمي،⁽³⁾ ودراسة (Susana.P et al, 2005) توصلت إلى أن التعلم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي في كل من الابتكار والقدرة التنافسية في عينة من الشركات الإسبانية،⁽⁴⁾ وفي عام 2007 أظهرت دراسة (Daniel.J et Juamg.C) أن التوجه نحو السوق يؤثر على الأداء من خلال التعلم التنظيمي في 451 شركة،⁽⁵⁾ وقد أظهرت النتائج الإحصائية لدراسة (شاكر جارا الله وآخرون، 2008) وجود تأثير معنوي لأسلوب القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي في 16 شركة صناعية بالأردن.⁽⁶⁾

2- طبيعة التعلم التنظيمي

2-1 مفهوم التعلم التنظيمي

تعددت وتنوعت تعريفات التعلم التنظيمي باختلاف الدراسات التي تناولته حيث يعرفه المفكرين (Argyris and Schon, 1978) على أنه عملية تصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها،⁽⁷⁾ ويصفه (Fiol, 1985) على أنه تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن،⁽⁸⁾ كما يعرف (Gérard Koenig, 1994) التعلم التنظيمي على أنه ظاهرة جماعية لاكتساب وتنمية الكفاءات بشكل مستمر وعميق بهدف تغيير نمط التفسير للوضعيات وتغيير الوضعيات في حد ذاتها؛⁽⁹⁾ أما (Susana et al, 2005) عرفته على أنه عملية ديناميكية تتمثل في خلق، اكتساب ونشر المعرفة بهدف تنمية قدرات الموارد البشرية بما يؤدي إلى المساهمة الفعالة في تطوير أداء الشركة.⁽¹⁰⁾ في حين اعتبر (John.R.Schermer et al, 2006) التعلم التنظيمي على أنه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات بما يمكن الشركة وأعضائها من التكيف والتأقلم مع التغييرات المستمرة في البيئة.⁽¹¹⁾ وفي هذا الصدد استنتج الباحثان التعريف التالي للتعلم التنظيمي: هو عملية مستمرة تسعى من خلالها الشركة 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.

2-2 خصائص التعلم التنظيمي

حسب (احمد هيجان، 1998) يتميز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية:⁽¹²⁾

- هو عملية مستمرة ومتواصلة لا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية، فهي تحدث بشكل تلقائي كجزء من ثقافتهم؛
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء الشركة حول أهدافها ومستقبلها؛
- هو نتيجة الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للشركة؛
- هو عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى تخطيط، وتنظيم، ومتابعة حيث لا يمكن أن يحقق نتائج دون دعم ومساندة القيادة التنظيمية؛
- يتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات، وتخزينها في ذاكرة الشركة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات، وذلك في إطار ثقافتها.
- كما يعتبر (Marc Ingham, 1994) التعلم التنظيمي كعملية اجتماعية ناتجة عن التفاعلات الفردية التي تهدف إلى إنتاج معارف تنظيمية جديدة.⁽¹³⁾

2-3 أهمية التعلم التنظيمي

- ظهرت حتمية الاهتمام بالتعلم التنظيمي في الشركات نتيجة لعدة أسباب يمكن إيجازها في ما يلي:⁽¹⁴⁾
- التسارع الكمي والنوعي الكبير في توليد المعارف، وتحديثها، وفتح آفاق معرفية جديدة لتحسين وتطوير جودة المنتجات؛
- تعزيز القدرات على إدارة التغيير والتكيف مع تغيرات البيئة؛
- التنافس الدولي والإقليمي بين الدول والشركات المختلفة سواء كانت التنافسية على الأسواق أو على المواد الأولية وجميع القضايا الجوهرية في ظل العولمة.

ونتيجة للأسباب السابقة الذكر يبرز الدور الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في ظل الاقتصاد المعرفي الجديد في النقاط التالية :

- يحسن قدرة الشركة ويفعل علاقتها مع البيئة المحيطة بها ؛ (15)
- يسمح بدوران الأفكار ونشر الممارسات المشكّلة للكفاءات الجديدة، وكذلك خلق علاقات بين الكفاءات الموجودة ؛ (16)
- يسمح بإعداد المعارف الضرورية لبلوغ الأهداف المرجوة ؛ (17)
- يشكل كفاءات جماعية فعالة على أساس هيكل مسارات تعلم الأفراد وتطوير معارفهم بالاعتماد على التبادل ؛ (18)
- تفعيل دور إدارة المعرفة من خلال الاستثمار في المعلومات وتحويلها إلى معارف.
- يعتبر كرافعة إستراتيجية للابتكار حيث من خلاله يمكن اكتساب قدرات، مهارات ومعارف تساعد الموارد البشرية على ابتكار منتجات ذات جودة عالية لإرضاء الزبائن واكتساب ولائهم.
- وأشار (نجم عبود نجم، 2005) إلى أن التعلم التنظيمي يكون مصدرا للقدرة التنافسية إذا توفرت الشروط التالية: (19)
- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماما عابرا؛
- التعلم مسؤولية الجميع : أي أن يكون التعلم مسؤولية مشتركة بين جميع مستويات التنظيم ؛
- الحصول على المعرفة والخبرات من داخل الشركة وخارجها ومن أي مصدر كان ؛
- تتسم ثقافة الشركة بالانفتاح، الشفافية، قبول الفشل وتحفيز التقاسم ؛
- إتباع طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة من خلال زيادة أصول المعرفة وتعظيم الرأس مال الفكري لل الشركة أو تحسين نتائج الأعمال في السوق ؛
- قياس التعلم بشكل دوري.

3- مستويات التعلم التنظيمي

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

3-1 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. (20)

3-2 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، المعلومات و الخبرات بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.

3-3 تعلم المؤسسة ككل : أي ذلك التعلم الذي يحدث نتيجة تعديل الشركة و تطوير ثقافتها، استراتيجياتها و أنظمتها التي تعيق خلق و تبادل المعرفة التنظيمية، ويحدث هذا المستوى عندما تتعلم المؤسسة كيف تنفذ التعلم في المستويين الأول والثاني. (21)

تقول في هذا الصدد (Crossan,1999) أن المستويات الثلاثة للتعلم متصلة بأربعة عمليات اجتماعية ونفسية هي: (22)

- الحدس :** هي مرحلة لاشعورية تحصل على مستوى الفرد.
- التفسير :** أي تفسير العناصر التي يشعر بها الفرد خلال التعلم ويشارك بها على مستوى الجماعة.
- الدمج :** وفيها يحصل تغيير الفهم على مستوى الجماعة مما يمكن من نقلها إلى جميع مستويات المؤسسة.
- إعطاء الصبغة المؤسسية :** في هذه المرحلة يتم تضمين ما تم تعلمه في الأنظمة والممارسات والهياكل والأعمال الروتينية.

ولقد أشارت (Fillol,2004) إلى انه توجد علاقة تفاعل واضحة بين التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم على مستوى الشركة ككل، حيث هذه الأخيرة تتعلم بواسطة أفرادها الذين يشكلون التعلم الجماعي. (23)

كما اعتبر (Olivier Meier, 2007) التعلم على مستوى الشركة وتعلم الأفراد عمليتان متكاملتان ومترابطتان أي أن الأول يركز على معارف وسلوكيات الأفراد التي تشكل ممارسات يومية جماعية، وبالتالي هناك تغذية متبادلة بين جميع المستويات عن طريق المشاركة و التقاسم.⁽²⁴⁾

وهنا السؤال يطرح نفسه، كيف تتعلم المؤسسات ؟ تعددت النماذج الخاصة بأساليب حدوث عملية التعلم التنظيمي و من أبرزها نموذج (C.Argyris et D.Schon) الذي يتحدث على التعلم أحادي الحلقة وثنائي الحلقة ؛ فالتعلم في الحلقة الأولى يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية⁽²⁵⁾ بما يؤدي إلى تراكم الخبرة من خلال التكرار وتحليل استراتيجيات العمل التي تسمح بالتحسين⁽²⁶⁾، وهذا النوع لا يشجع الإبداع ولا يسمح بمواجهة الأوضاع المعقدة في المستقبل؛ أما التعلم في الحلقة الثانية يحدث عندما تتعلم الشركة كيفية تنفيذ التعلم من خلال الإبداع، الابتكار ووضع محل التنفيذ أفكار جديدة.⁽²⁷⁾

4- الركائز 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 :

1-4 مرونة الهيكل التنظيمي : يمثل الهيكل التنظيمي في الشركة حجر الأساس في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها من خلال تحديد الأدوار والصلاحيات والعلاقات بين الأفراد وبين جميع المستويات، لذلك يجب عليها تصميم هيكل تنظيمي مرن يوفر الظروف الملائمة لتسيير عملية التعلم. وفي هذا السياق أشار (Marc Ingham, 1994) إلى أن ضمان مستوى عال من التعلم يتطلب بناء هيكل تنظيمي يعتمد على اللامركزية، المشاركة، استخدام فرق المشروع، المرونة التنظيمية، تشجيع الاتصالات غير الرسمية والتركيز على نظم معلومات التي توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.⁽²⁸⁾

2-4 القيادة المشجعة على التعلم : لقد اتجه الباحثين في الآونة الأخيرة نحو التركيز على مفهوم القيادة التحولية كالنمط الملائم لقيادة التعلم التنظيمي، وهذا نظرا لكون القادة التحوليين هم الذين يركزون على التغيير في الشركة بما يسهل انسياب التعلم من الفرد إلى المجموعة، كما يلعبون دورا مهما في تدعيم التعلم من الجماعة إلى الشركة،⁽²⁹⁾ وبحرصون أيضا على تسهيل عملية التعلم من خلال التغذية العكسية، وذلك لأنهم يهتمون بعملية الاتصال. فيما يخص تطبيق أسلوب القيادة التحولية فإنه يتوقف على أربعة محاور أساسية هي :⁽³⁰⁾

الخصائص الكارزمية للقائد، تأثير القادة على المرؤوسين لاستخدام الرموز والقيم بهدف زيادة دافعيتهم، الاستشارة الفكرية للمرؤوسين ودفعهم لتقديم الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل وتطويره، والاعتبارات الفردية للمرؤوسين أي التخصيص بالمعاملة معهم بحيث تعامل كل فرد بشكل منفرد.

3-4 القيم المشتركة : تلك القيم والمعتقدات التي تدور أساسا حول سبب وجود الشركة، و يتم توصيلها لجميع العاملين بشكل علني أو ضمنى. هذه القيم تشكل أساس الثقافة التنظيمية ويجب على القادة ترسيخ وتطوير قيم الشركة والقواعد السلوكية الخاصة بها بطريقة تناسب استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي.⁽³¹⁾ ولكي تنجح عملية التعلم التنظيمي يجب على الشركة ترسيخ ثقافة تنظيمية محايدة للتعلم التي عرفها (Miha .S et al, 2010) على أنها تلك القيم والقواعد المعبرة عن أساليب عمل الشركة، والتي تتميز بالتفكير النظمي العميق الهادف إلى تحقيق أعلى مستوى من التعلم التنظيمي.⁽³²⁾ وحسب (Watkins and Marsik, 1993) تتميز ثقافة التعلم التنظيمي بما يلي :⁽³³⁾

- خلق فرص للتعلم المستمر، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي ؛
- تركيز على تصميم أنظمة تسمح باكتساب وتبادل المعارف ؛
- تركيز على خلق رؤية مشتركة جماعية، وتمكين الموارد البشرية ؛
- تشجع على الاتصالات، وتؤكد على تصميم نظم تربط البيئة بالشركة ؛
- التأكيد على تكوين قيادة إستراتيجية تؤمن بالتعلم.

4-4 التشارك المعرفي : أي مدى اهتمام الشركة بتشجيع المشاركة في المعرفة من خلال الاعتماد على أسلوب فرق العمل الذي يعتبر الوسيط لنقل المعرفة على مستوى جميع فروع التنظيم. وهكذا يصبح فريق العمل الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد وتعلم الشركة عن طريق تشجيع الحوار بين أعضائه، وتبادل الأفكار والمهارات والمعارف، وإثارة القدرة الجماعية المشتركة على توليد الأفكار الجديدة المبتكرة للتعامل مع المشكلات.⁽³⁴⁾

4-5 تمكين الموارد البشرية : يعرف (Daft, 2001) تمكين العاملين على أنه عملية منح الأفراد الحرية والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذها.⁽³⁵⁾ 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 و تفويض الصلاحيات حيث هذا الأخير عرفه (ابراهيم الفقي، 2010) على انه عملية نقل السلطات الموكلة للقائد إلى أفراد آخرين مما يساهم في منحهم فرصة تعلم مهارات ومعارف جديد. (36)

4-6 تكوين الموارد البشرية : إن ممارسة التعلم التنظيمي بحاجة إلى تكوين الموارد البشرية حول كيفية العمل ضمن فريق، كيفية خلق وتقاسم المعارف والخبرات، وكيفية تحديد المشكلات وتسييرها وحلها، (37) فحسب (Benchemam.F et Galindo.G,2009) يعرف التكوين على انه ذلك النشاط الذي يهدف إلى صيانة وتطوير الكفاءات المرتبطة بالمنصب والتطورات المهنية عن طريق الاكتساب وتحسين المؤهلات. (38)

II- الطريقة:

1- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر البالغ عددهم 438 موظفاً، وهي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم نشأت بموجب المرسوم التنفيذي 50/80 رقم 9 في 1980/02/23 بعنابة، يتمحور نشاطها في كافة الأشغال البحرية خاصة بناء الموانئ في المدن الساحلية (وسط الجزائر، بجاية، سكيكدة، عنابة، القالة..). تمتلك الشركة تراكم معرفي وخبرة تفوق 30 سنة في مجال نشاطها.

يشير الجدول 01 انه تم اختيار عينة تمثل 60% من كل مستوى وظيفي، حيث تم توزيع 263 إستبانة على أفراد العينة واسترجع 240 إستبانة وتم استبعاد 5 إستبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل 235 إستبانة أي نسبة 53.65% من مجتمع الدراسة.

2- متغيرات الدراسة

قام الباحثان باقتراح نموذجاً للدراسة، حيث تم تحديد ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة كمتغير تابع، أما المتغير المستقل في هذه الدراسة تمثل في ركائز التعلم التنظيمي (مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلم، القيم المشتركة، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية والتكوين)، وهذا ما يوضحه الشكل 01.

3- أداة الدراسة

لجمع البيانات قام الباحثان بتصميم إستبانة وفق سلم ليكرت الخماسي التي غطت المحاور التالية :

- ✓ المحور الأول : يتعلق بالمعلومات العامة حول خصائص أفراد عينة الدراسة و يتضمن 03 فقرات.
- ✓ المحور الثاني : يتضمن 25 فقرة خاصة بالمتغيرات المستقلة.
- ✓ المحور الثالث : يتضمن 24 فقرة خاصة بالمتغير التابع.

استند الباحثان في سلم ليكرت الخماسي على ما يلي : دائماً 5 درجات، غالباً 4 درجات، أحياناً 3 درجات، من النادر 2 درجات، من النادر جداً 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 (4,50_5) للوسط الحسابي يدل على درجة ممارسة مرتفعة.

4-أساليب التحليل الإحصائي

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

5- صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبانة قام الباحثان بعرضها على 7 خبراء في مجال إدارة الأعمال حيث تم اخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات Alpha Cronbach ، ونتائج الجدول 02 بينت أن معاملات الثبات لفقرات الإستبانة ككل ومتغيرات الدراسة مرتفعة أي أعلى من معامل القبول (0,60)، وهذا ما يدل على صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

III. النتائج ومناقشتها:**1- خصائص أفراد عينة الدراسة**

أشارت النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 03 إلى أن أغلبية المبحوثين من جنس ذكر أي بنسبة 70%، بينما كانت نسبة 30% منهم من جنس أنثى. كما أن أغليتهم لهم أقدميه أكثر من 10 سنوات أي بنسبة 49%، في حين نسبة 42% منهم لديهم أقدميه تتراوح بين 5 و10 سنوات، و نسبة 9% لهم أقدميه أقل من 5 سنوات. أما بالنسبة للمستوى التعليمي لاحظنا أن الأغلبية مستواهم مهني حيث بلغت نسبتهم 45%، ويليهما المستوى الجامعي بنسبة 40%، في حين نسبة 12% منهم لديهم مستوى ثانوي، و نسبة 3% منهم لديهم مستوى تعليم عالي ما بعد التدرج.

2- تحليل الفقرات الخاصة بركائز التعلم التنظيمي

يتضح من الجدول 04 أن الهيكل التنظيمي في الشركة محل الدراسة يتميز بدرجة مرتفعة من المرونة، وذلك بمتوسط حسابي قيمته 4.77 و بانحراف معياري 0.90، حيث أشار المبحوثين أن طبيعة العلاقات التسلسلية والوظيفية تدعم الاتصالات المباشرة والكثيفة، كما أكدوا أن هناك وضوح بدرجة عالية في أداء المهام المطلوب إنجازها من طرفهم، وهذا ما يدل عن المرونة والشفافية في الإجراءات والقواعد التنظيمية الداخلية. كما يشير الجدول إلى أن مستوى ممارسة أسلوب القيادة المشجعة على التعلم في الشركة متوسط إذ بلغ قيمة 3.92 و بانحراف معياري 0.85، وهذا يدل على أن القيادة تولي اهتماما عاليا بالجانب المعنوي من خلال الاعتراف بأداء الموظفين، وتقدير جهودهم بالإضافة إلى ثقافتها في قدراتهم. في حين أشار المبحوثين إلى أن درجة اهتمام القيادة فيما يخص الاعتبارات الفردية، والتعامل مع المشكلات بأساليب جديدة متوسطة. أما فيما يتعلق بالقيم المشتركة أشار المبحوثين إلى وجود ممارسة بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي قيمة 4.79 و بانحراف معياري 0.92، حيث أن القيم السائدة في المؤسسة محل الدراسة تشجع بدرجة مرتفعة على التعلم المستمر، والعمل الجماعي من خلال وجود أنظمة معلومات ومعارف فعالة. وبالنسبة للتشارك المعرفي يرى المبحوثين أن مستوى ممارسته متوسط أي بمتوسط حسابي قدره 3.92 و بانحراف معياري 0.93، وهذا ما يدل على التعاون بين الموظفين ورغبتهم في تبادل المعلومات لإنجاز المهام. في حين كانت درجة المشاركة في وضع الخطط واتخاذ القرارات متوسطة، كما اتضح من خلال فقرة الاستبيان المتعلق « بتنظيم ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من أجل تبادل المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين. » أن درجة ممارستها ضعيفة بوسط حسابي 2.69 و بانحراف معياري 1.03. أما فيما يخص تمكين الموارد البشرية تبين أن مستوى ممارسته متوسط أي بوسط حسابي 3.79 و انحراف معياري 0.86 حيث يرى المبحوثين أن لديهم الحرية والاستقلالية بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل أثناء العمل، وهذا يدل على الثقة المتبادلة بين الموظفين وإدارة الشركة. ويمارس مبدأ تفويض الصلاحيات بدرجة ضعيفة أي بقيمة وسط حسابي 2.25، ويمكن تفسير هذا بتخوف المدراء من تحمل النتائج السلبية المترتبة عن القرارات التي سيتم اتخاذها من طرف المفوض له. و فيما يخص المتغير المتعلق بتكوين الموارد البشرية فقد أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيقه ضعيف بوسط حسابي قيمته 2.44 و انحراف معياري قيمته 1.16. كما أن عملية تقييم أداء المتكولين تتم بدرجة ضعيفة، وهذا يرجع إلى ضعف اهتمام الشركة بالتكوين من ناحية التخطيط له وتدعيمه ماليا.

3- تحليل الفقرات الخاصة بمستويات التعلم التنظيمي

يتضح من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول 05 أن مستوى ممارسة التعلم الفردي في الشركة محل الدراسة متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 و بانحراف معياري 0.86، إذ يركز الأفراد على مناقشة الأخطاء بصراحة ويستفسرون عن رأي الآخرين ويتعاملون مع المشكلات كفرص للتعلم، كما أشار المبحوثين إلى أن هناك معوقات بخصوص التعلم؛ من أهمها قلة الاهتمام بالتدعيم المالي وتشجيعهم من خلال تقديم المكافآت. في حين تحصلت الفقرة «في شركتنا يشجع الأفراد على إثارة أسئلة لماذا بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.» على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره 2.98 و بانحراف معياري 1.09. أما فيما يخص التعلم الجماعي فإنه يمارس بدرجة متوسطة أي بمتوسط حسابي قيمته 3.55 و بانحراف معياري 0.91، حيث أشارت النتائج أن هناك تفاهم و تعاون بين أعضاء الفريق على كيفية أداء الأعمال بصفة منسجمة و متكاملة، و هذا ما يدل على وجود التضافر والانفتاح والمرونة في التفكير لدى أعضاء الفريق، لكن تعتمد الشركة بدرجة ضعيفة على التحفيز الجماعي، حيث حصلت فقرة مكافأة الفرق على متوسط حسابي قيمته 2.44 و بانحراف معياري 1.02. أما بالنسبة للتعلم التنظيمي فإنه يمارس بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.55 و بانحراف معياري 0.78، وهذا يدل على الاهتمام بالتعلم واستقطاب المعارف والخبرات من المصادر الخارجية، حيث تقوم المؤسسة بإنجاز بعض المشاريع عن طريق الشراكة الوطنية أو المحلية إلا أن الاهتمام باستقطاب المعرفة من الزبائن فهو ضعيف أي بمتوسط حسابي قدره 2.53. ويتضح من الفقرة « تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة الشركة ككل وليس لقسم واحد فقط. » أن أعضاء التنظيم يميلون إلى التفكير الشمولي بمتوسط حسابي قيمته 3.32. كما أشارت النتائج الإحصائية أن الشركة تعتمد بدرجة متوسطة على تكنولوجيا المعلومات، لكن فيما يخص الفقرة المتعلقة بقياس الأداء تحصلت على متوسط حسابي بقيمة 2.60 و انحراف معياري

1.05 مما يدل على الممارسة الضعيفة للتغذية العكسية التي تؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي و المتوقع، وهذا لا يسمح بمعرفة حاجيات التكوين بصفة موضوعية.

4-معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

1-4 معامل الارتباط بين المرتكزات الأساسية ومستويات التعلم التنظيمي

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 06 إلى وجود علاقة طردية ايجابية بين المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف، ومستويات ممارسة التعلم التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى توفر مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلم، القيم المشتركة، التشارك المعرفي، التمكين وتكوين الموارد البشرية زاد مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة.

2-4 معامل الارتباط بين المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعرفة والتعلم الفردي

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 07 إلى أن هناك علاقة طردية ايجابية بين ممارسة المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعرفة، وممارسة التعلم الفردي حيث يتبين أن أقوى علاقة ايجابية كانت بين تكوين الموارد البشرية والتعلم الفردي وبقيمة ارتباط 0.78، وهذا يدل أنه كلما زاد مستوى ممارسة التكوين زاد مستوى ممارسة التعلم الفردي.

3-4 معامل الارتباط بين المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعرفة والتعلم الجماعي

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 08 أن هناك علاقة طردية ايجابية بين المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعرفة، وممارسة التعلم الجماعي حيث أقوى علاقة ايجابية كانت بين التشارك المعرفي والتعلم الجماعي بمعامل ارتباط بلغ 0.83، ويمكن تفسير ذلك بأن ارتفاع مستوى التشارك المعرفي يرفع من مستوى ممارسة التعلم الجماعي كما يدل على الاهتمام بالعمل الجماعي وخلق بيئة عمل تعاونية.

4-4 معامل الارتباط بين المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعرفة وتعلم الشركة ككل

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 09 إلى أنه هناك علاقة طردية ايجابية بين جميع ركائز اكتساب وتقاسم المعرفة، والتعلم على مستوى التنظيم ككل، حيث توجد أقوى علاقة ارتباط بين التشارك المعرفي وتعلم الشركة ككل بقيمة 0.88، ويفسر هذا بان الشركة تسعى لإتاحة المعلومات والمعارف لجميع العاملين من خلال توفير الوسائل المادية والمعنوية للتشارك بما ينعكس ايجابيا على المستوى الكلي لها .

5- اختبار الفرضيات

1-5 اختبار الفرضية الرئيسية

يوضح الجدول 10 أن قيمة (T المحسوبة = 7,84) اكبر من قيمة (T الجدولية = 0,18) والقيمة المعنوية 0,00 اقل من 0,01، وتبعاً لقاعدة القرار التي تنص على انه تقبل الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية اكبر من 0,01، وترفض الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية اقل 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 .

2-5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يتبين من الجدول رقم 11 أن قيمة (T المحسوبة = 5,90) اكبر من قيمة (T الجدولية = 1,35) والقيمة المعنوية 0,00 اقل من 0,01، وتبعاً لقاعدة القرار التي تنص على انه تقبل الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية اكبر من 0,01، وترفض الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية اقل 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 والتعلم الفردي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر .

3-5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تشير نتائج الجدول 12 إلى أن قيمة (T المحسوبة = 7,75) اكبر من قيمة (T الجدولية = -0,42) والقيمة المعنوية 0,00 اقل من 0,01، وتبعاً لقاعدة القرار التي تنص على انه تقبل الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية اكبر من 0,01، وترفض الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية اقل من 0,01، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن هناك

علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف والتعلم الجماعي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

4-5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يبين الجدول 13 أن قيمة (T المحسوبة=7,83) أكبر من قيمة (T الجدولية=-0,41) والقيمة المعنوية 0,00 أقل من 0,01، وتبعاً 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 أنه هناك علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف تعلم الشركة ككل في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر.

IV - خلاصة:

أصبحت دراسة موضوع التعلم التنظيمي تشكل ضرورة حتمية للشركات 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 وفقاً 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 وتطوير كفاءات تساعدهم على حل المشكلات، ومواجهة التحديات المختلفة بما يعكس ايجابياً على كفاءة الشركة ككل.

وأخيراً يمكن تلخيص واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة SOTRAMEST في النتائج العامة التالية:

- مستوى ممارسة الركائز الأساسية للتعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر متوسطاً أي بقيمة بلغت (3.93)، وهذا ما يعكس اهتمام الشركة محل الدراسة بتوفير المتطلبات الضرورية لتشجيع الموارد البشرية سواء بصفة فردية أو جماعية على خلق المعرفة ونشرها لتستفيد منها الشركة ككل، ولكن بدرجة متوسطة؛
- مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر متوسطاً وبقيمة بلغت (3.49)، وهذا ما يعكس اهتمام الشركة محل الدراسة بتعلمها من خلال الاهتمام بتعلم مواردها البشرية على المستوى الفردي والجماعي لكن بدرجة متوسطة؛
- توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية للتعلم التنظيمي ومستوياته الثلاثة في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر، وهذا ما يدل على أن اهتمام الشركة محل الدراسة بتوفير المتطلبات الضرورية لاكتساب المعرفة وتبادلها يؤثر ايجابياً على تعلم الأفراد والجماعات والشركة ككل.
- ومن خلال النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المتمثلة في:
 - الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف، ومستويات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر؛
 - الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف، وممارسة التعلم الفردي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر؛
 - الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف، وممارسة التعلم على المستوى الجماعي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر؛
 - الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف، وممارسة التعلم على مستوى الشركة ككل في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر.
- و كذلك على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية :
 - ضرورة تبني خطة إستراتيجية رسمية تهدف إلى تدعيم التعلم المستمر؛
 - ضرورة اعتبار التعلم والبحث عن المعرفة مبدأً و وظيفة كل فرد؛
 - ضرورة إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات العلمية والمهنية المختلفة؛

- ضرورة ممارسة التفويض بشكل ملائم مع المتابعة المستمرة وبذلك يستطيع القادة تقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين؛
- ضرورة وضع مخطط واضح ودقيق لتكوين وتطوير قدرات الموارد البشرية؛
- ضرورة تقييم نتائج وآثار التكوين بما يؤدي إلى اكتشاف الانحرافات وتصحيحها؛
- ضرورة تقديم المكافآت والحوافز الفردية والجماعية الكفيلة بتشجيع الموظفين على إخراج معارفهم الضمنية وتوظيفها في أداء أعمالهم؛
- ضرورة وضع معايير دقيقة وواضحة لقياس أداء الموظفين تساعد على تحديد الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي وبالتالي اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها.

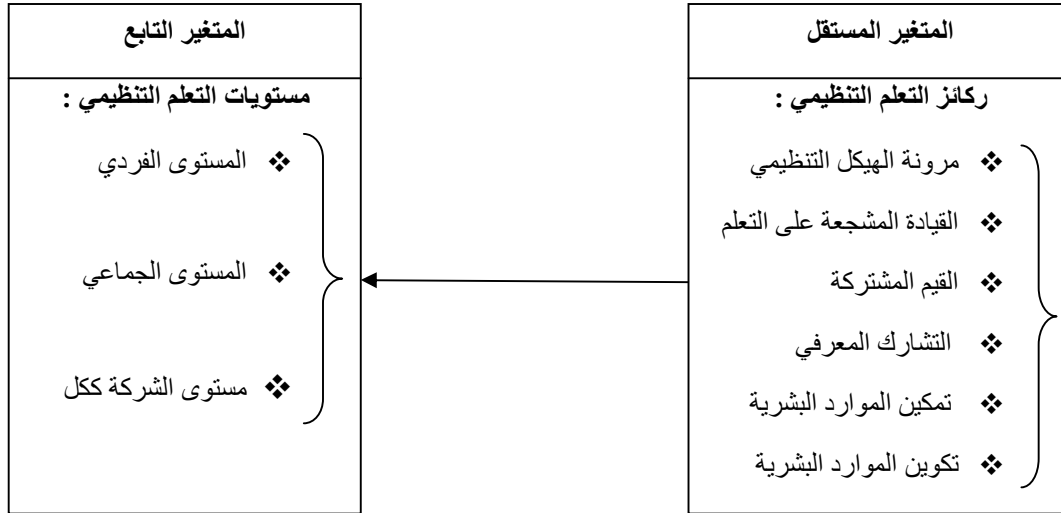
- ملحق الجداول والأشكال البيانية :

جدول (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

الشكل (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين

جدول (02) : معامل الثبات لفقرات الإستبانة ومتغيرات الدراسة

معامل الثبات	الفقرات
0.94	جميع فقرات الإستبانة
0.79	فقرات المتغير التابع
0.82	فقرات المتغير المستقل

المصدر : بالاعتماد على برنامج SPSS

النسبة	التكرار		
70%	165	ذكر	الجنس
30%	70	أنثى	
9%	21	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
42%	98	مابين 5 و 10 سنوات	
49%	116	أكثر من 10 سنوات	
12%	28	ثانوي	المستوى التعليمي
45%	105	مهني	
40%	95	جامعي	
3%	7	تعليم عالي	

المصدر : بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول 04 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بركائز التعلم التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرونة الهيكل التنظيمي				
مرتفعة	0.87	4.75	يستطيع الموظفون في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم بسهولة من أجل الحصول على المعلومات الضرورية.	1
مرتفعة	0.96	4.93	هناك وضوح في المهام المطلوب انجازها من طرف الموظفين.	2
مرتفعة	0.92	4.90	تتميز قواعد وإجراءات العمل بالمرونة والبساطة.	3
مرتفعة	0.93	4.52	يتميز مناخ العمل في منظمنا بالشفافية والصرامة.	4
مرتفعة	0.90	4.77	Σ	
القيادة التحويلية				
متوسطة	0.81	3.27	تحرص قيادة شركتنا على تحقيق رغبات واحتياجات الموظفين.	5
متوسطة	0.89	3.40	تشجع قيادة شركتنا على حل المشكلات بطرق جديدة.	6
متوسطة	0.88	3.65	تعتبر قيادة شركتنا الأخطاء كتجارب عملية مفيدة.	7
مرتفعة	0.92	4.59	نتق قيادة شركتنا في قدرات الموظفين بشكل كبير.	8
مرتفعة	0.90	4.70	تقدر قيادة شركتنا مجهودات الموظفين وتعترف بأدائهم الجيد.	9
متوسطة	0.85	3.92	Σ	
القيم المشتركة				
مرتفعة	0.86	4.75	تشجع القيم السائدة في شركتنا على التعلم المستمر للموظفين.	10
مرتفعة	0.92	4.93	تركز القيم السائدة في شركتنا على تشجيع العمل الجماعي.	11
مرتفعة	0.92	4.80	يسعى جميع الموظفين في شركتنا نحو تحقيق اهدافها وخطتها.	12
مرتفعة	0.88	4.69	تركز قيم شركتنا على توفير انظمة لخلق وإدارة المعلومات والمعرفة.	13
مرتفعة	0.92	4.79	Σ	
التشارك المعرفي				
مرتفعة	0.91	4.80	في شركتنا هناك تعاون واضح بين الموظفين لانجاز المهام	14
متوسطة	0.84	3.59	في شركتنا يشترك الموظفون في وضع خطط العمل، واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام أو المصلحة التابعين لها.	15
مرتفعة	0.89	4.60	في شركتنا لدينا الرغبة الواضحة في تبادل المعلومات لانجاز المهام.	16
ضعيفة	1.03	2.69	تنظم شركتنا ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من أجل تبادل	17

			المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين.	
متوسطة	0.93	3.92	Σ	
تمكين الموارد البشرية				
متوسطة	0.94	4.30	تمنح شركتنا الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل أثناء العمل.	18
مرتفعة	0.82	4.72	تمنح شركتنا الاستقلالية للموظفين في تحقيق الأهداف وكيفية أداء المهام.	19
متوسطة	0.79	3.90	تسود الثقة المتبادلة بين إدارة شركتنا والموظفين.	20
ضعيفة	1.12	2.25	في شركتنا تفوض الإدارة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل.	21
متوسطة	0.86	3.79	Σ	
تكوين الموارد البشرية				
ضعيفة	1.08	1.96	تهتم شركتنا بتكوين جميع الموظفين.	22
ضعيفة	1.19	2.63	تقوم شركتنا بمتابعة أداء الموظفين بعد عملية التكوين.	23
ضعيفة	1.19	2.52	تقوم شركتنا بتصحيح الانحرافات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون بعد عملية التكوين.	24
ضعيفة	1.20	2.78	تعقد شركتنا دورات تكوينية لتعليم الموظفين كيف يتعلمون ذاتيا و من بعضهم البعض.	25
ضعيفة	1.16	2.44	Σ	
متوسطة	0.78	3.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر : بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول 05 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستويات التعلم التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
التعلم الفردي				
1	في شركتنا يساعد الأفراد بعضهم البعض.	3.80	0.82	متوسطة
2	في شركتنا يخصص الأفراد وقتا للتعلم.	3.92	0.73	متوسطة
3	في شركتنا يتعامل الأفراد مع المشكلات على أنها فرصة للتعلم.	3.56	0.89	متوسطة
4	في شركتنا يكافأ الأفراد لتعلمهم أشياء جديدة.	2.79	1.07	ضعيفة
5	في شركتنا عندما يذكر الأفراد وجهات نظرهم يستفسرون عن رأي الآخرين.	4.34	0.93	متوسطة
6	في شركتنا يناقش الأفراد بصراحة الأخطاء من أجل التعلم.	4.28	0.96	متوسطة
7	في شركتنا يستطيع الأفراد الحصول على الأموال لدعم تعلمهم.	2.93	1.10	ضعيفة
8	في شركتنا يشجع الأفراد على إثارة أسئلة لماذا بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	2.98	1.09	ضعيفة
	Σ	3.57	0.86	متوسطة
التعلم الجماعي				
9	في شركتنا نعمل على التعلم مع بعضنا في كيفية أداء المهام.	3.32	0.80	متوسطة
10	في شركتنا هناك حوار متواصل بين الأفراد بشكل جماعي لتحسين الأداء.	3.38	0.88	متوسطة
11	في شركتنا يتوفر لدينا الوقت الكافي لتبادل الأفكار بيننا لتحسين العمل.	3.46	0.91	متوسطة
12	في شركتنا يتعامل أعضاء المجموعة بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتنا أو أي خلافات أخرى.	3.37	0.78	متوسطة
13	في شركتنا يغير الأعضاء أفكارهم كنتيجة لمناقشة المجموعة.	3.40	0.83	متوسطة
14	في شركتنا تكافأ الفرق على إنجازهم.	2.44	1.02	ضعيفة
15	في شركتنا نتق المجموعة في أن الشركة ستأخذ بتوصياتها واقتراحاتها.	4.50	0.96	مرتفعة
16	في شركتنا يركز أعضاء المجموعة كيف يمكن أن تعمل بشكل جيد.	4.59	0.97	مرتفعة
	Σ	3.55	0.91	متوسطة
التعلم التنظيمي				
17	في شركتنا يتم وضع أنظمة لقياس الفجوة أو الفارق بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	2.60	1.05	ضعيفة

متوسطة	0.71	3.20	نعمد في شركتنا على تكنولوجيا المعلومات من اجل نشر المعرفة والمعلومات بين الأقسام والإدارات.	18
متوسطة	0.85	4.12	هناك رؤية وخطة مشتركة بين الإدارة والموظفين لتحقيق الأهداف الشركة.	19
متوسطة	0.73	3.32	تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة الشركة ككل وليس لقسم واحد فقط.	20
متوسطة	0.90	4.08	في شركتنا نراجع ونغير اساليبنا في التفكير بما يؤدي إلى انجاز الأهداف.	21
ضعيفة	1.02	2.53	تشجع شركتنا جميع الموظفين على اخذ وجهة نظر الزبائن في قراراتهم المختلفة.	22
ضعيفة	1.10	2.42	تهتم شركتنا بالوقوف على اثر قراراتها في معنويات العاملين.	23
مرتفعة	0.93	4.53	تتعاون شركتنا مع جهات خارجية من اجل تبادل المنافع.	24
متوسطة	0.72	3.35	Σ	
متوسطة	0.81	3.49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر : بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم 06 : 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 : بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم 07 : 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 : بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم 08 : معامل الارتباط بين المرتكزات 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 : بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم 09 : معامل الارتباط بين المرتكزات الأساسية لاكتساب وتقاسم المعرفة وتعلم الشركة ككل

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

مستوى معنوية $\alpha \geq 0,01$

المصدر : بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم 10: تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

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

مستوى معنوية $\alpha \geq 0,01$

المصدر : بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم 11: تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

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

مستوى معنوية $\alpha \geq 0,01$

المصدر : بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم 12: تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

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

مستوى معنوية $\alpha \geq 0,01$

المصدر : بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم 13: تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

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

مستوى معنوية $\alpha \geq 0,01$

المصدر : بالاعتماد على برنامج SPSS

- الإحالات 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، عدد 2، مجلد 11، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص. 98
2. رائد إسماعيل عيابة وياسر مناع العدوان : العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الإدارة العامة، عدد3، مجلد48، الرياض، يولييه 2008، ص 442 .
3. دوسيا فييرا وماري كروسان : القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، عدد2، مجلد45، الرياض، مايو 2005، ص 257.
4. Susana Perez Lopez et al: organizational learning as a determining factor in business performance, N°3, vol 12, Emeraled Group Publishing Limited, 2005, P227.
5. Daniel Jiménez and Juamg Cegarra Navrro : The performance effect of organizational learning and market orientation, industrial marketing management, N°37, Elsevier, all rights reserved, 2007, p694.
6. شاكر جار الله وإياد فاضل محمد التميمي : اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي – دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني -، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عدد 2، مجلد4، عمان، 2008، ص193.
7. Patrick Gilbert et autres : Organisations et comportements – nouvelles approches, nouveaux enjeux, Dunod, Paris, 2005, p279.
8. إبراهيم الخلوف الملكوي : إدارة المعرفة – الممارسات والمفاهيم -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1، ص 145.
9. Gérard Koenig : L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux , Revue Française de gestion, N°97, Editions Liaisons, Paris, Janvier /Février 1994, P78.
10. Susana Perez Lopez et al,op, p228.

- ¹¹. John R.Shermerhorn et al : Comportement humain et organisation, ERPI, Quebec, 2006, 3^{ème} édition, P47.
- ¹² عبد الرحمان بن احمد هيجان : التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، عدد4، مجلد 37، الرياض، فيفري 1998، ص681.
- ¹³. Marc Ingham : L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, Revue Française de gestion, N°9, Editions Liaisons, Paris, Janvier/Février 1994, p109.
- ¹⁴ علي حسون الطائي : خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة – العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد 1، مجلد 10، العراق، 2008، ص 156.
- ¹⁵ محمد تركي البطاينة وزياد محمد المشاقبة : إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط1، ص 247.
- ¹⁶. Gérard Koenig , op, p78.
- ¹⁷. Florance Charue et Christophe Midler : Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles - la mobilisations des tôleries automobiles -, Revue Française de gestion, N°97, Editions liaisons, Paris, Janvier/Février 1994, p 84.
- ¹⁸ Florance Charue et Christophe Midler, op, p91.
- ¹⁹. نجم عبود نجم : إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ط 1، 2005، ص 286.
- ²⁰ مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم، بحوث ودراسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ط2، ص 46.
- ²¹ محمد مفضي الكساسبة وآخرون تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عدد 1، مجلد 5، الأردن، 2009، ص 20.
- ²² شاكر جار الله الخشالي وايد فاضل محمد التميمي، مرجع سابق، ص198.
- ²³. Charlotte Fillol : apprentissage et systématique, une perspective intégrée, Revue Française, N°194, Paris, 2004, P36.
- ²⁴ Olivier meier et autres : gestion du changement, Dunod, Paris, 2007, P223.
- ²⁵. نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 259.
- ²⁶. Olivier Meier, OP, p225.
- ²⁷. Jean François Soutenain : Management _ LMD fiches QSM_, Editions Foucher, Paris, 2009, p43.
- ²⁸. Marc Ingham, op, p108.
- ²⁹ دوسيا فييرا وماري كروسان، مرجع سابق، ص 371.
- ³⁰ المرجع نفسه، ص 373.
- ³¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 98.
- ³². Miha Skerlavaji and Ji Hoon Song Donngmin : Organisational learning culture, innovative and innovation in South Korean firms, Expert systems with applications, N°37, Elsevier, All right reserved, p6390.
- ³³. Hossein Bodaghi Khajeh and al : learning culture to organizational breakthroughs in Malaysian companie , Economics and Management , N°16, 2011, (04/02/2013, 00:45) : http://www.ktu.lt/lt/.../16/182265158_2011_0852.pdf.
- ³⁴ ناديا حبيب أيوب : دور التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، عدد1، مجلد44، الرياض، مارس 2001، ص ص 82_ 83.
- ³⁵ 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، عدد7، مجلد67، كانون الأول 2011، ص 109.
- ³⁶ إبراهيم الفقي : العمل الجماعي، دار أجيال للنشر، القاهرة، 2009، ط 1، ص 42.
- ³⁷. Farhad Alipour and al : Knowledge creation and transfer : Role of learning organization, International journal of business administration, N°3, vol 2, August 2011, p65.
- ³⁸. Faycel Benchamam et Géraldine Galindo : Gestion des ressources humaines, extenso Edition, Paris, 2^{ème} édition, 2009, p 143.