

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 20 Skikda Université 1955-Aout

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales

Département : sciences de gestion
Laboratoire ECOFIMA



قسم: علوم التسيير
مخبر ايكوفيماف ECOFIMA

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د
تخصص إدارة المؤسسات

بعنوان:

الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة)

المشرف:

أ.د. فريد كورتل

إعداد الطالب:

عيسى رواجية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
الدكتور رضا يونس بوعصيدة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
الأستاذ الدكتور فريد كورتل	أستاذ التعليم العالي	جامعة فرحات عباس سطيف 1	مقررا
الأستاذ الدكتور عبد الوهاب سويس	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا
الدكتور مراد كواشي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	عضوا
الدكتورة آمال يوب	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا
الدكتور صبري مقيمح	أستاذ محاضر (أ)	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا

شكر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على النبي الأمين،
وصحبه الراشدين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. أما بعد:
أشكر لربي جل ثناؤه وتقديسه أسماؤه أن حبب إلي العلم،
ويسر لي سبيله، وأسأله سبحانه أن يرزقني الإخلاص في القول
والعمل، ومن تمام شكره تعالى أن أشكر لأهل الفضل فضلهم
وجهودهم، وأن أعرفهم لهم حقهم، فأشكر لوالدي شكرا جزيلا، ثم
أشكر للأستاذ المشرف "كورتل فريد"، كما لا يفوتني أن أشكر
أعضاء اللجنة الكريمة على قبول المناقشة، ولجميع معلمي
وأساتذتي كلمة شكر عامة.

إهداء

إلى

جميع

الأهل

والأصدقاء

والزملاء...

الطالب

ملخص:

تكتسي ممارسة التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية أهمية كبرى، فهي تساعد المؤسسة على مواكبة التطورات والتغيرات من حولها، كما أنها من الممكن أن تقود إلى ابتكارات واختراعات، وفي الحالتين سوف تضمن للمؤسسة فرص للبقاء والنمو في بيئة أقل ما يقال عنها أنها معقدة ومضطربة. ولعل أفضل وعاء لممارسة التعلم التنظيمي هو نمط حديث نسبياً من المؤسسات يصطلح على تسميته بالمنظمة المتعلمة. وحتى تصبح المؤسسة منظمة متعلمة ينبغي عليها تحقيق صنفين من التغيرات، الصنف الأول مرتبط بالاستثمارات المادية والأنظمة وطرق العمل وكل الأمور الملموسة، وهو سهل التحقيق نسبياً ويمكن لأي مؤسسة توفيره، أما الصنف الثاني المرتبط بالذهنيات ونماذج الفكر السائدة والقيم والمعتقدات المعنوية، وكل ما يندرج ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فهو صعب التحقيق ويتطلب جهد كبير وعناية خاصة ووقت أطول لتحقيقه، ولن يتم بناء منظمة متعلمة ما لم تصبح الثقافة التنظيمية السائدة محيية للتعلم التنظيمي بالمؤسسة وداعمة له، وبالتالي تصبح ثقافة تعلم تنظيمي.

ومن هذا المنطلق، تهدف الدراسة الحالية إلى تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عناية)، وقياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها، ثم تحليل التأثيرات التي تفرزها عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية السائدة في درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بميدان الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس مكون من (81) مؤشراً، قيس من خلاله الثقافة التنظيمية السائدة بستة أبعاد هي: الثقة التنظيمية، الانتماء والالتزام التنظيميين، جماعية العمل، تشجيع الإنجاز، التجربة والانفتاح، القدوة والاستشارة الفكرية. في حين تم استخدام مقياس (DLOQ) لقياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة. وقد شملت الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات (إدارات، أعوان تحكم ومنفذين)، استرجعت (220) استمارة، خضعت (196) منها للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS v23).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن أغلبية مفردات الدراسة تؤكد بأن هناك مستويات متوسطة لتوفر العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، وأن هناك درجة توفر متوسطة لأبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بميدان الدراسة، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة وكل على حد) في درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية). وبناء على النتائج المتوصل إليها قدمت الدراسة جملة من المقترحات الرامية إلى زيادة الاهتمام بتوفير ثقافة تنظيمية مناسبة لبناء المنظمة المتعلمة، عبر دعم وتفعيل وتنمية وتعميم ممارسة التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، تعلم تنظيمي، منظمة متعلمة، ثقافة تعلم تنظيمي، مؤسسة (فرتيال عناية).

Résumé :

L'application de l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise économique est d'une grande importance, puisque il lui permet de s'adapter aux changements et les évolutions dans son environnement. De ce fait développer les capacités de l'innovation chez l'entreprise et l'invention. Dans ce cas-là l'entreprise va exercer évoluer dans un climat perturbé et complexe. Pour qu'elle se transforme en une organisation apprenante, elle doit réaliser deux types de changements. Le premier type concerne les investissements matériels, les systèmes, les méthodes de travail, et tous les aspects concrets, ce qui est relativement facile à réaliser, et chaque entreprise peut l'exploiter. Le deuxième type de changement concerne les mentalités, les valeurs, les modes de pensées, les croyances, et tout ce qui se rapporte avec la culture organisationnel de l'entreprise, ce qui est difficile à réaliser et nécessite de grands efforts, une attention spéciale, et une long période de temps pour le réaliser. La culture organisationnelle doit aller de pied égal avec l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise, et le supporter pour construire une organisation apprenante, et par la suite devenir une culture d'apprentissage organisationnelle.

L'objectif de cette étude est de diagnostiquer la nature de la culture organisationnelle de l'entreprise « Fertial Annaba », et de mesurer le degré d'existence des dimensions de l'organisation apprenante, et ensuite analyser les impacts qui se dégagent des éléments et des composants de la culture organisationnelle adoptée dans le degré d'existence des dimensions de l'organisation apprenante dans notre terrain d'étude. Et pour réaliser les objectifs de cette étude, nous avons utilisé une échelle composée de (81) indices, qui nous a permis de mesurer la culture organisationnelle adoptée à travers six dimensions qui sont : la confiance organisationnelle, l'appartenance et l'engagement organisationnels, le travail de groupe, l'encouragement des réalisations, l'expérience et l'ouverture, le model de rôle. En même temps, nous avons aussi utilisé l'échelle (DLOQ) pour mesurer le degré de la disponibilité des dimensions de l'organisation apprenante. Notre étude se porte sur toutes les personnes qui travaillent dans l'entreprise, et de toutes les catégories (cadres, agents de maîtrise, et exécuteurs). Nous avons obtenu (220) formulaires, dont (196) ont été sujet d'analyse statistique à l'aide du programme (SPSS v23).

Cette étude a révélé plusieurs résultats, la plus importante est que la majorité des individus qui ont été sujet à cette étude confirment qu'il y'a un niveau moyen de disponibilité des éléments composants la culture organisationnelle, et qu'il y'a un degré de disponibilité moyen pour les dimensions de l'organisation apprenante dans l'entreprise. Les résultats ont aussi démontré l'existence d'une relation statistique entre la culture organisationnelle répondue et le degré de la disponibilité des dimensions de l'organisation apprenante dans le terrain d'étude. Les résultats ont démontré aussi l'existence d'un impact statistique pour les éléments de la culture organisationnelle dans un degré de disponibilité des dimensions de l'organisation apprenante dans l'entreprise (Fertial Annaba). On se basant sur les résultats obtenus, notre étude a proposé une série de suggestions qui a pour objectif de porter plus d'intérêt au développement d'une culture d'apprentissage organisationnelle, afin de construire une organisation apprenante, et cela à travers le support, l'activation, et le développement et la généralisation des pratiques de l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise qui a été sujet de notre étude.

Les mots clés : Culture organisationnelle, apprentissage organisationnel, organisation apprenante, culture d'apprentissage organisationnelle, l'entreprise (Fertial Annaba).

Abstract:

The application of organizational learning in the business enterprise is of great importance, since it allows it to follow the changes and developments that surround it, and enables it to innovate and invent. In both cases, it guarantees for the enterprise to exist and to evolve in a disturbed and complex climate. In order to become a learning organization, the company must make two types of changes. The first type is related to the material investments, systems, work methods, and all the concrete aspects, which is relatively easy to achieve, and each company can exploit it. The second type is related with the mentalities, the thought patterns, the values, and the beliefs, and everything that is related with the organizational culture of the enterprise, which is difficult to achieve and requires great effort, particular attention, and a lot of time to realize it. The organizational culture must keep up with the organizational learning of the company and supporting it to build a learning organization, and so, becomes an organizational learning culture.

The objective of the study is to diagnostic the nature of the organizational culture adopted in (Fertial, Annaba) company, and to measure the degree of availability of the learning organization dimensions, then to analyses the impact caused by the elements and the components of the organizational culture, in the degree of availability of the learning organization dimensions in this company. To achieve the objectives of our study, we have used a scale composed of (81) index, and measured the organizational culture adopted through six dimensions which are: organizational trust, organizational belonging and commitment, group work, encouraging achievements, experience and opening, and the model. At the same way, we have used the scale (DLOQ) to measure the degree of the availability of the learning organization dimensions. This study concerned all the persons working in the company, and of all categories (cadres, moderators and executors). We have obtained (220) forms, among which (196) have been subject to statistical analysis by using (SPSS v23) program.

This study revealed several results, the most important is that the majority of the individuals who were subject to this study confirm that there is an average level of availability for the elements composing the organizational culture, and there is an average level of availability for the dimensions of the learning organization in the enterprise. The results also demonstrated the existence of a statistical relationship between the organizational culture adopted to and the degree of availability of the dimensions of the learning organization in the field of study. We have also demonstrated the existence of statistical impact for elements of organizational culture in the degree of availability of the dimensions of the learning organization in the enterprise (Fertial Annaba). On the basis of the obtained results, the study proposed a series of suggestions aimed at giving more importance to learning organizational culture, to build a learning organization through supporting, activating, developing and generalizing the practice of organizational learning in the company that was the subject of our study.

Keywords: organizational culture, organizational learning, learning organization, organizational learning culture, (Fertial Annaba) company.

مقدمة

إن الضغوطات البيئية الممارسة على المؤسسات عبر العالم، ازدادت حدة وقوة، فبيئة الأعمال أصبحت تتميز بالتعقيد والسرعة في التغيير، نظرا لأسباب عديدة متداخلة ومتشابكة فيما بينها، نذكر منها: عولمة الأسواق واتساع نطاق المنافسة، زيادة مستويات الإبداع والابتكار في شتى الميادين والمجالات، تعقد حاجات ورغبات الزبائن وتطورها عبر الزمن، بالإضافة إلى التغيرات في القوانين والتشريعات محليا ودوليا... الخ. وما تبع ذلك من تقدم تقني وانفجار معرفي وثورة معلوماتية، حيث أصبح العمل اليوم، عمال معرفة، والاقتصاد الذي تنشط فيه المؤسسات، هو اقتصاد قائم على المعرفة، تُبنى فيه الميزات التنافسية على أساس الموارد غير الملموسة.

الأمر الذي جعل إدارة المؤسسات أمر في غاية الصعوبة والتعقيد؛ بمعنى آخر، النماذج التقليدية في الإدارة أصبحت عاجزة عن إيجاد حلول للكثير من المشاكل التي تشهدها المؤسسات، ولم يعد بإمكانها تفسير الغموض الذي تعيشه. وفي السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بالتعلم التنظيمي باعتباره آلية لإنشاء المعرفة الضرورية لتطور واستمرار المؤسسات، فهو يسمح بالتعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرصا للميزة التنافسية. ولما كانت المنظمة التي تتعلم باستمرار أو المنظمة المتعلمة النتيجة الحتمية لممارسة التعلم التنظيمي بشكل صحيح ومناسب في المؤسسة، وهي كذلك أفضل فضاء أو وعاء يمكن أن يحتضن ممارسات التعلم التنظيمي؛ كونها المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، ويتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم (Senge, 1991)، فهي المنظمة الماهرة في خلق وحياسة ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة (Wheelen & Hunger, 2006)، فإن التحول إلى نمط المنظمة المتعلمة يعتبر كضرورة ملحة للمؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار على المدى البعيد، وكذا التفوق وتحقيق مستويات غير مسبقة من الأداء أو التميز.

وتشير الأدبيات إلى وجود عدد من المرتكزات الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، تحظى الثقافة التنظيمية ضمنها بأهمية كبيرة، فقد بينت العديد من الأبحاث والدراسات الميدانية مدى أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الحاسم في نجاح عمليات التعلم التنظيمي، نظرا لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فلا يمكن لأحد أن ينكر التأثير الكبير للثقافة التنظيمية على سلوك المنظمة والأفراد العاملين بها، حيث أن للثقافة التنظيمية أثرا مهما على الجودة في الأداء والكفاءة. والشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية (Popper, 1982 ; Deal & Kennedy, 1982) (Peters & Waterman, 1982) وحسب (Lipshitz & Peters) التعلم التنظيمي عبارة عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية، وبالتالي فمن أجل بناء منظمة متعلمة غير تقليدية، لا بد من توفر ثقافة تنظيمية داعمة وحاضنة للتعلم التنظيمي، يفضل بعض المفكرين تسميتها بثقافة التعلم التنظيمي.

إشكالية الدراسة:

وبالانتقال إلى الجزائر نجد أن المؤسسات الاقتصادية ليست بمعزل عن هذه الضغوطات، خاصة مع التحرير "النسي" للاقتصاد والتجارة الخارجية وما تبع ذلك من خصخصة للمشاريع وتشجيع للاستثمار الأجنبي، وهو ما يعتبر من التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة وأنها تواجه منافسة شرسة على الأسواق في السنوات الأخيرة في أعقاب انفتاح البلد على الاقتصاد العالمي. وقد أدى ذلك إلى سعي البلد للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات وتطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات. إضافة إلى تحديات المنافسة التي تفرضها التوجهات الجديدة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة واتفاقيات الشراكة والتبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي والبلدان العربية. في المقابل ولتحقيق كل ذلك لا بد من توفر داخل مؤسساتنا ثقافة تنظيمية تساعد على التميز. مما يحتم على مؤسساتنا -أيضا- تبني مفهوم المنظمة المتعلمة حتى تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية. وبالحديث عن الاستثمار الأجنبي نجد أن هناك ضرورة ملحة لإدارة الثقافة التنظيمية وجعلها داعمة ومساندة للتعليم التنظيمي، خاصة أن هناك تعدد للثقافات وتنوع واختلاف داخل المؤسسات المختلطة. وقد تماخيتار مؤسسة مختلطة بشريك أجنبي هي مؤسسة (فرتيال عنابة) نظرا لأهميتها من حيث الحجم ورقم الأعمال وتنوع العمالة وحيوية مجال نشاطها لتكون محل هذه الدراسة وميدانها. وللوقوف على واقع الثقافة التنظيمية، وقياس مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة (فرتيال عنابة)، ولمعرفة التأثيرات التي تفرزها الثقافة التنظيمية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في ميدان الدراسة، ومعرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة فيدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها، قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التأثيرات الناتجة عن الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة) في درجة

توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها ؟

الأسئلة الفرعية:

ومن خلال السؤال الأساسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل هناك علاقة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة

(فرتيال عنابة)؟

✓ ما مدى تأثير مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة) على درجة توفر أبعاد

المنظمة المتعلمة فيها ؟

✓ هل هناك اختلافات في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة

(فرتيال عنابة) يمكن إرجاعها إلى خصائص (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية وطبيعة

العمل)؟

✓ هل هناك اختلافات في إجابات الباحثين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية) يمكن إرجاعها إلى خصائص (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية وطبيعة العمل) ؟

فرضيات الدراسة :

وللإجابة عن الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية السائدة (مجتمعة وكل على حد) ودرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية) ؛
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية السائدة (مجتمعة وكل على حد) على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية) ؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين بمؤسسة (فرتيال عناية) حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة تُعزى إلى خصائص (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية وطبيعة العمل) ؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين بمؤسسة (فرتيال عناية) حول مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى إلى خصائص (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية وطبيعة العمل).

أسباب اختيار الموضوع :

لقد وقع الاختيار على موضوع "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)" نظرا للأسباب التالية :

- ✓ موضوع حديث نسبيا ومهم على المستوى الأكاديمي، فهو يعرف رواجاً كبيراً ليس فقط محلياً أو عربياً بل عالمياً ؛
- ✓ التحديات التي تعيشها المؤسسات الجزائرية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة، فهي بحاجة إلى مواكبة التطورات الخارجية والاهتمام بالقضايا المعاصرة ؛
- ✓ مساعدة مؤسسة (فرتيال عناية) في الرفع من أدائها، عن طريق تحويلها إلى منظمة متعلمة قادرة على المنافسة عالمياً؛
- ✓ التنوع الثقافي بمؤسسة (فرتيال عناية) ما يجعلها في أمس الحاجة لإدارة ثقافتها التنظيمية حتى تصبح مناسبة لبناء المنظمة المتعلمة، وهي بذلك بيئة خصبة وملائمة لدراسة هذا الموضوع ؛

✓ ندرة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، ورغبة منا في لفت الانتباه أكثر لهذا الموضوع وإثراء النقاش فيه ؛

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية :

✓ تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة)؛

✓ قياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)؛

✓ مساعدة مؤسسة (فرتيال عنابة) على فهم طبيعة العلاقة بين ثقافتها التنظيمية ودرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها ؛

✓ إبراز التأثيرات التي تفرزها الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة) على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها.

✓ الكشف عن مدى تباين وجهات نظر المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية، ودرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تبعاً لخصائصهم.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية مواضيع الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بالنسبة للمؤسسة—كما ذكرنا سابقاً—، ومن خصوصية ميدان الدراسة، باعتباره مركب ضخم له وزنه في الاقتصاد الوطني، وينشط ضمن مجال نشاط حيوي، بالإضافة إلى كونه يضم تنوع ثقافي. كما أن هذه الدراسة توفر للمؤسسة أداة لتشخيص الثقافة التنظيمية وقياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، وتساعد أيضاً مؤسسة (فرتيال عنابة) على فهم طبيعة العلاقة بين ثقافتها التنظيمية والتحول إلى منظمة متعلمة، والتعرف على أوجه القصور في ذلك من أجل علاجها، ونقاط القوة من أجل تدعيمها والاستفادة أكثر منها، وبالنتيجة مساعدة مؤسسة (فرتيال عنابة) حتى تصبح منظمة متعلمة بالاعتماد على ثقافتها التنظيمية وسلوكيات أفرادها وليس فقط بالاعتماد على الاستثمارات المادية.

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تجميع معلومات مفصلة عن موضوع الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة بالاعتماد على مصادر المعلومات الثانوية المختلفة من كتب ومجلات ودوريات وتقارير ووثائق ومستندات ومواقع انترنت، والتي تم توظيفها في إنجاز الجانب النظري، ومن أجل إسقاط ما تم تناوله نظرياً على أرض الواقع، قمنا بدراسة حالة مؤسسة (فرتيال عنابة)، حيث وزعت استمارة معلومات على العاملين عن

طريق إجراء مسح شامل، مما سمح بالحصول على معلومات أولية استخدمت في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الإشكالية. كما تم الاعتماد على أسلوب المقارنة لقياس مدى وجود الفروق في مستويات الثقافة التنظيمية وفي درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة.

مجالات الدراسة :

✓ المجال المكاني : تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة (فرتيال عنابة)، رائد صناعة البتروكيمياويات والأسمدة؛

✓ المجال الزمني : امتدت الدراسة من 01 أبريل 2016 إلى غاية 26 نوفمبر 2016؛

✓ المجال البشري : شملت الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة خلال فترة الدراسة والبالغ عددهم (483) عامل، وغطت جميع المستويات الوظيفية (إطارات، أعوان تحكم، منفذين).

هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول؛ تمثل في الأسس النظرية للثقافة التنظيمية، وتناولنا فيه علاقة الثقافة بالمنظمة وكيف يمكن تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية، مع التطرق إلى قضية تشكل الثقافة التنظيمية، كيف نرسخها ومتى نغيرها، أما الفصل الثاني فهو بناء المنظمة المتعلمة، وتم الانتقال فيه من ممارسة التعلم التنظيمي إلى المنظمة المتعلمة ومركزاتها مع التركيز على الثقافة التنظيمية. وأما الفصل الثالث ؛ وهو دراسة ميدانية بمؤسسة (فرتيال عنابة)، تم التطرق فيه لمنهجية الدراسة مع التعريف بسياقها، بالإضافة إلى عرض النتائج وتحليلها، وفي الأخير قمنا باختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم مجموعة من المقترحات.

صعوبات الدراسة :

مثل أي عمل بحثي، فقد واجهت هذه الدراسة بعض الصعوبات خاصة فيما يتعلق بشقها الميداني، ولا يفوتنا أن ننوه إلى ثقافة حجب المعلومات السائدة في المؤسسة الجزائرية، وكثرة الإجراءات الإدارية التي تحد من قدرة الباحث على إنجاز دراسة علمية موضوعية.

الفصل الأول:

الأسس النظرية

للثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد عرف موضوع الثقافة التنظيمية انتشارا كبيرا مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي، بعدما كان تركيز المفكرين والممارسين على الجوانب الملموسة في المنظمات، ومنذ ذلك الحين توالى الأبحاث والدراسات والمؤلفات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، لما لهذه الأخيرة من قدرة على التأثير على سلوكيات الأفراد وتوجيهها، وبالتالي تحديد ما تكون عليه ثمرة جهودهم في نهاية المطاف، فامتلاك المنظمة لثقافة تنظيمية (مناسبة) سيسمح لها بقراءة وتأويل ما يجري في البيئة قراءة صحيحة وأكثر واقعية، وبالتالي التعرف على عوامل النجاح الأساسية أي تحقيق الفعالية، كما سيمكنها من استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة بطريقة مناسبة أي تحقيق الفاعلية أو الكفاءة، وهو الأمر الذي سيقودها إلى تحقيق الأداء الجيد.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الحيوية التي لا يمكن صرف النظر عنها، لأن تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بها، فكل منظمة مجبرة على تنمية وتعزيز المحددات الإيجابية في ثقافتها التنظيمية، والتي تمكنها من تحقيق الاندماج والتكيف الفعلي مع المحيط. من هنا، سيتم في هذا الفصل تناول تطور وظهور الثقافة التنظيمية مع التعريف بطبيعتها، ثم تحليل ودراسة الثقافة التنظيمية، من خلال التطرق إلى مكوناتها ومستوياتها وأبعادها وأنماطها ونماذجها. وفي الأخير سيتم التعرض إلى قضية تشكل الثقافة التنظيمية، وطرق توطيدها وترسيخها وعند اللزوم تغييرها.

ولمعالجة الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، هي :

المبحث الأول : من الثقافة إلى الثقافة التنظيمية ؛

المبحث الثاني : تحليل ودراسة الثقافة التنظيمية ؛

المبحث الثالث: بناء وتغيير الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: من الثقافة إلى الثقافة التنظيمية

لقد حظي مفهوم الثقافة باهتمام مُبكر من قبل علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا، وذلك منذ قرون عديدة في دراستهم للمجتمعات البشرية بما في ذلك القبائل البدائية، وبحثا منهم عن الفهم (الصحيح) والسياقي للظواهر الاجتماعية، لكن هذا المفهوم ظلّ بعيداً عن الدراسات الخاصة بالمنظمات. ومع بداية الثمانينيات من القرن الماضي استعان علماء الإدارة والتنظيم بالمنظور الثقافي لمعالجة بعض القضايا والإجابة عن أسئلة، لم يكن بالإمكان الإجابة عنها وحلّها في إطار المفاهيم الكلاسيكية. وفيما يلي سيتم تناول ماهية الثقافة والثقافة التنظيمية، مع التعرّيج على التطور التاريخي لدخول مصطلح (ثقافة) إلى المنظمة، وأهم الدراسات الرائدة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية. ثمّ التعرض إلى وظائف ومحددات الثقافة التنظيمية.

1- ماهية الثقافة:

قبل التطرق إلى موضوع الثقافة التنظيمية لابد من الرجوع إلى معنى الثقافة كما استخدم من قبل علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا، من أجل التعرف على أصل وجذور الكلمة، ثمّ سنتطرق إلى مفهوم الثقافة وأهم خصائصها، وهذا حتى يسهل علينا في عنصر لاحق شرح طبيعة الثقافة التنظيمية.

1-1- معنى كلمة (ثقافة):

يرجع مصطلح (ثقافة) (Culture) حسب موسوعة التسيير وإدارة الأعمال إلى "الفعل اللاتيني (Colere) الذي يعني زراعة الأرض، حيث لم يأخذ المصطلح معناه المعروف به في علم الأنثروبولوجيا¹ الثقافية وعلم الاجتماع، إلا في نهاية القرن الثامن عشر"². في حين يرى (ديمورغون) (Demorgon) أن "مصطلح ثقافة (Culture) مشتق من كلمة (Cultura) اللاتينية الأصل والتي تعني حراثة الأرض"³. فأصل كلمة "ثقافة (Culture) لاتيني، وتعني الزراعة أو فعل الزراعة واستخدمها اللاتينيون بمعنى الدرس والتحصيل العلمي"⁴.

ويذكر (دنيس كوش) (D. Cuche) أنه "على اعتبار اقتران اللفظة بأفكار التقدم والتطور والتربية والعقل حيث كانت الثقافة حينها، قريبة من كلمة أخرى كانت مهمة ضمن معجم القرن الثامن عشر الفرنسي وهي كلمة (حضارة) (Civilisation). فعلى الرغم من أن الكلمتين تنتمي ل نفس الحقل الدلالي وتعكسان

¹ الأنثروبولوجيا علم يبحث في أصل الجنس البشري وتطوره ومراقبة عاداته ومعتقداته.

² Robert Le Duff: Encyclopédie de la gestion et du management, éd DALLOZ, Paris, 1999, p236

³ Mohammed Nouiga: La conduite du changement par la qualité marocaine, Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par P.TRUCHOT.ENSAM, PARIS, 2003, p53.

⁴ أحمد علي صالح: إدارة الأعمال الدولية -مدخل منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2012، ص 127.

التصورات الأساسية، قد يمكن أن يجمع بينهما أحيانا، ولكنهما ليستا مترادفتين تماما، إذ تستحضر (ثقافة)، أكثر، التقدم الفردي، وتستحضر كلمة (حضارة) التقدم الجماعي¹.

أما من الناحية اللغوية، فإن "لمفهوم الثقافة عدة تعاريف، فقد ذكر (محمد بن عبد الكريم الجزائري) (1988)، عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، وأهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الاعوجاج"².

1-2- مفهوم الثقافة:

يذكر (إدجار شين) (E. Schein) أن "الثقافة، مفهوما، لها تاريخ طويل ومتفاوت. فالأشخاص العاديون يستخدمونها ككلمة تشير إلى الحنكة والدراية، كما هو الحال عندما تقول عن أحد الأشخاص إنه (مثقف). ويستخدمها علماء الأنثروبولوجيا للإشارة إلى العادات والطقوس التي تطورها المجتمعات عبر تاريخها. ومنذ عقود، استخدمت الكلمة من قبل بعض الباحثين في شؤون المنظمات وبعض المديرين للإشارة إلى المناخ والممارسات التي تطورها المنظمات حول تعاملها مع الأشخاص، أو إلى ما تتبناه المنظمة من قيم ومعتقدات"³. والثقافة "تشمل وتغطي حقائق وتعاريف مختلفة، وقد سجل (Kroeber & Kluckholm 1952) (164) تعريفا للثقافة"⁴. كما أن (Ott, 1989) أحصى "أكثر من (70) كلمة أو عبارة مختلفة استخدمت لتعريف مصطلح الثقافة"⁵؛ "فأي وحدة اجتماعية لديها نوع ما من التاريخ المشترك ستكون قد طورت ثقافة ما، مع كون قوة تلك الثقافة تعتمد على طول مدة وجودها واستقرار عضوية المجموعة والحدة العاطفية للتجارب التاريخية الفعلية التي اشتركوا فيها. ولدينا جميعا فكرة عن هذه الظاهرة مستقاة من الحكمة الفطرية، ومع ذلك يصعب تعريفها تعريفا تجريديا"⁶.

وللثقافة عبر العصور "معان مختلفة، ولهذا تتنوع تعريفاتها، ولكن أكثر هذه التعريفات انتشارا وتقبلا هو تعريف (تايلور) لها، إذ يقول فيها: الثقافة (أو الحضارة) هي ذلك الكل المعقد [المركب] الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والتقاليد والفلسفة والأديان وبقية المواهب والقابليات والعادات التي اكتسبها الإنسان من مجتمعه الذي يعيش فيه"⁷. ويعتبر هذا التعريف من أول التعريفات التي وضعت للثقافة، في سنة (1871)، من قبل الكاتب في كتابه المعروف والذي حمل عنوان (الثقافة البدائية) (Primitive Culture) (1871)، من قبل الكاتب في كتابه المعروف والذي حمل عنوان (الثقافة البدائية) (Primitive Culture) (1871).

¹ دنيس كوش : مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة : منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت - لبنان، 2007، ص ص : 18-19.

² غيات بوفلجة: القيم الثقافية والتسيير، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2003، ص 6.

³ إدجار شاين : الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة : محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته وهبي، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، 2011، ص 21.

⁴ مورييس تيفينييه : ثقافة المشروع، ترجمة : نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، 2008، ص 7.

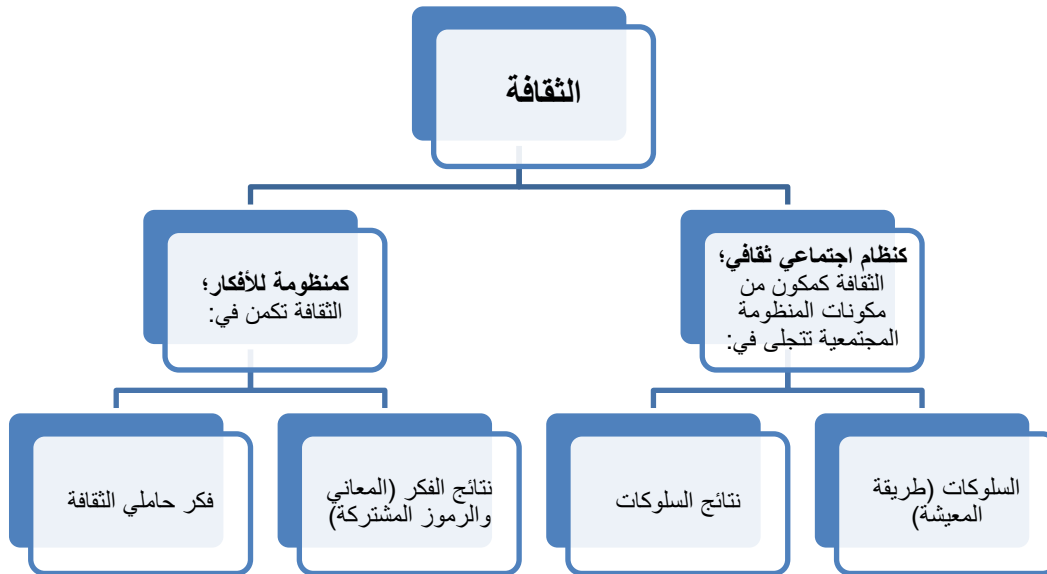
⁵ جوهرة أقطي : أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 132.

⁶ إدجار شاين : مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁷ صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة-الجزائر، 2003، ص 10.

(Culture). ومن أبرز التعريفات التي "قدمها العلماء بعد (تايلور) والذين أضافوا وعدّلوا في تعريفه السابق، نجد لدى (والاس) (Wallace) أن الثقافة هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر وإمكانية المحاكاة. ومن بين أكثر تعريفات الثقافة شيوعاً، وأقرب إلى الوقت الحالي لدى الغربيين، تعريف (كوفايرون) (F. Kovairon) الذي يرى أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي¹. كما عرّف (هوفستيد) (Hofstede) الثقافة بأنها "البرمجة الجماعية للعقل والتي تميز مجموعة من البشر عن الأخرى"²، متسائلاً عن "أسباب قدرة المجتمعات على حفظ ثقافتها من خلال تعاقب الأجيال مستفسراً عن المادة التي تتكون منها هذه الطبقات الراسخة، ثم يجيب بأنه لا توجد جينات لكي تحمل في طياتها الثقافة وإنما الثقافة هي كتاب غير مدون لقواعد اللعبة الاجتماعية التي يتم تمريرها إلى القادمين الجدد من خلال أعضائها لتستقر (Nesting) في عقولهم"³. ويمكن تلخيص معاني الثقافة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج معاني الثقافة



Source : Harry ABRAVANEL et al : La culture organisationnelle –aspect théorique, pratique et méthodologique, éd GAËTAN Morin éditeur, Canada, 1988, P 06.

¹ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي –دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 107.

² أحمد عبد الله الصباب وآخرون : أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2005، ص 419.

³ عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة : "دور الثقافة التنظيمية في التنويع بقوة الهوية التنظيمية –دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، دمشق –سوريا، 2010، ص 123.

وقد حدد (إيريك دوفالي) (E. Delavallée) مجموعة من النقاط المشتركة بين أغلب تعريفات الثقافة،

هي¹:

- ✓ الثقافة عبارة عن نماذج، معايير للقيادة، وأساليب للحياة ولحلّول المشاكل؛
- ✓ الثقافة في غالب الأحيان ضمنية؛
- ✓ الثقافة شيء مشترك بين الجميع أو بين المجموعات؛
- ✓ الثقافة تنشأ عبر التاريخ وقابلة للانتقال والتحول بين المجتمعات عبر الزمن؛
- ✓ الثقافة تتوافق مع المظاهر الرمزية كالطقوس، الأساطير والمحظورات... الخ.

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن الثقافة عبارة عن نماذج فكرية وافتراضات ضمنية وقيم ومعتقدات ومعايير للسلوك وطرق لحل المشكلات، تكون مشتركة بين أعضاء الثقافة، وتتميز بقدرتها على توجيه السلوك بطريقة مسلم بها، أي دون أن يتم التساؤل بشأن صحتها، وتتطور ثقافة المجموعة عبر الزمن بالاستناد إلى أهم المواقف والأحداث التي عايشها الأعضاء، كما تنتقل هذه الثقافة من جيل إلى آخر، ومع ذلك فالانتقال لا يعني أن الثقافة لا تتطور، فكل جيل يضفي بصمته الثقافية الخاصة، وبالرغم من أن الثقافة في جانب كبير منها غير مرئية، إلا أنها تتجلى من خلال مظاهر رمزية، يمكن أن توحى لنا بما هو كامن وراءها من جوهر الثقافة.

1-3- خصائص الثقافة:

بالرغم من تنوع الخصائص المميزة للثقافة وتعددتها، إلا أن هناك اتفاق بين معظم الكتاب في هذا المجال على الخصائص الآتية²:

- ✓ **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليده أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة) والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك)؛
- ✓ **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛

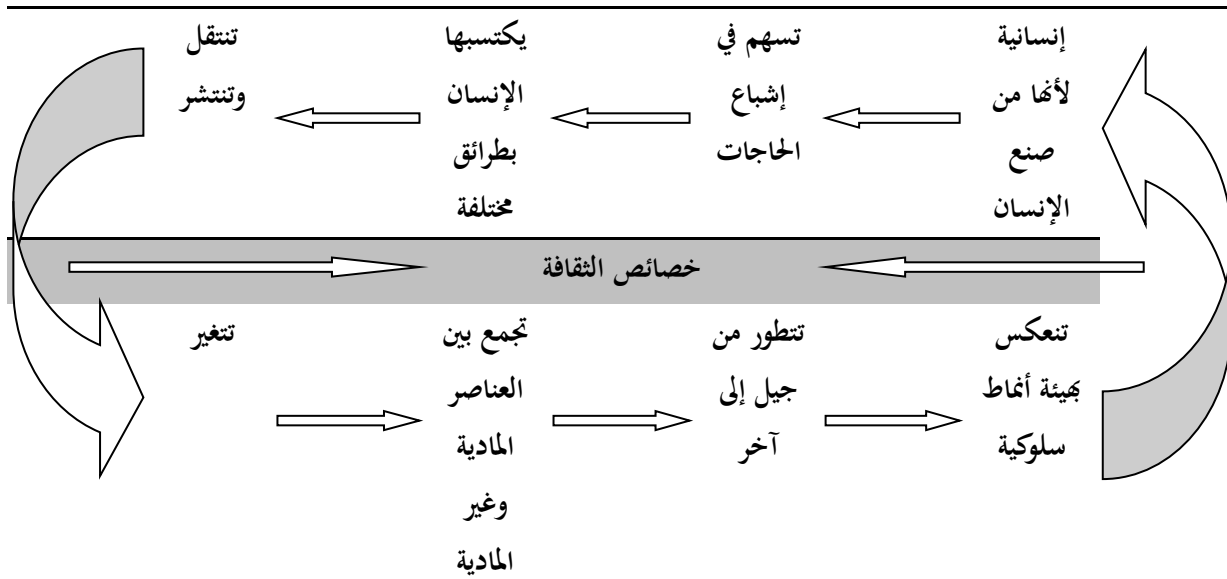
¹ Eric Delavallée : La Culture d'entreprise pour manager autrement –surmonter les résistances culturelles, éd d'Organisation, Paris, 2002, p 11.

² مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية –مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية –مصر، 2008، ص ص : 77-78.

- ✓ **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه للأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص؛
- ✓ **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة؛
- ✓ **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة.

ويمكن تلخيص الخصائص السابقة للثقافة في الشكل رقم (02). والذي يبين كيف أن الثقافة كنظام يضم مجموعة من الأجزاء المتفاعلة والمتداخلة فيما بينها، يكمل بعضها البعض، وأن أي تغيير على مستوى أي خاصية سوف يؤدي إلى زعزعة النظام ككل، وانتقاله إلى نقطة توازن جديدة، يستقر عندها في انتظار التغيير اللاحق. وهو ما يجعل الثقافة بهذه الخصائص قابلة للتطبيق على أي مجموعة مهما يكن حجمها (أسرة، منظمة، مجتمع ...).

الشكل رقم (02): خصائص الثقافة



المصدر: أحمد علي صالح: إدارة الأعمال الدولية - مدخل منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2012، ص 129.

2- دخول مصطلح (ثقافة) إلى المنظمة:

تشير الأدبيات المتخصصة في مجال الثقافة التنظيمية إلى أن مصطلح (ثقافة) والذي كان معروفا عند الأنثروبولوجيين منذ زمن، لم يعرف طريقه إلى الدراسات التنظيمية إلا مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي،

وجاء هذا التحول نتيجة لأسباب عديدة، سنحاول فيما يلي التعرض إليها، وإلى التطور التاريخي للدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، ثم سنستعرض المقاربتين الأساسيتين للثقافة التنظيمية.

2-1- أسباب ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرض عالم أنثروبولوجيا الثقافة (Herskovitz, 1948) معنى الثقافة بأنه "عملية بناء تصف الهيئة الإجمالية من المعتقدات، والسلوك، والمعرفة، والمسموحات، والقيم، والأهداف التي تجعل الناس يتخذون طريقاً للحياة خاص بهم. فالتركيز حصل على ثقافة الجماعات، والذي فتح بدوره الباب لدراسة ثقافة المنظمة، انسجاماً مع نظرة ترى المنظمة كوحدات اجتماعية، أو مجاميع، يدعو إلى التفكير في كيفية تطبيق الثقافة كتعبير مجازي في المنظمة تحت عنوان أطلق عليه (ثقافة المنظمة)، وقد استفاد منظرو المنظمة من معنى الثقافة كطريق للحياة بين الناس في أية مجتمع، إذ أشاروا إلى أن ثقافة المنظمة ما هي إلا طريق للحياة في المنظمة، مؤكدين على ارتباطها برأس المال الفكري والبراعة الفنية بتصميم المنظمة وأسلوب إدارتها بنجاح"¹.

ويعتبر "استخدام مفهوم الثقافة لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما، من الأمور الحديثة التي استخدمها المحللون لشرح: أولاً تنوع أنماط السلوك التنظيمي، ثانياً درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل. كما أن اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر يعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي [الثقافة التنظيمية] علماً بأن اختلاف الثقافة بين هذه المجتمعات لم يكن السبب الرئيسي في تفاوت فعالية هذه المنظمة. لذا كانت هناك حاجة لمفهوم إداري معين يستخدم للتمييز بين المنظمات حتى داخل المجتمع الواحد، خاصة فيما يتعلق بمستوى الأداء. ويرى كثير من الكتاب أن تناول ما يسمى بثقافة التنظيم (Organization Culture) بالدراسة والتحليل يخدم هذا الهدف"².

بينما يعتقد البعض أن "الاهتمام بمفهوم ثقافة المنظمة جاء بسبب اهتمام الصناعة الأمريكية العميق لدراسة وتفهم أسلوب الإدارة اليابانية والقيم المصاحبة للسلوك في قطاع الأعمال الياباني، كأحد عوامل النجاح بها من ناحية، ودراسة إمكانية اختلاف الثقافات بين المنظمات داخل ثقافة المجتمع الواحد كانعكاس مباشر لمختلف البيئات التي تواجهها تلك المنظمات من ناحية أخرى"³.

وقد "ازداد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بعد أن لاحظ المختصون في حقل علوم التسيير والتنظيم أن لكل مؤسسة الإطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المؤسسات"⁴. فالنظرية السائدة للتنظيم في السنوات

¹ نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 20.

² طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي: "البعد الوظيفي لثقافة التنظيم"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 01، جدة - السعودية، 1998، ص 56.

³ أحمد عبد الله الصباب وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص: 420-421.

⁴ بوحنية قوي: "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة - دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث، العدد 02، جامعة ورقلة - الجزائر، 2003، ص 70.

الأخيرة تتجه أساسا لاعتباره "نسقا ثقافيا (Cultural-System) إقرارا لما للثقافة من أثر على التنظيم، وبالتالي على طرق التسيير، هذا ما أشارت له (سميرسيتش) (Smircich) في قولها بأن نظرية التنظيم تتجه إلى ما بعد نمط النسق المفتوح للتنظيم، نحو نمط ثقافي، نمط مهتم بالوظائف العقلية العليا للسلوك البشري، كاللغة وإنشاء المفاهيم"¹.

2-2- لمحة تاريخية عن نشأة دراسات الثقافة التنظيمية:

إن "مفهوم الثقافة التنظيمية كما نستخدمه اليوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين، حيث طغت قبل ذلك مفاهيم بناء المنظمات والعلاقات الإنسانية على دراسة المنظمات ولعلّ الذين استخدموا مفهوم العلاقات الإنسانية في دراسة معنويات واتجاهات العمال أبرزوا من خلالها بعض الجوانب الثقافية للمنظمات التي درسوها وإن لم يشيروا إلى مفهوم الثقافة مباشرة"².

حيث "لم يستعمل مصطلح (ثقافة المؤسسة) في حقل الإدارة إلا في سنة (1970) من طرف أحد أساتذة (Harvard Business School) يدعى (Davis Stanley) في أحد كتبه تحت عنوان: (Comparative Management : Organizational and Cultural Perspectives) ، بعدها وخلال الثمانينات نشر الأستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية (Business Week)، حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقا من ثقافة كل مؤسسة"³. ويقول (موريس تيفنيه) أن "المقال الذي نشر عام (1980) في مجلة (Business Week) تم اعتماده كبداية للنجاح الإعلامي لهذا المفهوم. ومنذ ذلك الوقت أعطت كافة المجالات الاقتصادية أهمية لمفهوم الثقافة. وعلى مستوى أكثر أكاديمية أولت المجالات والمؤتمرات، الثقافة الاهتمام الخاص. بالإضافة إلى دخول هذا المفهوم عددا من المراجع وبات مغزى معبرا، دخلت كلمة (الثقافة) في معجم ومفردات الإدارة. ونحن اليوم نتحدث عن ذاتيات وخصوصيات الثقافة، ونقاط قوتها، كما نطرح إمكانية تغييرها أو خلق ثقافة جديدة"⁴.

في حين، يذكر (هوفستيد) (Hofstede) أن "مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينيات الميلادية، وبحيل (هوفستيد) ذلك لكتابين اثنين هما: (ثقافة المنظمة) (Corporate Culture ; Deal & Kennedy, 1982) (In Search of excellence) ; (البحث عن الامتياز)

¹ غياث بوفلجة : القيم الثقافية والتسيير، مرجع سبق ذكره، ص ص : 10-11.

² كمال بوالشرش : الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2015، ص 13.

³ زين الدين بروش ولحسن هدار : "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (ENAMC) بالعلمة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، الجزائر، جوان 2007، ص 55.

⁴ موريس تيفنيه : مرجع سبق ذكره، ص 7.

(Peters & Waterman, 1982)¹. ويمكن القول أنهما "أحدثا ثورة حقيقية في دراسات الثقافة التنظيمية، حيث تم تأليف العديد من الكتب، وإصدار العديد من المجلات والدوريات الأكاديمية، وإقامة الندوات والمؤتمرات الدولية، فضلا عن فتح العديد من مكاتب الاستشارة الثقافية"².

وقد ظهرت أيضا عدة كتب أخرى درست موضوع الثقافة التنظيمية، لا يمكن إغفال أهميتها، من بينها "كتاب نتائج الثقافة : الاختلافات العالمية في القيم المتعلقة بالعمل، لمؤلفه (هوفستيد) (G. Hofstede, 1980) وكتاب نظرية (Z) : كيف يستطيع الاقتصاد الأمريكي مواجهة التحدي الياباني، لمؤلفه (وليام أوشي) (W. Ouchi, 1982)"³.

2-3- المنظمة عندها، وهي ثقافة:

في عام (1983) "نشرت مؤسسة (Administrative Science Quarterly) العدد الأول الخاص من مجلة الإدارة حول الثقافة، وإحدى المقالات الأكثر أهمية بحثت في بناء وهيكل المقاربات الثقافية انطلاقا من التمييز والتفريق الأساسي بين الثقافة كمتغير أو مستعار (مجاز).

أولا: المنظمة عندها ثقافة: نحن نعتبر هنا أن للمنظمة خاصية مميزة في ثقافتها الشخصية، إنها مقارنة (جائزة التفوق) (Prix de L'Excellence) التي ظهرت في وقتها: للمنظمة هيكلية، وأنظمة إدارة وثقافة. إذا الثقافة هي متغير في النظام والمشكلة تكمن في معرفة ما تجلبه وكيف تتفاعل داخليا مع بقية المتغيرات. نحن نعتبر أن عملها في مراقبة السلوكيات الفردية، وتوجيهها وتوجيهها نحو أهداف المنظمة: نحن نتكلم هنا عن ثقافة قوية وذلك عندما توجه السلوكيات بشكل قوي. الثقافة أيضا هي متغير خارجي لأنها في سياق هو أيضا ثقافي: إنها الثقافة الوطنية على كل مستوى من السياق الملائم مثل قطاع النشاط أو المهن. اعتبار الثقافة كمتغير يقود إلى محاولة جعلها تتحرك في اتجاه أهداف المنظمة وهنا تظهر أسئلة كثيرة:

- ✓ هل الثقافة قوية بشكل يكفي لمراقبة السلوكيات؟ وكيف نقويها؟
- ✓ كيف نخلق ثقافة تبلغ الأهداف؟
- ✓ كيف نغير ثقافة إذا كانت الحالية لا تندفع في الاتجاه المرغوب بقوة؟

ثانيا: المنظمة هي ثقافة: المنظمة هنا مفهومة كمجاز أو استعارة. والمؤسسة هي ثقافة مثل أي مجتمع إنساني ويجب دراستها (كعلم للإنسان). هذا المفهوم يتدخل في اللحظة التي نتساءل فيها، وفي نظريات المؤسسات، عن

¹ عبد الله البريدي: نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني السعودي كمدخل للتطور -دراسة حالة استطلاعية- مداخلة مقدمة ضمن أشغال المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، السعودية، أيام 11-14 ديسمبر 2004، ص 01.

² عمار بوخدير: "الممارسات التفسيرية -مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، العدد 26، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2006، ص 56.

³ عبد الرحمن أحمد هيجان : "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين -الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك"، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، الرياض -السعودية، أبريل 1992، ص 13.

النماذج والأمثلة التي تؤسس للبحث. سوف تكون الثقافة طريقة لتوصيف المنظمات بعد المثال الآلي للبيروقراطية، وذلك المختص بالعلاقات الإنسانية، أو ذلك المختص بالأنظمة المركبة التي كانت تركز على توصيف الفاعلين (العاملين)، وإستراتيجياتهم¹.

3- ماهية الثقافة التنظيمية:

يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كأداة مهمة في التأثير على أنشطة المنظمات والمؤسسات، وتحديد توجهاتها ونتائجها المستقبلية، وبالتالي فهي تساعد في تميز المنظمات وتفوقها عن بعضها البعض. وهذا ما يجعل الإحاطة بهذا المفهوم من الأولويات الأساسية سواء للباحثين أو للممارسين، لذلك من الأهمية بمكان في هذا الصدد الوصول إلى فهم واضح لمعنى الثقافة التنظيمية، بمختلف خصائصه، مع إبراز أهمية الثقافة التنظيمية، وتبيين الفروق بينها وبين المناخ التنظيمي.

3-1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

بعد حوالي أربعة عقود، من دخول الثقافة التنظيمية إلى قلب اهتمامات الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتنظيم، يلاحظ وجود العديد من المحاولات لتعريف الثقافة التنظيمية ودراستها، وحيث أن "الثقافة ظاهرة أنثروبولوجية-اجتماعية معقدة ومتعددة الأبعاد، فإن ما يشتق عنها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها"². لذلك كان هذا التنوع والاختلاف في تعريف الثقافة التنظيمية أيضا، وبالنسبة لـ "إدجار شين" (E. Schein) "ينتج بعض التشويش المحيط بتعريف الثقافة تعريفا حقيقيا من عدم القدرة على التفريق بين المستويات التي تظهر فيها الثقافة"³. أمّا (موريس تيفينيه) فيرى أن تنوع تعريف الثقافة التنظيمية يترجم بثلاثة عوامل⁴:

- ✓ سواء على صعيد علم الإنسان أو الإدارة، تعود الثقافة إلى أسس نظرية مختلفة؛
- ✓ الباحثون يقتربون من الثقافة أو يتصدون لها بواسطة حساسيتهم ووعيهم النظري؛ أي إنه من المفيد عدم مقارنة نظريات الثقافة، إنما الأوضاع الشخصية للباحثين والمختصة بالمنظمات والحياة الاجتماعية؛
- ✓ أخيرا تتطور هذه النظريات استنادا (لسوق معين)، فالثقافة لا تمثل أو تقدم نفس الفائدة للمدراء، والموظفين، والمساهمين.

وبالتالي، فالتعاريف التي قدمها الباحثون للثقافة التنظيمية تتباين "انطلاقا من عناصر التركيز الثقافية لكل واحد منهم، وهذا التعدد في التعاريف المقدمة يرجع أساسا إلى المزايا العديدة لثقافة المنظمة وأهميتها في تحديد

¹ موريس تيفينيه: مرجع سبق ذكره، ص ص: 49-51.

² نعمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ إدجار شين: مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁴ موريس تيفينيه: مرجع سبق ذكره، ص ص: 42-43.

الاندماج الداخلي للمنظمة والتكيف مع المحيط الخارجي، فالثقافة هي مفهوم متعدد الأبعاد وليس له تعريف واحد¹. ومفهوم الثقافة التنظيمية "يشمل مختلف الأبعاد الإنسانية المهمة والتي لا تتناولها المنظمات عادة في أدبياتها الرسمية"². ولكن بالرغم من صعوبة إيجاد تعريف موحد للثقافة بين الإداريين فإن "التنظير الإداري يشير إلى اتفاق حول مفهوم الثقافة بحدود الصفات والوظائف التي تؤديها داخل المنظمة"³.

يقول (إدجار شين) "نحن كباحثين ومهتمين لا نستطيع تحديد أبعاد ظاهرة ثقافية معينة والاستدلال بها على وجود مجموعة من الأفراد، ولكن ما نحتاجه هو تحديد مجموعة من الأفراد مروا بفترة استقرار كافية (Stability) وتاريخ مشترك (Common History) تسمح بتكوين ثقافة تميزهم عن الغير، وهذا يعني أن بعض المنظمات، خاصة التي تكثر فيها ظاهرة ترك العمل (Turnover) والتجديد المستمر في الأعضاء، قد لا تتمكن من الوصول إلى بناء ثقافة مميزة"⁴. ويعرف (إدجار شين) (E. Schein) الثقافة التنظيمية باعتبارها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها، الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات"⁵. ويعد تعريف "إدجار شين" (E. Schein) من أكثر التعريفات إحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية وأوسعها قبولاً، و"من أمثلة الافتراضات الأساسية التي أشار إليها (شين)، والتي تساعد على التكيف الخارجي نذكر احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي. أما المبادئ الأساسية التي تساعد على التكامل الداخلي، فهي مبدأ الاستماع إلى الغير واحترام القواعد"⁶.

وحسب (كيرت لوين) (K. Lewin) الثقافة التنظيمية عبارة عن "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه"⁷.

أما "بيترز ووترمان" (Peters & Waterman) فقد عرفا الثقافة التنظيمية على أساس النتائج المرجوة، حيث اعتبرها "كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز"⁸. وأن

¹ Oliver FURRER & D. SUDHARSHAN : Segmenter le marché Européen des services –une approche culturelle, Revue Francaise du Marketing, N 181, 2001, P 84.

² حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2012، ص 291.

³ عقلة محمد المبيضين: التحولات والتغيرات في البيئة العالمية وأثرها على الإدارة في القطاعين العام والخاص، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة –مصر، 2007، ص 25.

⁴ طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي : مرجع سبق ذكره، ص ص: 55-57.

⁵ إدجار شين : مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁶ عمار بوخدير: مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁷ حسين حريم : السلوك التنظيمي –سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2009، ص 309.

⁸ نعمة عباس خفاجي: مرجع سبق ذكره، ص 21.

"لكل منظمة ثقافة، وهذه الثقافة قد تكون ذات تأثير إيجابي أو سلبي في تحقيق الأداء الفعال"¹. ويرى (ميشال أرمسترونغ) (Michael Armstrong) أن ثقافة المنظمة يمكن أن يعبر عنها ب² :

- ✓ قيم التنظيم (Organisation Valeurs) : أي قيمة هي أحسن للتنظيم ؟
- ✓ مناخ التنظيم (Organisation Climats) : أي مناخ العمل داخل التنظيم كما هو ملاحظ ومعهود من أعضائه ؛
- ✓ نمط الإدارة (Management Style) : أي الطبيعة التي يمارس بها المدراء السلطة.

وقد عرّفها "شافاريتز" (Shafaritz): "بأنها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية. إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها"³. وقدم (Kretiner & Kinick) تعريفا مبسطا للثقافة التنظيمية على أنها "الثقافة في إطار العمل وأسس التنظيمية"⁴. وهي كذلك "نظام للقيم والمعتقدات والمعايير والنتائج من صنع الإنسان المشتركة التي تستخدم في تفسير العناصر في البيئة وتوجه كل أنواع السلوك"⁵.

وحسب (Fay & De Long) فإن الثقافة التنظيمية "تشمل القيم (Values) والممارسات (Practices) والمعايير (Norms) وأن المعايير مستمدة من القيم وهي أكثر قابلية للمشاهدة، والممارسات هي الرموز الأكثر ظهورا وانعكاسا للثقافة، وبالرغم من أن القيم والمعايير والممارسات تعكس مستويات ظاهرية مختلفة من ثقافة المنظمة، لكن المفاهيم الثلاثة مترابطة ومهما تعددت وتباينت التعريفات المتعلقة بثقافة المنظمة؛ فإن هنالك مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة، من مثل: المعايير التي تنعكس في بعض السلوكيات للعاملين، من مثل تملي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة؟ وحجم العمل، والواجب أنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى بعض القيم التي تتبناها المؤسسة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك، مثل تحقيق جودة عالية، والغياب القليل، والكفاءة العالية، وكيفية التعامل مع العاملين والعملاء"⁶.

¹ عقلة محمد المبيضين : مرجع سبق ذكره، ص 25.

² بومدين بلكير : إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية -دروس مستفادة من تجربة قناة الجزيرة، مؤسسة الشروق للنشر والإشهار، شركة الورود للروائح والعطور-، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، دبي -الإمارات، 2009، ص 56.

³ بوحنية قوي: مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁴ مروان محمد النصور : "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية"، المجلد العشرون، العدد 02، غزة -فلسطين، يونيو 2012، ص 192.

⁵ جون ويرنر وراندي ديسايون : تنمية الموارد البشرية -الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض -السعودية، 2011، ص 948.

⁶ مروان محمد النصور : مرجع سبق ذكره ، ص 193.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية عبارة عن افتراضات أساسية مشتركة تعلمتها مجموعة ما، أثناء حلها لمشاكلها الداخلية والخارجية، وهي تحدد على نحو مسلم به، نظرة المنظمة لنفسها وللعالم من حولها، وتوفر أطر ومرجعيات لأعضاء الثقافة يعتمدون عليها في قراءة وتأويل ما يدور من حولهم. كما تلعب الثقافة التنظيمية دور الموجه للسلوك، وبالتالي فهي تحدد ما سيكون عليه مستقبل المنظمة، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه. وهذه الافتراضات الأساسية يتم تعليمها إلى المنتسبين الجدد، على أنها الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بالمشكلات واتخاذ القرارات، بحيث تنتقل من جيل إلى آخر. وتلعب قيادة المنظمة دوراً حاسماً في بناء (أو تغيير) الثقافة التنظيمية، من خلال خياراتها وقراراتها وما تحقّقه من نتائج وما تقدمه من تفسيرات وقراءات لما يجري في البيئة.

3-2- الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي:

الثقافة التنظيمية كمفهوم تنظيمي "لم يظهر إلا حديثاً، بينما المناخ التنظيمي (Organizational Climate) كأحد الظواهر البارزة لثقافة المنظمة التي من السهولة بمكان ملاحظتها وقياسها حاز على الاهتمام الأكبر من قبل الباحثين والمهتمين بدراسة الظواهر التنظيمية¹. لكن المناخ التنظيمي ما هو إلا مظهر خارجي لثقافة المنظمة، ودراسة أبعاده قد لا يمكننا من الفهم الحقيقي للكيفية التي تعمل بها المنظمة، فهو يقيس هل توقعات الأفراد تم تحقيقها، بينما الثقافة التنظيمية تقيس طبيعة المعتقدات والتوقعات داخل التنظيم"¹. ويرى الباحث الأوروبي الشهير (إيكفال) (Ekvall) بأن "المناخ التنظيمي يعكس الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلية للملاحظة، والتي تصف الحياة في المنظمة، في حين أن الثقافة التنظيمية تجسد الأسس الأكثر عمقا للمنظمة. ويذكر (أشفورث) (Ashforth) فرقا طفيفاً بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بقوله: كلاهما يقعان داخل نسق متصل الحلقات (Spectrum)، فالمناخ التنظيمي يمثل الشعور الفردي. بينما تجسد الثقافة اللاشعور الجماعي. وهذا تفريق ذكي ومتعمق، ويتأسس عليه القول بأن الثقافة التنظيمية تميل إلى كونها ضمنية (Implicit) في إطار معتقدات وتقاليد وأعراف وهيكلية المنظمة"². والجدول رقم (01) يلخص أهم الفروق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (01): مقارنة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

المناخ التنظيمي	الثقافة التنظيمية
✓ تقييم الأفراد الجماعي للمنظمة من حيث نوع العمل جيد أم سيء، شاق أم بسيط، هذه الأمور مرنة	✓ هي تقييم جماعي من قبل المنظمة وتشمل القيم والافتراضات والاعتقادات المشتركة والمتعارف

¹ طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 55-56.

² كمال بوالشرش: مرجع سبق ذكره، ص ص: 25-26.

يمكن ان تتغير مع التغيرات التنظيمية. ✓ اختلاف المناخ يمكن إحداثه في المنظمات المعملية عن طريق التعامل مع الأهداف التنظيمية والممارسات داخل المنظمة.	عليها في المنظمة. والتي تحدد كيفية وعي وتفكير وعمل أعضاء المنظمة. ✓ القيم والافتراضات دائما غير شعورية.
--	---

المصدر: كمالبوالمشرش: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2015، ص 26.

3-3- خصائص الثقافة التنظيمية:

لقد تم التعرض في عنصر سابق إلى خصائص الثقافة، ولما كان مفهوم الثقافة التنظيمية مشتق من مفهوم الثقافة -كما سبق توضيحه-، فإن الثقافة التنظيمية تحمل نفس خصائص ومميزات الثقافة. ويمكن تدعيم ما سبق بالخصائص التالية للثقافة التنظيمية¹:

- ✓ حقيقة ظاهرة ومشاركة بين أعضاء المؤسسة؛
- ✓ تتفاعل أجزائها مع بعضها البعض؛
- ✓ تظهر في شكل منتجات مادية وكذلك رمزية؛
- ✓ تتشكل انطلاقا من حلول المشاكل التي واجهتها المؤسسة طيلة تاريخها.

ويفهم مما تقدم أنه "يوجد في كل منظمة ثقافة واحدة، أو ثقافة رسمية -بمعنى مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة. ولكن هذا نادرا ما يحدث وبدلا من ذلك، يوجد بالمنظمات خاصة الكبيرة الحجم -عدد من الثقافات الفرعية التي تعيش مع الثقافة العامة. وبصفة عامة، فإن هناك ميل لأن يشيع قدر أكبر من القيم والعقائد والتوقعات بين العاملين في مهنة واحدة أو قسم واحد بالمقارنة بما يشيع بين العاملين في مهن أو أقسام مختلفة. ويعني ذلك أن لتلك المجموعات المختلفة عدد من الثقافات الفرعية؛ إن المقصود بالثقافات الفرعية وهي تلك التي تشيع في كل قسم أو إدارة من إدارات المنظمة، وليس المنظمة ككل. وتتمايز هذه الثقافات بتمايز الوظائف التي تؤدي في المنظمة أو تباين المواقع الجغرافية لأنشطة المنظمة. وفي الواقع يوجد عدد من الثقافات الناشئة من اختلاف المهن أو مجال النشاط أو القسم الوظيفي في المنظمات الكبرى"².

¹Eric Delavallée : Op cit, P 32.

² فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي: الإدارة الاستراتيجية -نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014، ص ص: 602-603.

3-4- أهمية الثقافة التنظيمية:

يقول (بيترز ووترمان) (Peters & Waterman) في هذا الصدد "على افتراض أننا سألنا عن نصيحة وحيدة نقدمها في الإدارة التي يمكن استخلاصها من دراستنا للشركات المتميزة فبالأكيد سنرجح الثقافة [التنظيمية]"¹. لأن "نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة والتوجهات الإستراتيجية والقيم الأساسية والمواقف والتصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة، كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة"². كما أن وجود ثقافة تنظيمية (قوية) من شأنه أن يساعد المنظمة على³:

- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- ✓ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة؛
- ✓ تحديد مجالات الاهتمام المشترك؛
- ✓ التعرف على الأولويات الإدارية؛
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في الأوقات الصعبة والأزمات؛
- ✓ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة؛
- ✓ ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية؛
- ✓ تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستبقاء؛
- ✓ توفير معايير لما يجب أن يقوله ويفعله العاملون.

ويلخص (إدجار شين) (E. Schein) كل ما سبق في كون الثقافة التنظيمية تساعد على التعامل مع صنفين من المشكلات، إذ يقول "إن جميع نظريات المجموعات والمنظمات تميز بين مجموعتين رئيسيتين من المشكلات التي لا بد لجميع المجموعات، بغض النظر عن حجمها، أن تتعامل معها وهي: (1) البقاء والنمو والتأقلم مع البيئة، و(2) التكامل الداخلي الذي يتيح القيام بالعمل اليومي والقدرة على التأقلم والتعلم"⁴.

إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أن "الثقافة ليست مطلقة؛ لا تجعل الثقافة أبدا المقاربات الأخرى غير مفيدة، من خلال استهلاكها واستنفادها لتعقيد الأوضاع التنظيمية. إنها ليست سوى مقارنة من بين المقاربات الأخرى مع فائدتها، والحدود... وكل رهان العمل على ثقافة (المنظمة) ينص على مناقشة وعرض الموضوع من خلال المعرفة الصحيحة لسياقها وحدودها دون خسارة، الرؤية، التي تحدد مشاكل الإدارة على أنها ليست أبدا ثقافية، ولكن الثقافة يجب وبالقدر الممكن أن تكون وسيلة وأداة لتسهيل حل هذه الإدارة"⁵. ففي "كافة أعمالنا على

¹ لحسن عبد الله باشيوة وآخرون: التميز المؤسسي - مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص 38.

² وسيلة حمداني: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 45.

³ جمال الدين محمد المرسى: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص: 18-19.

⁴ إدجار شين: مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁵ مورييس تيفينيه: مرجع سبق ذكره، ص 13.

الأرض، لم يحدث أبداً أن رأينا مشروعا يهتم بالثقافة بحد ذاتها ولأجلها فقط، لكن جميع المشاريع تعمل على الثقافة لحل المشاكل الواقعية: مثل مشاكل الإستراتيجية، والاندماج، وتحريك الأفراد، وإعادة التنظيم، والاتصال أيضا. والثقافة ليست سوى أداة ووسيلة لمعالجة هذه المشاكل بشكل جيد¹.

4- وظائف الثقافة التنظيمية ومحدداتها:

حقيقة أنّ مشكلات المؤسسة ليست دائما ثقافية، وأن الثقافة ليست هدفا في حد ذاتها، بل إن الثقافة قد تكون أفضل وسيلة، أو ربما الوسيلة الأنسب لحل هذه المشكلات، نظرا لما يمكن أن تقدمه من مزايا، ولما تستطيع أن تلعبه من أدوار، ضمن إستراتيجيات المؤسسة ومناوراتها، وفيما يلي سنبرز المنافع التي من الممكن للمؤسسة الاستفادة منها بالاعتماد على ثقافتها التنظيمية، ثم سنبين أهم محددات هذه الثقافة، والتي عادة ما تكون مسؤولة عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، وعن مدى قوة أو ضعف هذه الثقافة التنظيمية.

4-1- وظائف وأدوار الثقافة التنظيمية:

بشكل عام فإن الثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف تتمحور حول "خلق الإحساس بالهوية لدى العاملين، التزام العاملين بما أكثر أهمية وأكثر دوما، دعم استقرار الشركة كنظام اجتماعي، وأخيرا فهي تعمل كإطار مرجعي للعاملين، ومرشد للسلوك الملائم ... ويعترف المختصون في الإدارة بأن ثقافة الشركة تلعب دورا مهما في معايير اختيار البدائل ومقاييس الأداء في الشركة. وكما يقول (تريجو وزيرمان) (Tregoe & Zimmerman) بأن علماء النفس يجربون بأنهم يقع تحت الحياة الشعورية لكل الكائنات البشرية، عالم بعيد يختفي على الأقل جزئيا عن إدراكنا. وفي ذلك تشابه كل الشركات والكائنات البشرية. وبينما لا يكون للشركات في واقع الأمر لا شعور جمعي، فإنه يوجد وراء نمط اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية باقية من المعتقدات المأخوذ بها ضمنا والمفهومة. عما ينبغي أو لا ينبغي أن يطبق من القيم غير المفصلة التي يمكن أن تؤثر على الاتجاه الإستراتيجي للشركة². ومن جهة أخرى يبين (كربنتير وكينيكي) (Kreinter & Kinicki) وظائف الثقافة التنظيمية، في³:

- ✓ تعطي الأفراد العاملين بالمنظمة هوية منظمة تميزهم عن غيرهم من العاملين في منظمات أخرى؛
- ✓ تعزيز عملية الالتزام الجماعي وتعمل على توثيق العلاقات بين أعضاء الجماعة؛
- ✓ تعزز مستلزمات الاستقرار لنظام المنظمة؛
- ✓ تساعد في تشكيل السلوك الإنساني من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يحيط بهم ؛
- ✓ أداة رقابية وتوجيهية للمواقف والسلوك⁴.

¹ نفس المرجع، ص ص : 14-15.

² نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006، ص 87.

³ عاكف لطفي الخصاونه : إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2011، ص 90.

⁴ محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية -مصر، 2007، ص 261.

والثقافة التنظيمية أيضاً، من الممكن أن تعود بمنافع جمة على المنظمة، وذلك من خلال الوظائف أو الأدوار التالية¹:

- ✓ بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة؛
- ✓ إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز؛
- ✓ تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛
- ✓ زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.

4-2- محددات الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من العوامل والمتغيرات المسؤولة عن تشكيل ثقافة أي منظمة وترسيخها أو تطويرها وتغييرها، ويمكن إجمال العوامل التي لها تأثير مهم في تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي منظمة، في الآتي²:

- ✓ الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛
- ✓ الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها؛
- ✓ البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛
- ✓ المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته؛
- ✓ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

وأشار (شالرز هاندي) (Charles Handy) إلى عدد من العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، والمسؤولة عن طبيعتها، هي³:

- ✓ التاريخ ونوع الملكية؛

¹ ماجدة عبد المهدي مساعدة : إدارة المنظمات -منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013، ص 316.

² مصطفى محمود أبوبكر: مرجع سبق ذكره، ص: 82-83.

³ نعمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص 82.

- ✓ حجم المنظمة ؛
- ✓ التكنولوجيا ؛
- ✓ الغايات والأهداف ؛
- ✓ البيئة؛
- ✓ الأفراد.

وعموما تتكون الثقافة التنظيمية "بتأثير عوامل عديدة في مقدمتها فلسفة المؤسسين والقادة المديرين الذين لعبوا دورا مؤثرا في نشأة وتطور الشركة وطبيعة الظروف التي مرت بها الشركة والبيئة التي تعمل فيها. وعلى هذا الأساس يمكن القول على سبيل المثال أن فورد (H. Ford) وجنين (H. S. Geneen) وماتسوشيتا (K. Matsushita) ولي ياكوكا (L. Iacocca) لعبوا دورا أساسيا لفترة طويلة في تشكيل ثقافات شركتهم (فورد، ITT، ماتسوشيتا، وكريسler) ومن جهة أخرى فإن الشركة الموجهة لمنتج واحد وتعمل في سوق مستقرة تسودها ثقافة محافظة، بينما الشركات الموجهة لمنتجات متنوعة وسوق غير مستقرة تسودها ثقافة متغيرة ذات طابع راديكالي. كما أن الشركات الموجهة لجماعة محلية معينة تكون أكثر انسجاما مع ثقافة وقيم هذه الجماعة، في حين أن الشركات الموجهة للعولمة تسودها ثقافة ذات طابع عالمي تتسم بالتنوع النسبي"¹.

4-3- الثقافة التنظيمية القوية في مقابل الثقافة التنظيمية الضعيفة:

قبل الخوض في مفهومي الثقافة التنظيمية القوية، والثقافة التنظيمية الضعيفة، توجد مصطلحات مهمة، عادة ما يتم تداولها في هذا الصدد، لا بد من تعريفها أولا، وهي²:

- ✓ القيم التنظيمية: القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مقبول أو غير مقبول، أو ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه. أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، واحترام العملاء، والاهتمام بالوقت....
- ✓ المعتقدات التنظيمية: عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- ✓ المعايير والأعراف التنظيمية: معايير يلتزم بها العاملين في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لبيئة العمل بغض النظر عن فاعليتها أو عدم فاعليتها.

¹ نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 87-88.

² أحمد عبد الله الصباب وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص ص: 423-424.

بالنسبة للثقافة التنظيمية القوية فيقصد بها "الثقافة التي تعتمد على عنصر القوة والشدة وتماسك أفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات. كما تعتمد هذه الثقافة على عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات التي تسود المنظمة من قبل العاملين، ويعتمد الإجماع على تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة وعلى العوائد والمكافآت والحوافز التي تمنح للعاملين الملتزمين. يتميز هذا النوع من الثقافة بأن العاملين يكونوا على قدر كاف من المعرفة بما يريدون القيام به أو تنفيذه"¹. فعندما تنجح المنظمة في "نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها"².

أما بالنسبة للثقافة التنظيمية الضعيفة فهي "الثقافة التي يكون فيها الأفراد أو العاملين في المنظمة مبهمين وغير واضحين ويسيروا في طرق غامضة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة. وبالتالي يؤدي ذلك إلى الفشل في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات العاملين في المنظمة"³. و"تحدد القيم والمعتقدات الأساسية التي تتبناها وتعتنقها المنظمة درجة قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، حيث تكون الثقافة قوية عندما تكون درجة الإجماع عالية بين الأفراد بالمنظمة على القيم والمعتقدات الأساسية، وتكون درجة شدة تمسك الأفراد بتلك القيم عالية أيضا. والعكس صحيح، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن هناك علاقة تبادلية بين قوة الثقافة وأداء المنظمة، فالثقافة القوية تخلف الأداء القوي والتميز كما أن الأداء المتميز يساعد على خلق الثقافة القوية"⁴.

إلا أنه من الناحية العملية يظل هناك إشكال ملازم لقضية قوة / ضعف الثقافة التنظيمية، والأداء الجيد، فالمفارقة أن الثقافة التنظيمية القوية تشترط تمسك الأفراد والتفاهم حول قيم ومعتقدات معينة، بحيث كلما زاد الإجماع بينهم عليها، أصبحت ثقافتهم أقوى، وهي الثقافة التي ستؤدي إلى مستويات عالية من الأداء في ظل ظروف بيئية معينة، في حين أن البيئة في حركية مستمرة، وبالتالي ما كان ينظر إليه على أنه ثقافة الأداء في مرحلة سابقة من الممكن أن يصبح عائق في وجه الأداء الجيد في ظل الظروف الجديدة، وعليه بالقدر الذي تحتاج المؤسسة إلى نشر قيم ومعتقدات معينة وتعميمها بين العاملين، حتى تستفيد من مزايا الثقافة التنظيمية سابقة الذكر، فهي كذلك بحاجة إلى إيجاد حد أدنى من التنوع والاختلاف بين أفرادها، بحيث لا يعرقل السير اليومي للعمل، وفي نفس الوقت يجنب المؤسسة الوقوع في انحراف إستراتيجي.

أي أن الثقافة التنظيمية القوية حقا، ليست التي يجمع أفرادها على قيم ومعتقدات، ويلتفون حولها، ويتمسكون بها، فقط، بل يجب أن تتضمن قيم ومعتقدات تسمح بتطوير هذه الثقافة والارتقاء بها عندما يتطلب

¹ عاكف لطفى الخصاونه : مرجع سبق ذكره، ص ص: 88-89.

² مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ عاكف لطفى الخصاونه : مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁴ أحمد عبد الله الصباب وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 425.

السياق ذلك، فالثقافة القوية ليست بالضرورة ثقافة أداء أو ثقافة تميز، فلا بد لهذه الثقافة أن تكون مناسبة للظروف البيئية ومستجيبة لعوامل النجاح الأساسية. ومن أجل ذلك فإنه من الضروري على أي مؤسسة راغبة في تعظيم الاستفادة من ثقافتها التنظيمية، وتجنب ما يمكن أن يمس أداءها من جراء عدم مناسبة ثقافتها التنظيمية وعدم وفائها بمتطلبات البيئة، أن تقوم بدراسة ثقافتها بشكل دوري، من خلال تحليلها وردها إلى مكوناتها الأساسية، بهدف تشخيصها وتقييمها، وبالتالي التعرف على طبيعتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المبحث الثاني: تحليل ودراسة الثقافة التنظيمية

أصبحت المنظمات على اختلافها، بحاجة ماسة إلى إدارة ثقافتها التنظيمية وجعلها مناسبة وداعمة لتحقيق مستويات عالية من الأداء، حتى يتسنى لها الصمود في وجه المنافسة الشرسة من جهة، والتفوق على المنافسين من جهة أخرى، ولن يتحقق كل هذا إلا إذا تمكنت المنظمات من تحليل ثقافتها والتعرف على أوجه القوة فيها وتدعيمها، وكذا التعرف على نقاط الضعف والعمل على تغييرها. فالثقافة التنظيمية تساعد على فهم التنظيمات المعقدة وتستخدم كأداة للتغيير ولها العديد من المزايا الأخرى، وهذا يعني أن مجموعة العناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية تسمح بوضع وتحديد مسار المنظمة واتجاهها. حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل الثقافة التنظيمية من خلال إبراز مكوناتها ومستوياتها، ثم تناول مساهمات مهمة فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية وأنماطها وغاذجها.

1- تحليل الثقافة التنظيمية:

التحليل هو ردّ الشيء إلى مكوناته وعناصره الأساسية، وفي هذه الجزئية سنتعرض إلى تقنية النسيج الثقافي التي تستعمل في تحليل الثقافة التنظيمية، من أجل التعرف على مكوناتها الأساسية، ثم سنقدم بعض تصنيفات الثقافة التنظيمية التي تركز على هذه المكونات والعناصر.

1-1- تحليل الثقافة التنظيمية باستخدام تقنية النسيج الثقافي:

النسيج الثقافي "عبارة عن أداة تسمح بفهم أفضل لثقافة أي منظمة. ويتمثل في عرض المظاهر المادية والرمزية للمعتقدات الضمنية للمنظمة"¹، حيث "يضم النسيج الثقافي حزمة من التفاعلات والترابطات المتشابكة المتداخلة ما بين عوامل ثقافة المنظمة ومتغيراتها، لتسهم جميعا وبدرجات متفاوتة بأداء وظائفها لتألف بصور وأشكال مختلفة لتعلن عن نوع ذلك النسيج"². كما هو موضح في الشكل رقم (03).

وتظهر الثقافة التنظيمية من خلال النسيج الثقافي، في صورة سبعة مكونات متداخلة ومتشابكة فيما بينها، يؤثر بعضها في بعض، تجمع بين ما هو موجود في أذهان الأفراد، وما هو ملموس ومرئي للعيان. وفيما يلي شرح لعناصر النسيج الثقافي³:

✓ **نموذج الفكر (الباراديغم):** قلب الثقافة التنظيمية وثمره الخبرة الجماعية، يجمع أشكال التفكير الضمنية التي تقدم المعنى وتوجه السلوكيات. يحدد الطريقة التي ترى بها المنظمة العالم من حولها، وتقدم بها نفسها للآخرين؛

¹ Gerry Johnson et al : Stratégique, 9^e édition, éd Pearson Education, France, 2011, P 213.

² نعمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص 86.

³ Gerry Johnson et al : Op Cit, pp 213-215.

✓ **الروتينات والطقوس:** تُشكل الروتينات الطريقة التي تحدد سلوكيات الأفراد مع بعضهم البعض ومع الخارج. وتُعرف طرق التحرك اليومية؛ تمثل الطريقة التي يتصرف بها الأعضاء في المنظمة وفي الخارج وهي تدلنا على طرق العمل اليومية، ويعتبر وجود الروتينات بمثابة (تشحيم) للسير اليومي للمنظمة. ويمكن أن يشكل ذلك كفاءة متميزة ومصدرا لسبق تنافسي، لكن الروتينات تحيل أيضا إلى منع أو عرقلة من يشكك في التمثيلات الضمنية الحالية والقناعات الأساسية لنموذج الأعمال ومن ثم فهي معرقلة للتغيير. أما الطقوس فهي عبارة عن أحداث بارزة في حياة المنظمة وأفرادها، ترشد إلى ما هو مهما في الحقيقة، بعض الإجراءات الرسمية يمكن أن تتحول إلى طقوس، مثل برامج التدريب، سير الآراء/تحقيقات حول الرضا، الملتقيات؛

✓ **القصص والأساطير:** التي تُحكى خارج أو داخل المنظمة (خاصة للمنتسبين الجدد)، تشكل قواعد للقيادة تسمح للأفراد بفهم ما هو مهما بالفعل، سواء كانت تسود داخل أو خارج المنظمة تستخدم لإدراج الحاضر في الاستمرارية التاريخية وتضمن بعض الوقائع أو بعض الشخصيات. عموما الأساطير في المنظمات تحكي قصص النجاح وتذكر الأبطال وتسجل الخونة أو الكوارث أو الأشخاص الذين يخرقون المعايير. والأساطير تنشر روح وجوهر ماضي المؤسسة وتعطي الشرعية. وكمثال عن ذلك يقول (كارل سيول) "بعد أن نوظف منسوبينا يحضرون اجتماع توجيه المستخدمين الجدد، حيث نتكلم عن تاريخنا... نحاول أن نخبرهم من هم أبطالنا الأشخاص الذين يمثلون النجاح في شركتنا. ففي المبيعات نتكلم عن (جيري غريفين) الذي أصبح الآن المدير العام لقسم (الكاديلاك) في مؤسساتنا والذي عندما كان يباعا باع أكثر من أي يباع آخر لسيارات (الكاديلاك) في البلاد ففي أفضل سنواته باع (712) سيارة"¹؛

✓ **الرموز:** مثل الشعارات، توزيع المكاتب على الموظفين، الرتب، السيارات الوظيفية أو المصطلحات المستعملة داخل المنظمة تمثل ما يسمى تمثيلا مرمزا للمنظمة (العميقة)، كما هي في الحقيقة كالفروقات من حيث المناصب ومواقع السلطة والامتيازات والدرجات والأقدمية والتشريفات؛

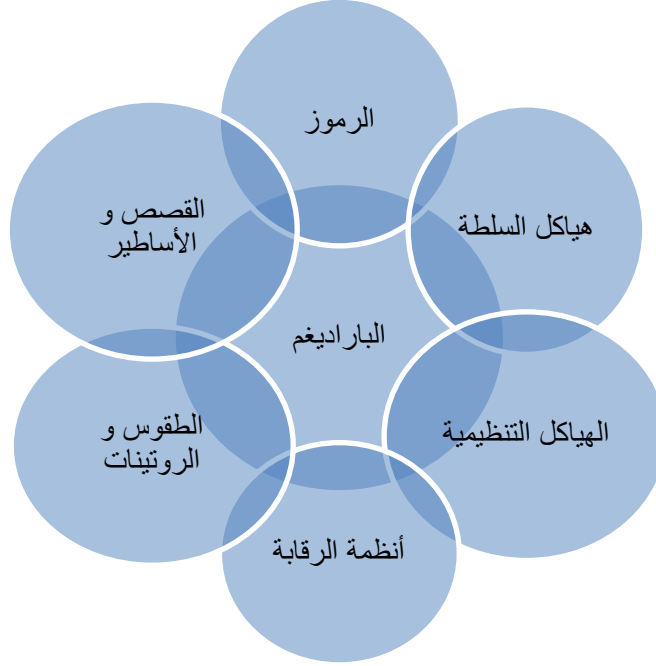
✓ **هياكل السلطة:** وترتبط كذلك بالمعتقدات الأساسية والقيم المشتركة. وتكون في العادة مرتبطة بالجماعات أو الأفراد الأكثر تأثيرا في المنظمة فالسلطة ليست مرهونة فقط بالأقدمية أو بالسلطة الرسمية ولكنها أيضا تستند إلى الخبرة؛

✓ **الهياكل التنظيمية:** ترتبط عادة بهياكل السلطة (القوة). هيكل شديد الهرمية مؤثر تقليدي على أن الإستراتيجية حكرا على الإدارة العليا، وبالتالي فهي تفرض على البقية، وكذلك الهياكل اللامركزية تشير إلى المنظمات التي تكون فيها المنافسة أكثر من التعاون؛ وهي تشير إلى من هو مهم في المنظمة، بتحديد صلاحيات مختلف الوظائف؛

¹ كارل سيول وبول براون : زبائن مدى الحياة، ترجمة: جورج خوري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت - لبنان، 1995، ص 140.

✓ أنظمة الرقابة: وتشتمل على أنظمة الرقابة، أنظمة قياس الأداء والحوافز والمكافآت وهي تركز على ما هو مهم وما يحتاج إلى مراقبة في المنظمة. وما يجب أن يحظ بالعناية والاهتمام، أنظمة الحوافز والتعويضات لها تأثير كبير على السلوكيات وقد تعيق الاستراتيجيات الجديدة.

الشكل رقم (03): النسيج الثقافي



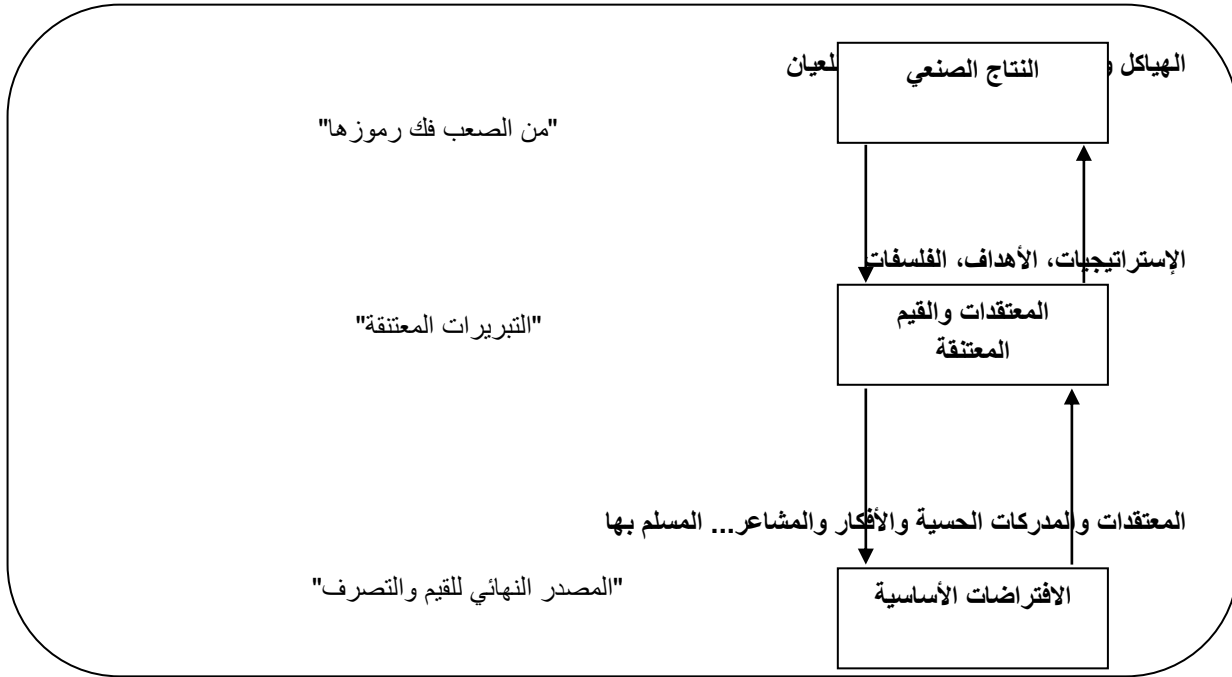
Source : Gerry Johnson et al : Stratégique, 9e édition, éd Pearson Education, France, 2011, P 213.

1-2- مستويات الثقافة التنظيمية:

يرى (إدجار شين) (E. Schein) أن "الثقافة يمكن تحليلها على عدة مستويات مختلفة، حيث يعني مصطلح (المستوى) الدرجة التي يستطيع الملاحظ فيها رؤية الظاهرة الثقافية... وتتراوح هذه المستويات من الانعكاسات الواضحة الملموسة جدا التي يمكن أن يراها المرء ويشعر بها إلى الافتراضات الأساسية اللاشعورية المتأصلة في الأعماق والتي أعرفها بأنها جوهر الثقافة. وما بين هاتين الطبقتين يوجد العديد من المعتقدات والقيم والأعراف وقواعد السلوك التي يستخدمها أعضاء الثقافة طريقة في تصوير تلك الثقافة لأنفسهم وللآخرين"¹. ويمكن توضيح مساهمة (إدجار شين) من خلال الشكل رقم (04).

¹ إدجار شين: مرجع سبق ذكره، ص 37.

الشكل رقم (04): مستويات الثقافة التنظيمية حسب (E. Schein)



المصدر: إدجار شين: الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2011، ص 38.

وفي مساهمة أخرى "ضمّن (Hellriegel et al) ثقافة المنظمة كل من السلوكيات الروتينية، والأعراف، والقيم المهيمنة، والفلسفة الموجهة للمنظمة، وقواعد اللعبة وطبيعة المشاعر أو مناخ المنظمة، مفترضاً أن هذه العناصر تتفاعل معاً لكي يكون لثقافة المنظمة معنى. طرح على أساس هذا الفهم (Cummings & Worley) فكرة فيما يتعلق بمستويات ثقافة المنظمة الرباعية"¹. والشكل الموالي يجسد هذه الفكرة.

الشكل رقم (05): مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Cummings & Worley)



المصدر: نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 32.

¹ نعمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 31-32.

أما مساهمة (Don H et John W. S) فتقوم على إمكانية فهم مستويات الثقافة التنظيمية، على أساس أن "الثقافة التنظيمية يمكن رؤيتها أي أنها ظاهرة مرئية، ومتغير مهم في مقاومة التغيير. وبالتالي فالثقافة التنظيمية تظهر في مستويات مختلفة، المستوى الأول هو الأقل مرئية للثقافة التنظيمية ويكمن في المسلمات والفلسفة المشتركة. أما المستوى الذي يليه فيتمثل في القيم الثقافية التي تظهر في الاعتقادات والافتراضات والمشاعر المشتركة. والمستوى الآخر الذي بعده فيبرز من خلال السلوكيات المشتركة والمعايير المتبعة. والمستوى الأكثر مرئية للثقافة التنظيمية يتمثل في الرموز الثقافية التي تتمثل في الكلمات، الإشارات، الصور، السيارات، تصميم المباني"¹. والشكل رقم (06) يظهر مستويات الثقافة التنظيمية حسب الباحثين (دون وجون).

الشكل رقم (06) : مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Don H et John W. S)



Source : Don Hellriegel et John W. Siocum : Management des organisation, 2eme édition, éd De Boeck Université, Belgique, 2006, P542.

2- أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد ساهم العديد من الباحثين والمفكرين فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، والتي يعتقد كل واحد منهم أنها الأبعاد الأكثر تعبيراً عن مضمون الثقافة التنظيمية من الناحية العملية، أي أنها المقابل العملي للمفهوم النظري للثقافة التنظيمية، وفيما يلي سنقدم مجموعة من هذه المساهمات.

2-1- مساهمة (Robbins & Judge):

يتضمن نموذج (Stephen Robbins & Timothy Judge) سبعة أبعاد أساسية للثقافة التنظيمية، هي²:

¹ Don Hellriegel et John W. Siocum : Management des organisations, 2^{eme} édition, éd De Boeck Université, Belgique, 2006, P541.

² Stephen Robbins & Timothy Judge : Comportements Organisationnels, 12^e édition, éd Pearson Education, France, 2007, pp : 587-588.

✓ الابتكار ومقدار المخاطرة: تعرف على أنها تقيس مستوى تحفيز الموظفين على الأخذ بزمام المبادرة وتحمل المخاطرة؛

✓ الاهتمام بالتفاصيل: تعرف على أنها درجة الدقة ومهارة التحليل والدقة والضبط المنتظرة من طرف الموظفين؛

✓ التوجه نحو النتائج: تعرف على أنها تقيس درجة تركيز الإدارة والتسيير على النتائج، أو على الأصح تركيزها على التقنيات أو السيورورات والعمليات المستعملة؛

✓ منفعة الأفراد: تعرف على أنها تقيس القرارات الإدارية المتخذة بحساب تبعية نتائجها على أعضاء المنظمة؛

✓ الأولوية للمجموعة: تعرف على أنها تقيس مدى تنظيم النشاطات والأعمال بواسطة مجموعات العمل، لا من وجهة فردية؛

✓ العدوانية: تعرف على أنها تقيس الخصائص التي تدفع بدرجة أكثر أو أقل إلى التهجم والخصومة والنزاع بين أعضاء المنظمة؛

✓ الاستقرار: تعرف على أنها تقيس درجة تفضيل أنشطة المنظمة للحفاظ على الوضع الراهن أو على الأصح تحقيق النمو.

وتأخذ هذه الأبعاد "مستوى اهتمام عاليا ومنخفضا وتستعين بها الإدارة باستمرار لتقييم صورة المنظمة التي تصبح أساسا لتقاسم المشاعر، والفهم بين أعضاء المنظمة، وتشخيص كيفية الإنجاز والطريق الموجه لسلوكهم. إن هذه الخصائص تتفاعل وتمتزج معا بصورة مختلفة بعكس حالة التنوع بالمنظمات"¹.

2-2- مساهمة (Handy):

لقد قدم (تشارلز هاندي) (Charles Handy) نموذجا أكثر واقعية، يعكس الأبعاد المتغيرة الأكثر شيوعا في المنظمات، وهي ممتدة عبر الأسئلة التالية²:

✓ ما هي درجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطبق التخطيط وما مداه الزمني؟

✓ ما هي تركيبة المرؤوسين؟ وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحثهم على المبادرة والابتكار؟

✓ كيفية مكافأة العاملين؟

✓ كيفية مراقبة أداء العاملين وهل تتم الرقابة بشكل فردي؟

✓ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكتفي بالنتائج؟

¹ ماجدة عبد المهدي مساعدة : مرجع سبق ذكره، ص 319.

² أحمد عبد الله الصباب وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 435.

2-3- مساهمة (Peters & Waterman):

حدد المستشاران الشهيران (توم بيترز وروبرت ووترمان) (Peters & Waterman) عددا من القيم الأساسية التي اعتبرها كعلامح مميزة للشركات المتفوقة عبر العالم، هي¹:

- ✓ الاعتقاد بأن نكون (الأفضل)؛
- ✓ الاعتقاد بأهمية التفاصيل، وكمال الإنجاز؛
- ✓ الاعتقاد بأهمية الناس كأفراد، لكل منهم هويته؛
- ✓ الاعتقاد بالجودة وفي الخدمة الراقية؛
- ✓ الاعتقاد بأهمية أن يكون كل العاملين مبدعين مطورين، مع القناعة بدعم الفشل، متى حدث؛
- ✓ الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية لدعم الاتصالات؛
- ✓ الاعتقاد الواضح بأهمية النمو والأرباح.

2-4- مساهمة (Gatiss):

قام (غوردن قاتيس) (Gorden Gatiss) بتحديد ثمانية أبعاد تكون الثقافة التنظيمية، تتشابه وتتداخل فيما بينها، هي²:

- ✓ الوضوح في الاتجاه والرؤية؛
- ✓ الترابط التنظيمي والتكامل وتواصل الإدارة العليا؛
- ✓ تشجيع المبادرة والابتكار؛
- ✓ حل النزاع والخلافات؛
- ✓ وضوح وقياس الأداء؛
- ✓ توجيه العمل أو الأفعال؛
- ✓ التعويض والحوافز المناسبة؛
- ✓ تطوير العنصر البشري.

3- أنماط الثقافة التنظيمية:

من خلال ما تم استعراضه سابقا، يتضح أنه لا يوجد نمط ثقافي واحد بل هناك أنماط عديدة تختلف باختلاف المعايير التي يعتمدها الباحث في التصنيف، وفيما يلي محاولة لاستعراض مجموعة مهمة من التصنيفات مع تبين معايير التصنيف في كل مرة.

¹ توماس ج، بيترز وروبرت ه، وترمان : البحث عن الامتياز -دروس مستفادة من الخبرة الإدارية لأفضل الشركات الأمريكية، ترجمة: السيد متولي حسن، مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص 464.

² أحمد عبد الله الصباب وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 434.

3-1- تصنيف (Harrison/Handy):

التصنيف حسب درجة المركزية ومستوى الرسمية التنظيمية، والذي تظهر فيه (04) أنماط للثقافة التنظيمية، وفيما يلي توضيح لكل نمط من الأنماط الأربعة¹:

أولاً: ثقافة القوة: تظهر في المنظمات الريادية والتي تهتم بقوة المركز والاتصالات غير الرسمية والثقة، ذات بناء بيروقراطي، المقدرة، والمرونة والحركية هي قوة المركز المستمدة من المالكين. و"توجد ثقافة القوة عادة في بعض الشركات التجارية الصغيرة، وخاصة في شركات بارونات القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة، وفي بعض النقابات العمالية، وأيضاً في بعض شركات المال والعقارات والتجارة بالتجزئة"². ولقد وصفها (هاندي) بأنها تشبه شبكة العنكبوت، وقد أوضح كذلك أن هذا يعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة ما، صغيرة أم كبيرة. وفي مثل هذا النوع من المنظمات نجد أن المسؤولية تكون محصورة في أعضاء الأسرة وتعطى لأفراد بدلاً من الخبراء، وهذا يؤدي على إيجاد ما يسمى بشبكة العنكبوت³؛

ثانياً: ثقافة الدور: قوة الثقافة عقدية تختص بها المستويات العليا من البيروقراطية والرسمية، ينسق المدير الأعلى بين المتخصصين والمجالات الوظيفية. الأعراف هي قواعد العمل وإجراءاته وصفاته، يتسم العمل بالعقلانية، البيئة مستقرة، تظهر صعوبة في تغيير الدور، يشعر الكادر بالأمان ويتمتع بالقدرة على التنبؤ. كما يمكن القول أن ثقافة الدور تجري مقارنة بنيتها بمعبد يوناني قديم، "حيث تمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار، وتعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمنظمة (كوظيفة التسويق، المالية، الإنتاج... الخ)، التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي اتخذت في القمة. إن قوة الثقافة تقع في التخصص داخل أعمدتها، ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم. إن هذا التنظيم يعتبر الأكثر انتشاراً، كما أن السلطة به لا تبنى على المبادرة الفردية ولكنها تملى عن طريق الوصف الوظيفي"⁴؛

ثالثاً: ثقافة المهمة: تظهر في المنظمات المصفوفية حيث يتكون موقع القوة في نقاط التقاطع (ملتقى الطرق) للمسؤوليات وتكون الاستقلالية نسبية، تؤثر الخبرة، وتقل حاجة الصلاحية للفرد وفريق العمل. تكون عمليات اتخاذ القرار سريعة نتيجة تمتع المنظمة بالمرونة. تواجه المنظمات صعوبة في إيجاد المتخصصين أو إنجاز وفرة اقتصادية. ويمكن القول أن ثقافة المهمة "تتسم بها المنظمات التي تكون مهمتها جداً بأنشطة البحوث والتطوير وتكون أكثر ديناميكية. كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق عمل مؤقتة لمواجهة أو لتلبية الاحتياجات المستقبلية. وتعتبر المعلومات والخبرات بمثابة المهارات التي لا تقدر بثمن في هذه المنظمات. وقد

¹ نعمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 33-34.

² روبرت هالر: راند التطوير في العمل - شالرز هاندي، ترجمة: غسان علم الدين، مكتبة العبيكان، الرياض - السعودية، 2004، ص 28.

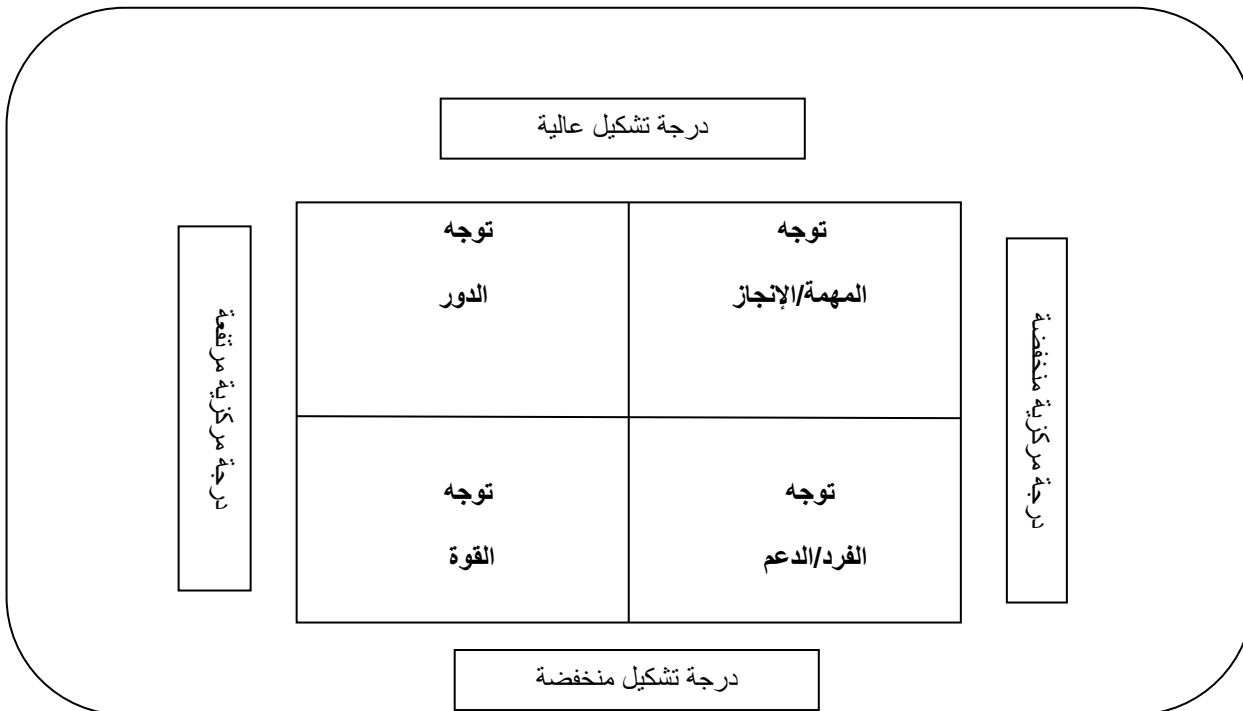
³ فليب أتكينسون: التغيير الثقافي - الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح سيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 1996، ص 136.

⁴ نفس المرجع، ص 136.

تم تشبيهها بالشبكة. فهناك صلة وثيقة واتصال وتكامل بين الأقسام أو الوظائف في المنظمة، والمهام أو المشاريع، وهذا يعتبر بمثابة الوسائل التي تستطيع المنظمات من خلالها أن تقدر وتكيف بسرعة مع التغيرات¹؛

رابعا: ثقافة الفرد: الفرد يبرز أساسا في هذه الثقافة التي تجعل الأفراد يندمجون في عملهم تحقيقا لوفورات متعددة. فرق المهنة، والاتحادات هي مثال على هذا النمط من الثقافة. لا توجد سيطرة رسمية أو هدف منفرد، تكون أهداف الأفراد وموضوعيتهم كقيود لتأثير المنظمة على تقاسم الخبرات الأساسية، يتجه الأفراد إلى لغة المصالح المشتركة. لا يوجد هيكل رسمي يجمعهم. "إن منظمات الأعمال مثل الجمعيات التعاونية للعاملين (Works cooperatives)، والكميونات (وحدات إدارية صغيرة) (Communes) والشركات المهنية (مثل المحامين والممارسين العاملين) هي أمثلة عن ثقافة الفرد. وبسبب تعظيم الحرص الشخصي نجد أن ثقافة الشخص يمكن أن تساعد على تسيير مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي. من ناحية أخرى، فإن هذا لا يترجم دائما إلى مستوى الابتكار التنظيمي بسبب الحاجة إلى تحقيق الاتفاق العام من خلال الإقناع. يضاف إلى ذلك أن القيمة المعطاة لنوعية العلاقات بين الأفراد تعني أنه عند حدوث مشاكل في هذه العلاقات، فسوف تكون آثارها واسعة على المنظمة ككل"². كما هو موضح في الشكل رقم (07).

الشكل رقم (07): أنماط الثقافة التنظيمية حسب (Harrison/Handy)



Source : D. Maximini : The Scrum Culture –introducing Agile Methods in Organizations, Springer International Switzerland, 2015, P 12. <http://www.springer.com/978-3-319-11826-0>.

¹ نفس المرجع، ص 137.

² نيجل كنج ونيل أندرسون : إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة : محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض –السعودية، 2004، ص 213.

3-2- تصنيف (Goffee & Jones):

قام (جوفي وجونز) (Goffee & Jones) بتصنيف الثقافة التنظيمية على أساس بعدي: درجة الفهم المشترك لأنشطة المنظمة وأهدافها (Solidarity) ودرجة الصداقة الموجودة بين أعضاء المنظمة (Sociability) إلى أربعة أنواع، هي¹:

أولاً: ثقافة شبكة العلاقات (Network Culture) تتصف بدرجة عالية من الصداقة، ودرجة منخفضة من فهم عمل المنظمة وأهدافها. ويميل الناس في المنظمات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى إتباع سياسة الباب المفتوح، وأن يتحدثوا عن النشاط بطريقة غير رسمية. كما أنهم ينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل. وفي هذا النوع من الثقافة يتعرف الناس على بعضهم بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة؛

ثانياً: ثقافة الأجراء (Mercenary Culture) تتميز بمستوى صداقة منخفض، ومستوى عال من فهم رسالة المنظمة وأهدافها. ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معاً لإنجاز الوظائف المكلفين بها. ويميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة سلسلة ومنطقية. ويسود بينهم السلوك العملي، ولا مكان للثرثرة التي تدور بين الأصدقاء بين من يسود بينهم هذا النوع من الثقافة، لأنها تعتبر إضاعة للوقت. ويعتبر الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة، ومن الواجب بذل أي شيء لتحقيقه؛

ثالثاً: الثقافة المتناثرة (Fragmented Culture) تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وبانخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً. وعادة ما يكون هناك اتصال محدود بين العاملين في المنظمات التي تسود فيها هذه الثقافة - بل أنهم قد لا يعرفون بعضهم - ويتحدث العاملون في هذه المنظمات إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضرورياً أو مفيداً، وفي الحقيقة فإنهم قد يحضرون إلى مكاتبتهم عندما يكون ذلك ضرورياً؛ وبالتالي الغياب أمر شائع. ولذلك فليس من المستغرب أن لا يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمنظمة التي يعملون بها. وبدلاً من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها؛

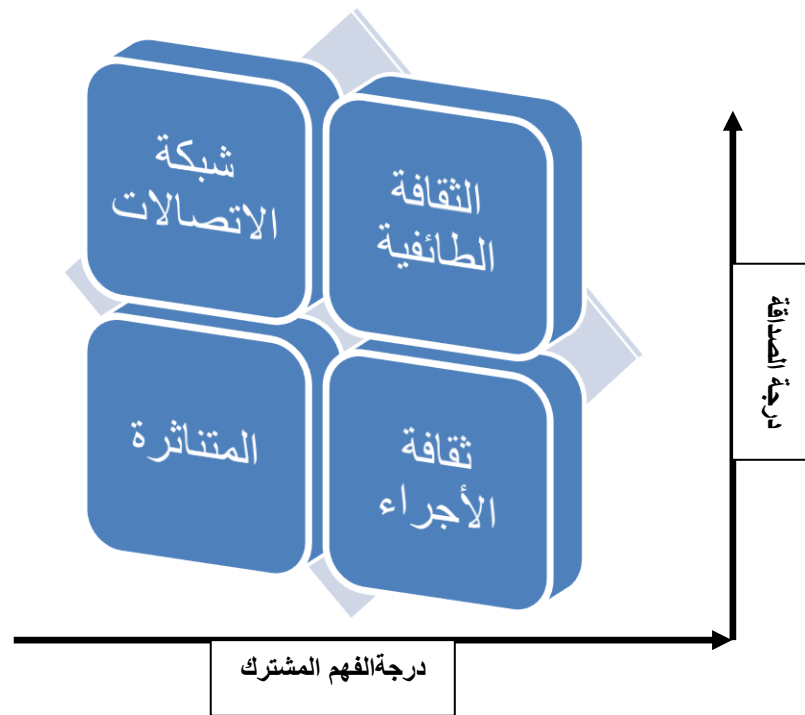
رابعاً: الثقافة الطائفية (Communal Culture) يتميز هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من الصداقة ومن معرفة رسالة المنظمة وأهدافها. كما يوجد بين العاملين فيها صداقات حميمة، كما أنه يسود بينهم فهم عميق من الناحيتين: الشخصية والمهنية. وتسود الثقافة الطائفية في العديد من المنظمات التي تعمل في مجالات مرتبطة بالكمبيوتر. ونظراً لأن العاملين في هذه المنظمات يتقاسمون العديد من الأشياء فإنه من الصعب تحديد من ينتمي إلى قسم معين أو وظيفة معينة. وتنساب الاتصالات بسهولة بين المستويات المختلفة في هذه المنظمات. كما أنها

¹جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة : إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض -السعودية، سنة النشر مجهولة، ص ص: 633-634، بتصرف.

تأخذ العديد من الأشكال. وفي الحقيقة فإن هناك صداقة بينهم لدرجة أنه من الصعب التفرقة بين الاتصالات التي تدور بشأن العمل، وتلك التي تدور بشأن الصداقة ويتمسك العاملون في هذه المنظمات بالانتساب إليها وعلامة ذلك أنهم يرتدون الملابس التي تحمل شارات المنظمة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المنظمة بقوة عندما يتحدثون مع الآخرين. والشكل الموالي يظهر هذه الأنماط الثقافية الأربعة.

والشكل رقم (08) يبين أنماط الثقافة التنظيمية كما قدمها (جوفي وجونز) بالاعتماد على معياري درجة الفهم المشترك ودرجة الصداقة.

الشكل رقم(08): الأنماط الثقافية حسب (Goffee & Jones)



Source : Md Zabid Abdul Rashid et al : The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change, Leadership & Organization Development Journal, V25, N4, 2004, P 179.

3-3- تصنيف (Deal & Kennedy):

التصنيف حسب درجة المخاطرة وسرعة الاستجابة من قبل المنظمة وموظفيها، ويضم (04) أنماط للثقافة التنظيمية، نشرحها فيما يلي¹:

النمط الأول: في هذا النمط الثقافي للمنظمات نجد أنه يتميز بدرجة عالية من الإقبال على المخاطرة بالإضافة إلى السرعة في الفعل ورد الفعل. ونجد هذا النوع من الثقافة منتشرًا أكثر في فرق كرة القدم، وفي القنوات التلفزيونية؛

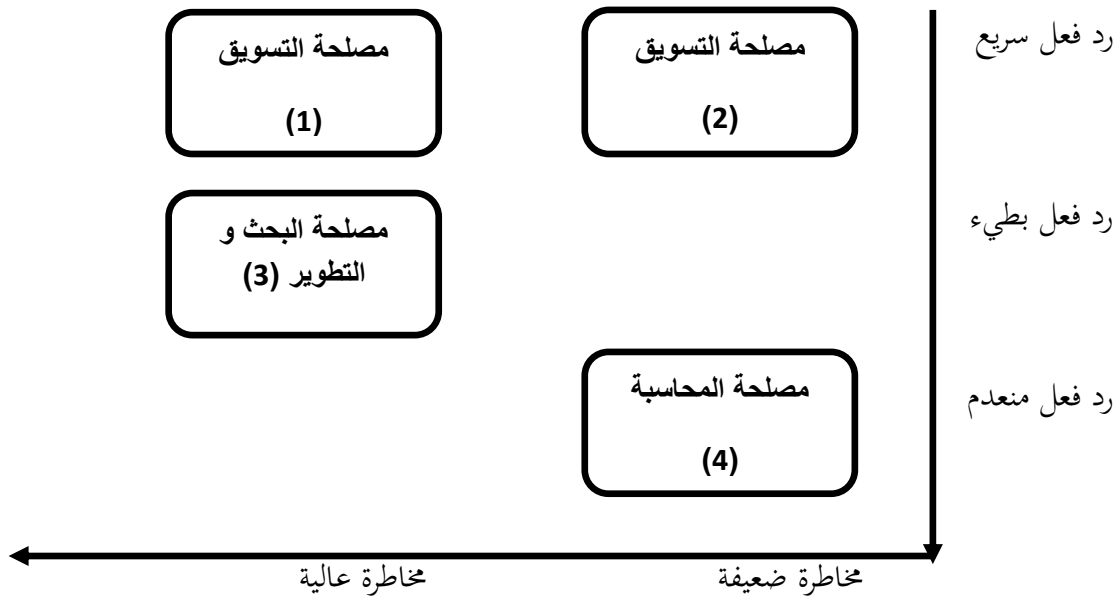
¹ Paul Finlay : Strategic Management An Introduction to Business and Corporate Strategy, éd Prentice Hall, Financial Times, England, 2000, P45.

النمط الثاني: الموظفون في هذا النمط من الثقافة التنظيمية يعيشون في محيط يتميز بقدرة قليلة في التوجه نحو المخاطرة، وسرعة في نتيجة رد الفعل و درجة مرتفعة من النشاط والفعل؛

النمط الثالث: المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية نجدها تتميز بدرجة عالية جدا من الإقبال على المخاطرة لكن مع بطء شديد في نتيجة رد فعلها على المدى القصير. مثال ذلك المنظمات التي تستثمر مبالغ كبيرة في مشاريع البحوث والتطوير تكون تأثيراتها على زمن طويل كشركات الدواء. حيث نجد أن هذا النوع من الثقافة يتميز بالاتجاه نحو الاختراعات ذات الجودة العالية والاكتشافات العلمية الكبيرة؛

النمط الرابع: نجد هذا النمط من الثقافة منتشرا في البنوك وشركات التأمين والهيئات الحكومية، حيث تتميز خصائص عملياتها الثقافية بانخفاض في الإقبال على المخاطرة والبطء في رد فعلها. حيث يجد الموظفون صعوبات كبيرة في مخرجات نشاطهم، نظرا لأن تركيزهم منصبا عن كيفية قيامهم بالعمل من خلال مجموعة الإجراءات والقوانين المقيدة. والشكل رقم (09) يوضح ذلك.

الشكل رقم (09): الأنماط الثقافية حسب (Deal & Kennedy)



المصدر: محمد المهدي بن عيسى: "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات و الأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الثالث، الجزائر، 2004، ص 157، بتصرف.

3-4- تصنيف (Trompenaars):

يتضمن تصنيف (تروميناارس) أربعة أنواع من الثقافات، حددت في ضوء أربعة أبعاد هي: العدالة الهرمية، والاهتمام بالإنسان والاهتمام بالمهمة. وفيما يلي شرح لكل نوع من هذه الثقافات¹:

أولاً: ثقافة العائلة (Family Culture): وهي ثقافة وليدة بعدي الاهتمام بالإنسان والهرمية وتتصف بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي والفرد في وقت واحد. بحيث تكون المنظمة موجهة بالقائد وسلطته الذي يعد مسؤولاً. كالأب عن الأفراد ويعرف ويهتم بمصالحهم في نفس الوقت ويسود هذا النمط في تركيا، باكستان وفنزويلا والصين وهونغ كونغ وسنغافورة؛

ثانياً: ثقافة برج إيفل (Eiffel Tower): الناتجة عن بعدي الاهتمام بالمهمة والهرمية وتتصف باتساع قاعدة الهرم التنظيمي وضيقه كلما اتجهنا نحو الأعلى. ومحدودية العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس وتوصيف شديد ودقيق للمهام الوظيفية وتسود هذه الثقافة في كندا وغرب أوروبا؛

ثالثاً: ثقافة الصاروخ الموجه (Guided Missile): وهي ثقافة وليدة من بعدي الاهتمام بالمهمة والعدالة وتتصف بالتركيز الشديد على العدالة والمساواة والتوجه بمتطلبات العمل أيضاً، مع انخفاض درجة تأثير الهرمية والتأكيد على اعتماد الهيكل المصفوفي والإدارة بالأهداف في إنجاز المهمات. وتلاءم هذه الثقافة شركات التكنولوجيا المتقدمة (High-Tech) وتسود هذه الثقافة في بريطانيا والولايات المتحدة؛

رابعاً: ثقافة الحاضنة (Incubator Culture): والناتجة من بعدي العدالة والاهتمام بالإنسان وتتصف باهتمامها الشديد بمساهمات الأفراد في الابتكار والتطوير، وتوفير الموارد وتشجيع الجوانب العاطفية بين الأفراد، والقيادة ليست دالة بالضرورة في المركز الوظيفي وتسود هذه الثقافة في السويد واسكتلندا.

4- بعض نماذج تبني الثقافة التنظيمية والتدريب عليها:

تحرص المؤسسات الناجحة عبر العالم على إدارة ثقافتها وتنميتها بهدف جعلها مصدراً للتميز، مركزة في ذلك على نشر ثقافتها بين منتسبيها وتعميمها خاصة بالنسبة للمنتسبين الجدد من جهة، ومن جهة أخرى تسعى إلى تطوير ثقافتها الحالية من خلال إدارة التنوع الثقافي داخلها، وستناول فيما يلي نموذجين من نماذج تبني الثقافة والتدريب عليها.

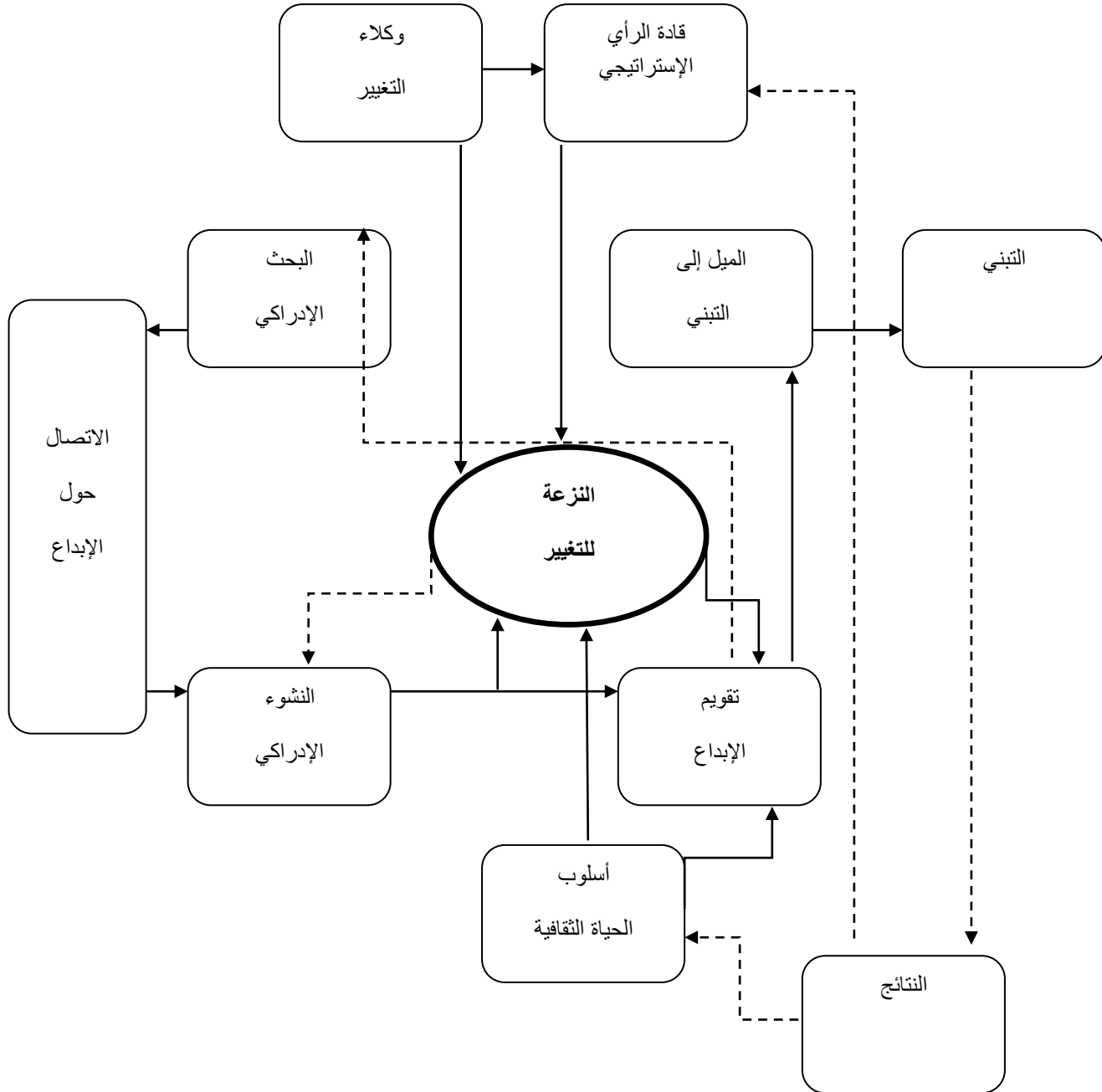
4-1- نموذج سلوك التباين الثقافي (Sheth & Sethi):

نموذج سلوك التباين الثقافي ل (Sheth & Sethi) وقد "بني هذا النموذج على افتراض مفاده أن أي نشاط في الأعمال الدولية يجب أن ينظر إليه كإبداع أو تغيير منتج. وفي ظل إدراك هذا الافتراض من قبل

¹ أحمد علي صالح : مرجع سبق ذكره، ص ص : 162-163.

الشركات ذات النشاط الدولي تقدم تلك الشركات ممارساتها الإدارية فضلا عن السلع والخدمات من بلد إلى بلدان أخرى¹. كما هو موضح في الشكل رقم (10).

الشكل رقم (10): نموذج سلوك التباين الثقافي (Sheth & Sethi)



المصدر: أحمد علي صالح: إدارة الأعمال الدولية -مدخل منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2012، ص 164.

¹- نفس المرجع، ص 163.

إن المتغير الأساسي (المفتاحي) للنموذج هو "النزعة إلى التغيير (Propensity to change) والتي يمكن إحداثها من خلال ثلاثة مركبات رئيسية هي:

✓ الاتصالات حول الإبداع من الموارد التجارية والموارد الطبيعية (مع الحكومة) والموارد المجتمعية من خلال (الصدقات والقربات)؛

✓ أسلوب الحياة الثقافية للأفراد، وتشمل عمق المعتقدات والاتجاهات التقليدية التي يحملونها ويؤمنون بها فضلا عن العناصر الثقافية المهيمنة في المجتمع؛

✓ وكلاء التغيير (مثل الشركات الدولية ومتعددة الجنسيات وممارساتها) وقادة الرأي الإستراتيجي (مثل النخب المجتمعية). ويقاس تأثير المركبات الثلاثة سابقة الذكر في (النزعة إلى التغيير) من خلال تقويم الإبداع الذي يحدد الميل نحو التبنّي أو العودة إلى البحث الإدراكي، فإذا تحقق الميل نحو التبنّي سيقودنا إلى التبنّي ثم نتعرف على نتائج هذا التبنّي والتي تعود ببيئة تغذية راجعة إلى المركبات الثلاثة الرئيسية¹.

4-2- نموذج أساليب التدريب على التباين الثقافي (Mendenhall & Oddou):

ويظهر من النموذج أنه "يتكون من محورين العمودي يمثل (صرامة أو قوة التدريب) وتكون إما عالية أو منخفضة، أما المحور الأفقي فيمثل (التركيز) ويكون إما تركيز على الرمزية أو تركيز على المشاركة، والتركيز على الرمزية يكون إما (لفظيا) أو (بالملاحظات). أما تركيز المشاركة فيكون (لفظيا) أو (سلوكيا). وبصدد حركية [النموذج] فتأخذ المسار التالي:

✓ إذا كان التركيز (رمزيا لفظيا) وصرامة التدريب (منخفضة) تعتمد الأساليب (الواقعية) وتشمل أسلوب (منطقة التوصيات أو اللقاءات) وأسلوب (المحاضرات) وأسلوب (الكتب)؛

✓ أما إذا كان التركيز (رمزيا سلوكيا) وصرامة التدريب (وسطا) فتعتمد الأساليب (التحليلية) وتضم (الأفلام، وصفوف تدريب اللغة، والحالات الدراسية والهاضم الثقافي، وتدريب الحساسية)؛

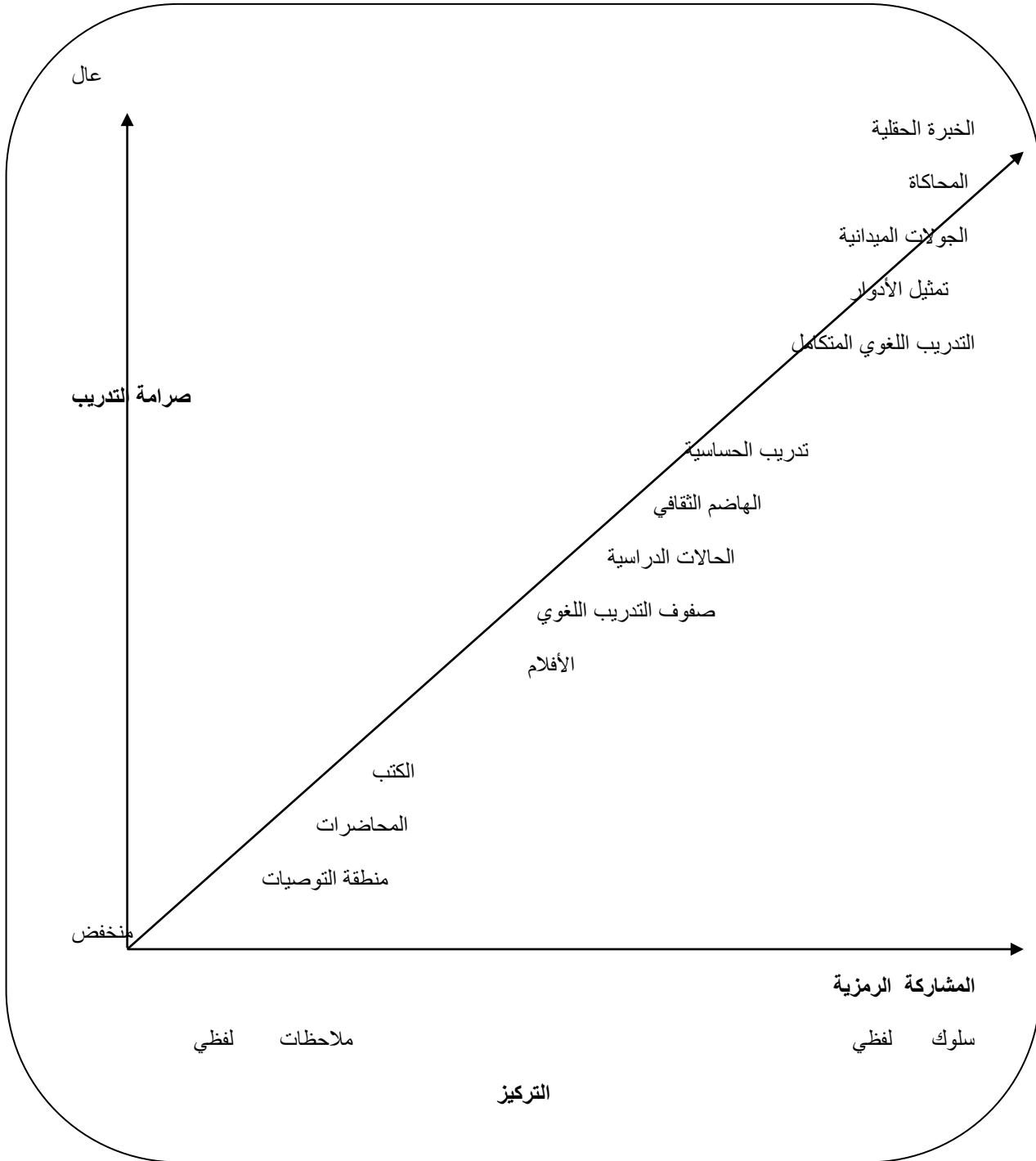
✓ أما إذا كان التركيز على المشاركة وصرامة التدريب (عالية) فتستخدم الأساليب (التجريبية) وتشمل (التدريب اللغوي المتكامل، وتمثيل الأدوار، والجولات الميدانية والمحاكاة)؛

✓ وأخيرا التركيز (المشاركة السلوكية) وصرامة التدريب (عالية) فيستعمل أسلوب الخبرة الحقلية (التجربة الميدانية)². كما هو مبين في الشكل رقم (11).

¹- نفس المرجع، ص 165.

²- نفس المرجع، ص ص: 166-167.

الشكل رقم (11): نموذج أساليب التدريب على التباين الثقافي (Mendenhall & Oddou)



المصدر: أحمد علي صالح: إدارة الأعمال الدولية - مدخل منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2012، ص 166.

ويعرف التباين أو التنوع الثقافي (Cultural Diversity) بأنه "وجود شخصين أو أكثر من مجموعات ثقافية مختلفة في أي مجموعة فردية أو منشأة فردية وتكون معظم المنشآت متعددة الثقافات لأن العاملين فيها ينتمون إلى مجموعات فردية ثقافية مختلفة (سواء كان هذا بالنسبة إلى الجنس أو الأصل العرقي ...) حتى إذا

كان التنظيم متنوعاً ثقافياً فقد لا يكون ملماً بمعرفة هذا التنوع¹. ويمكن للتباين الثقافي أن يخلق العديد من المشكلات منها²:

- ✓ انعدام الترابط وانخفاض التعاون والتنسيق؛
- ✓ خلق الشك وانخفاض درجة الثقة؛
- ✓ الاختلاف بين الأفراد في الإدراك والتفسير للمعاني؛
- ✓ انخفاض فعالية الاتصال أو عدم دقته وما يترتب على ذلك من مشكلات.

وبالنسبة للمزايا فيمكن القول أن "التباين الثقافي قد يساعد مثلاً على اتخاذ قرارات أكثر فعالية ويشجع الابتكار ومن ثم ارتفاع الإنتاجية والأداء. بالإضافة إلى توليد وخلق كثير من الأفكار المتميزة من ثقافات متعددة، كما يساعد على حل كثير من المشكلات المرتبطة بالتسويق والتوزيع وإدارة الموارد البشرية"³.

ويمكن القول بأن إدارة التباين أو التنوع الثقافي بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، ما هو إلا مهمة من مهام إدارة الثقافة التنظيمية، حيث تمتد هذه الأخيرة لتشمل تعميق وترسيخ الثقافة التنظيمية، وجعلها منتشرة بين جميع العاملين في المؤسسة، وكذا تطويرها وتغييرها لجعلها ملائمة ومناسبة للتغيرات والظروف البيئية، وقبل هذا كله لا بد من تشكيل الثقافة التنظيمية وبناءها.

¹ جون ويرنر وراندي ديسايمون : تنمية الموارد البشرية – الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 995.

² عبد السلام أبو قحف : إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، بيروت – لبنان، 2001، ص ص : 231-232.

³ نفس المرجع، ص 232.

المبحث الثالث: بناء وتغيير الثقافة التنظيمية

إن القول بإمكانية إدارة الثقافة التنظيمية حقيقة، لم يعد هناك مجال لإنكارها، ولكن يجب التشديد على حقيقتين أساسيتين في هذا الصدد، إحداهما أن الثقافة التنظيمية لا تتشكل دفعة واحدة فهي بحاجة لمدة من الزمن ومجهود كبير؛ أي أنها بحاجة إلى عملية بناء، وثانيهما أن الثقافة التنظيمية وبمجرد أن تبلغ درجة معينة من النضج والرسوخ يصعب من حيث المبدأ تغييرها (أو إدارتها نحو اتجاه معين)، خاصة إذا كان المطلوب إحداث تغيير جذري. وبهدف الوقوف على ذلك سيتم التطرق إلى تكوين الثقافة التنظيمية وكيفية ترسيخها وتوطيدها، ثم التعرض إلى موضوع تغيير الثقافة التنظيمية وإلى أهم آليات التغيير الثقافي.

1- تشكيل الثقافة التنظيمية:

تمر عملية تشكيل الثقافة التنظيمية بمجموعة من المراحل الضرورية من أجل نضوجها وتشكلها، وفيما يلي سنحاول تبين أهم المحطات أو المراحل الضرورية لبناء الثقافة التنظيمية، وأهم الإستراتيجيات والمداخل المتبعة في ذلك، كما سنحاول إظهار الترابط بين تشكل الثقافة التنظيمية وتطور المجموعة.

1-1- مراحل بناء الثقافة التنظيمية:

تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال "الاستجابة لتحديين أساسيين يواجهان كل المنظمات ؛ التحدي الأول يبرز في التكيف الخارجي والبقاء، أما التحدي الثاني فيكمن في التكامل الداخلي. فالمنظمات تحاول التكيف مع محيطها الخارجي من خلال توضيح رسالتها وإستراتيجيتها، وتعريف الأهداف المنتظرة التحقيق بدقة، وتحديد الهياكل اللازمة من اختيار الهياكل ونظم التعويضات، والمواصفات والمعايير المرتبطة بالجودة والأداء. كما تحاول المنظمات تحقيق التكامل الداخلي عن طريق اللغة والمصطلحات التي تبرزها طرق الاتصال وإعداد المعاني المشتركة، إضافة إلى الإطار المحدد لشروط الانتماء للفرق ومجموعات العمل، وكذلك تحديد السلطة والنظام الأساسي، والتعويضات والعقوبات"¹. والشكل رقم (12) يوضح كيفية ظهور الثقافة التنظيمية من الناحية العملية، حيث وبحسب الكاتبان تقوم قيادة المؤسسة بداية بوضع اتفاق حول المسلمات والمعتقدات الموحدة التي تحدد وتنظم سلوك الأعضاء، وتحصر على أن يتم احترامها من قبل الأعضاء مستخدمة في ذلك الثواب والعقاب، فتصبح سلوكيات الأفراد منسجمة مع القيم والمسلمات المشتركة، وبظهور النتائج الجيدة، يزداد التفاف الأفراد حول القيادة ويزداد تمسكهم بنموذج الفكر السائد وبالتالي يقتنع الأفراد أكثر فأكثر بقيم ومعتقدات المؤسسة ومع مضي الوقت تسقط في لا وعيهم وتصبح من المسلمات، يدافعون عنها أمام الآخرين من خارج المؤسسة، ويحرصون على تلقينها للمنتسبين الجدد على أنها الطريقة المثلى في الفهم والتفكير والتصرف.

¹ Don Hellriegel et John W. Siocum : op Cit, P544.

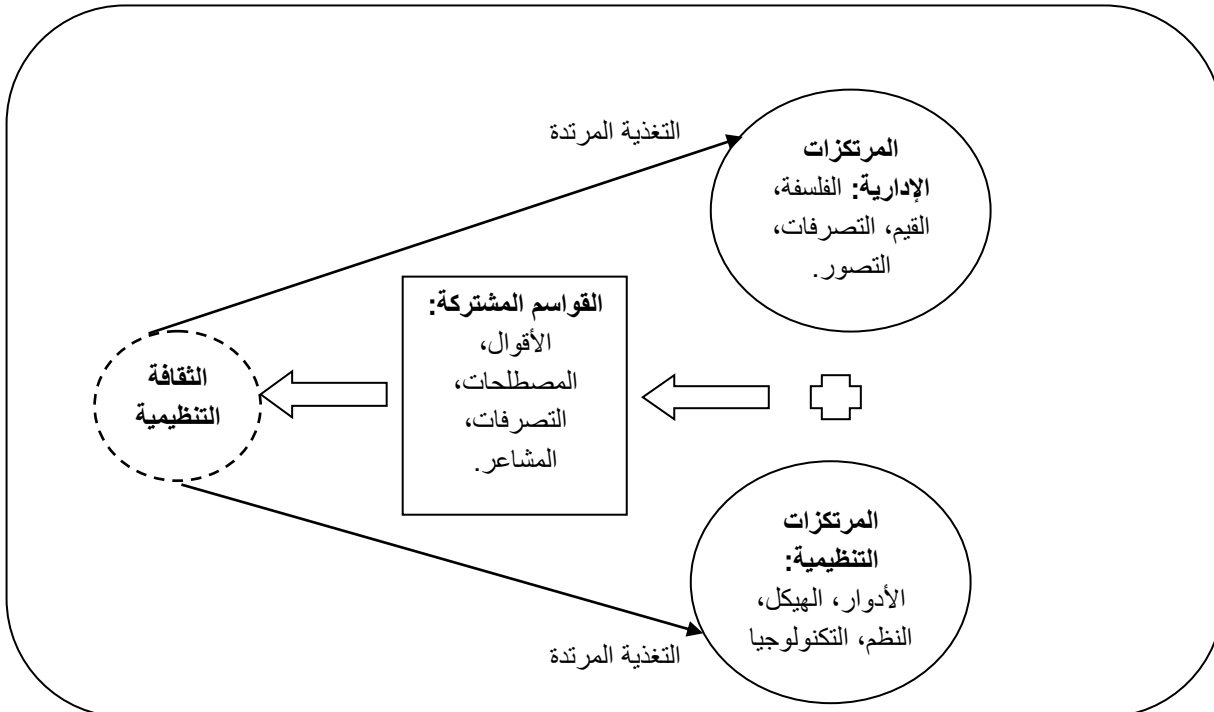
الشكل رقم (12) : كيفية ظهور الثقافة التنظيمية

المدرء	• وضع اتفاق حول المسلمات والمعتقدات الموحدة التي تحدد وتنظم سلوك الأعضاء
السلوكيات	• سلوكيات الموظفين منسجمة مع القيم والمسلمات المشتركة للشركة
النتائج	• نتائج مالية جيدة / الحصة السوقية / إلتحام الموظفين
الثقافة	• تظهر كثقافة قوية / الحفاظ على التقاليد / تطبيقات التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد

Source : Don Hellriegel et John W. Siocum : Management des Organisations, 2eme edition, éd De Boeck Univercité, Belgique, 2006, P545.

أولاً: الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة: "حدد (Brown & Harvey, 2006) مرتكزات الوعي بتكوين ثقافة المنظمة، الإدارية (فلسفة، وقيم، وتصرفات وتصور) والمنظمية (الأدوار، والهيكل، والنظم، والتكنولوجيا). وبينما أن التفاعل ما بين المرتكزات الإدارية والمنظمية ينتج المشتركات في الأقوال، والمصطلحات المهنية، والتصرفات والمشاعر، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم. لكنها تبقى بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتبجة من ذلك التفاعل"¹. كما هو موضح بالشكل.

الشكل رقم (13) : الوعي لعملية تكوين ثقافة المنظمة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص 107.

¹ - نعمة عباس الخفاجي : مرجع سبق ذكره، ص 106.

ثانياً: فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة: "تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشارك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرقاً للتعامل مع القضايا الآتية:

أ. قضايا التكيف الخارجي والبقاء التي تنجزها المنظمة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغير في بيئتها الخارجية، وحدد (Schein, 1985) هذه القضايا بالآتي:

✓ رسالة المنظمة واستراتيجياتها الذي ينطوي على تحديد رسالة أولية للمنظمة واختيار استراتيجيات لتحقيقها؛

✓ أهداف المنظمة إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمنظمة؛

✓ الوسائل (الهيكل ونظم المكافأة)؛

✓ قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بانجاز الأهداف بصورة حسنة.

ب. قضايا التكامل الداخلي التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فاعليتها. وحدد (Schein, 1985) هذه القضايا بالآتي:

✓ اللغة والمفاهيم، بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم؛

✓ حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما؛

✓ القوة والمنزلة، وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها، والمحافظة عليها من فقدانها؛

✓ المكافآت والعقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة). تشكل هذه القضايا تحديات تحت إدارة المنظمة الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المنظمة، وقد استعان (Hellriegel et al, 1998) بفكرة (Kotter & Heskett, 1992) المتضمنة نموذج نشوء ثقافات المنظمة، يمثل أساس لفهم آلية النشوء¹. كما هو مبين بالشكل أدناه.

الشكل رقم (14): فهم آلية نشوء ثقافات المنظمة

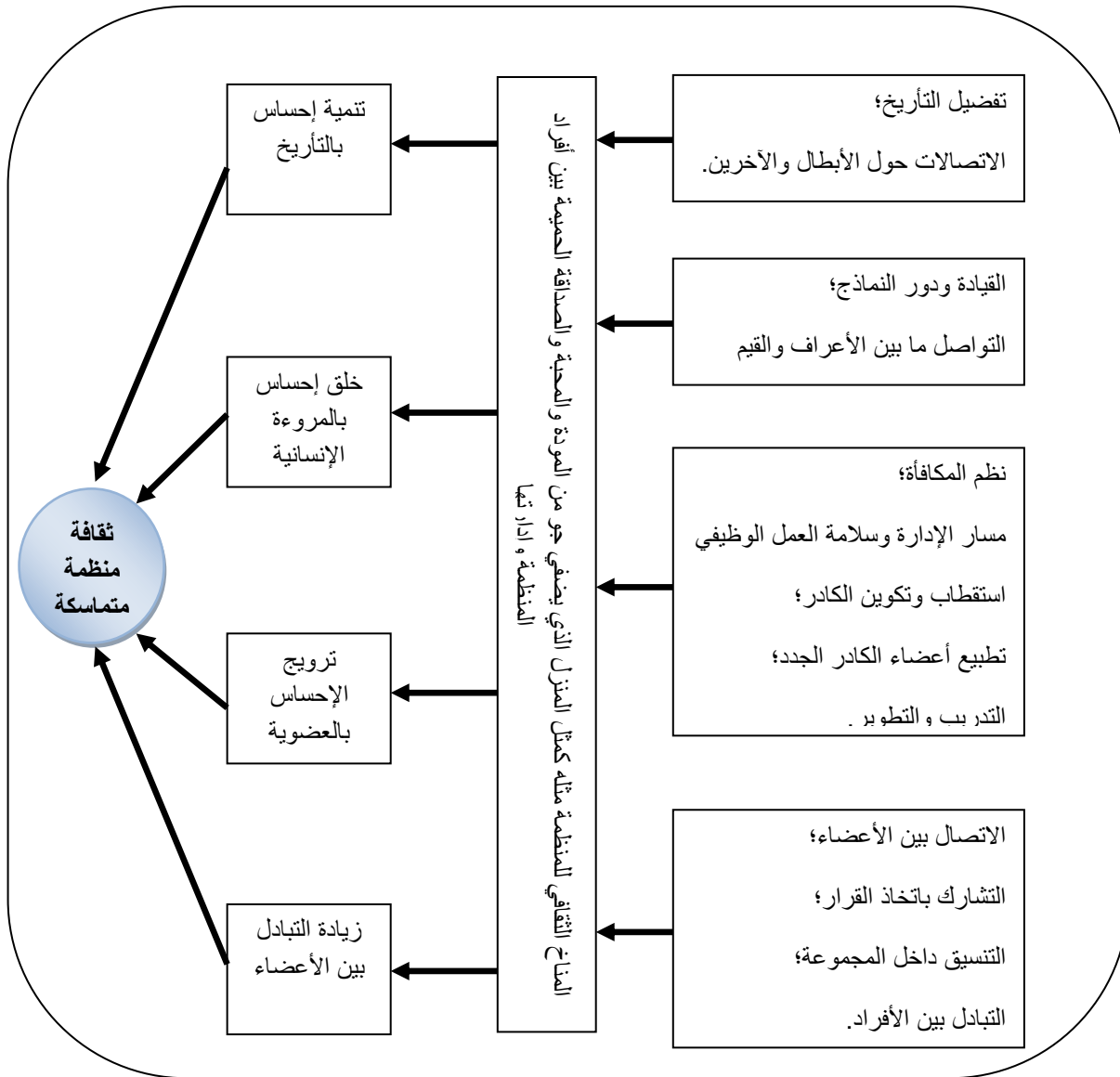


المصدر: نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص 109.

1- نفس المرجع، ص ص : 107-109.

ثالثاً: تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة: تحاول إدارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتاج ثقافة منظمة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة منظمة متماسكة وقوية. وهو ما عبرت عنه مساهمة (Gross & Shichman, 1987) التي استعان بها (Ivancevich et al, 2005)¹. والشكل رقم (15) يوضح ذلك.

الشكل رقم (15): تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة

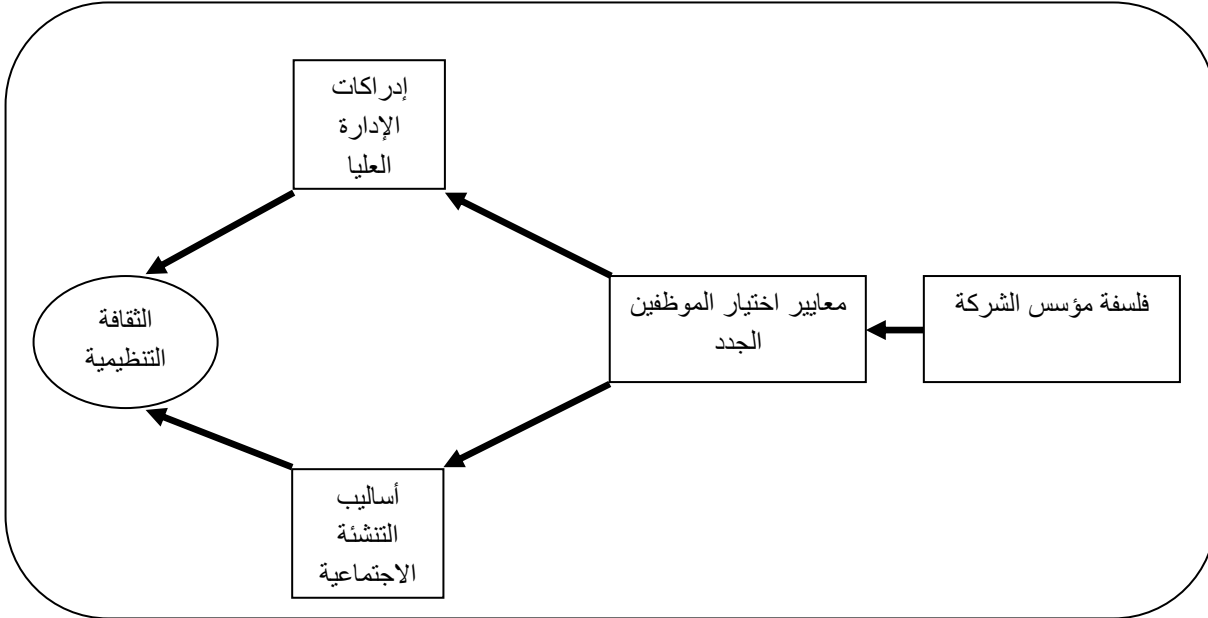


المصدر: نعمة عباس الحفاجي: ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص 110.

¹ نفس المرجع، ص 110.

وما يجب الإشارة إليه، أن "ثقافة منظمة ما لا تظهر للوجود بضربة عصا سحرية، لكنها بمجرد أن تتشكل من النادر جدا أن تختفي من الوجود"¹. وقد لخص (Robbins & Judge) أسس بناء الثقافة التنظيمية، كما هو مبين في الشكل رقم (16).

الشكل رقم (16): أسس بناء الثقافة التنظيمية



Source : Stephen Robbins & Timothy Judge : Comportements Organisationnels, 12^e édition, éd Pearson Education, France, 2007, P 602.

2-1- إستراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية:

تتجه الكثير من المنظمات إلى إتباع خيارات إستراتيجية في ما يخص تكوين الثقافة التنظيمية، لضمان نجاح بنائها الثقافي، الذي يقود إلى التفوق والريادة في الأداء مقارنة بالمنافسين. وترتبط هذه الإستراتيجيات بمجالين :

أولاً: إستراتيجيات التطبيع الاجتماعي:

"يختار المديرون بين سلسلة من إستراتيجيات التطبيع الاجتماعي لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع تجاربهم وخبراتهم المتجددة المتجددة. عرض (Gordon, 2000) مساهمة (Van Maanen, 1978) الذي أكد على إمكانية المديرين الاختيار بين سبعة أنواع لاستراتيجيات التطبيع الاجتماعي"². والجدول رقم (02) يبين ذلك.

¹Stephen Robbins & Timothy Judge : op Cit, P 596.

² نعمة عباس الخفاجي : مرجع سبق ذكره، ص 111.

الجدول رقم (02): إستراتيجيات التطبيع الاجتماعي التي ينبغي أن يهتم بها المدبرون لتكوين ثقافة المنظمة

الإستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
✓ الجمعي ✓ الفردي	وضع الأعضاء الجدد خلال مجموعة تمتلك خبرات كجزء من الجماعة؛ عمليات الاستقطاب فردية وعزلة عن الأفراد الآخرين.	توجه طالب سنة أولى؛ التدريب على العمل الوظيفي.
✓ رسمي ✓ غير رسمي	فصل وفرز الأعضاء الجدد عن الأعضاء المنتظمين العمل بالمنظمة؛ معالجة والتعامل مع الأعضاء الجدد بنفس ما متبع مع الأعضاء الآخرين.	التدريب العسكري الأساسي؛ نقل العاملين.
✓ خطوات متعاقبة ✓ خطوات غير متعاقبة	يتطلب تحريك الداخلين خلال سلسلة من الخطوات المجذرة والمحددة لإنجاز الدور المطلوب؛ إنجاز الدور المحدد في خطوة تحويلية واحدة.	تدريب طبي خاص؛ الترقية.
✓ مباراة ✓ منافسة مسابقة	فصل المجاميع المستقطبة داخل برامج مختلفة على أساس الاختلافات المفترضة؛ تجنب الحد المميز بين مجاميع مستقطبة.	برامج الرصد الأكاديمي؛ قانون المدرسة.
✓ ثابت ✓ متغير	تزويد بأعضاء معرفة كاملة للمستقطب ضمن وقت مطلوب لإتمام الرسالة؛ عروض وفق جداول زمنية غير ثابتة طويلة مدة التطبيع الاجتماعي.	برنامج تدريب ستة أسابيع؛ برنامج الدكتوراه.
✓ مسلسل غير متفرق ✓ متقطع أو متفرق	تزويج أعضاء ذوي خبرة كأدوار نموذجية للقادمين الجدد؛ لا توجد أدوار نموذجية متاحة للقادمين الجدد.	برنامج تلميذ الصنعة؛ أول ماسك لوظيفة جديدة محددة.

المصدر: نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص ص: 111-112. بتصرف

ثانياً: إستراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة: "تطور هذه الاستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود اختلافات بالتكوين الثقافي، وتنوع في أبعادها وخصائصها، فالغاية هنا التفكير باستراتيجيات تسهل عملية الدمج بينها أو تقليل الفروق بين مستواها. تقدم بهذه الأفكار الباحثان (Malekazedech & Nahavandi, 1990) وعرضها الكاتبان (Mcshane & Von Glinow, 2000)¹".

الجدول رقم (03): إستراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

إستراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما:
✓ التمثل ✓ للإندماج ✓ الثقافة المضادة	تكتسب المنظمة وتحتضن ثقافة المنظمة المكتسبة؛ اكتساب المنظمة المفروضة ثقافتها على غياب إرادة المنظمة في اكتسابها.	تكتسب المنظمة التي تكون ثقافتها ضعيفة؛ نادرة العمل - فقط تكون ضرورية فقد عندما تكتسب المنظمة ثقافة لا تعمل لكن العاملين لا يحققونها.
✓ التكامل ✓ التفريق (الفصل)	ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة؛ دمج المنظمات للتمايزات الباقية مع حد أدنى من تبادل الثقافة أو ممارسات منتظمة.	وجود ثقافات يمكن تحسينها؛ المنظمات تعمل بنجاح في ظل اختلاف الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة.

المصدر: نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 113.

1-3- تطور المجموعة وتشكل الثقافة التنظيمية:

إن عملية تشكل الثقافة "هي بإحدى صورها متطابقة مع عملية تشكل المجموعة من حيث إن جوهر روح المجموعة أو هويتها بالذات - الأنماط المشتركة من التفكير والاعتقاد والمشاعر والقيم التي تنتج من التجربة والتعلم المشترك - يؤدي إلى نمط الافتراضات المشتركة التي أطلق عليها اسم ثقافة المجموعة. فدون مجموعة لا يمكن أن توجد ثقافة، ودون بعض الافتراضات المشتركة، أو الحد الأدنى من الثقافة، فإننا نتحدث فعلاً عن جمع من الأشخاص وليس عن مجموعة. لذلك يمكن النظر لنمو المجموعة وتشكل الثقافة على أنهما وجهان لعملة واحدة، وكلاهما نتيجة لنشاطات القيادة والتجارب المشتركة"². والجدول رقم (04) يظهر كيف تتطور الثقافة التنظيمية بتطور المجموعة، وأن كل مرحلة من دورة حياة المجموعة تقابلها مرحلة من مراحل تطور الثقافة التنظيمية لتلك المجموعة، فتشكل الثقافة التنظيمية مرتبط بوجود مجموعة من الأعضاء، والمجموعة الحقيقية لا بد لها من حد أدنى من الثقافة.

¹ نفس المرجع، ص 112.

² إدجار شاين : مرجع سبق ذكره، ص 97.

الجدول رقم (04): مراحل تطور المجموعة

المرحلة	الافتراض المهيمن	التركيز العاطفي الاجتماعي
تشكل المجموعة	الاعتمادية: القائد يعرف ما يتوجب علينا فعله.	التوجه الذاتي: تركيز وجداني على: التضمين، قوة التأثير، القبول والعلاقة الحميمة، الهوية والدور.
بناء المجموعة	الانصهار: نحن مجموعة عظيمة، كل واحد من يحب الآخر.	المجموعة كشيء تسبغ عليه صفة المثالية: تركيز وجداني على الانسجام والالتزام والسعي إلى العلاقة الحميمة. لا تعطي قيمة للفروق بين الأعضاء.
عمل المجموعة	العمل: يمكننا الأداء بصورة فعالة لأن كل واحد منا يعرف ويتقبل الآخر.	رسالة المجموعة ومهماتها: تركيز وجداني على الإنجاز والعمل في فريق والحفاظ على المجموعة في وضع جيد جاهز للعمل. تعطي قيمة للفروق بين الأعضاء.
نضج المجموعة	النضج: نعلم من نحن وما نريد وكيف نحصل عليه، وقد حققنا النجاح، فلا بد أننا على صواب.	بقاء المجموعة وراحتها: تركيز وجداني على الحفاظ على المجموعة وثقافتها. ينظر إلى الإبداع والفروق بين الأعضاء على أنها خطر.

المصدر: إدجار شاين: الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته وهي، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، 2011، ص ص: 77-78.

2- ترسيخ وتوطيد الثقافة التنظيمية:

تحتاج المؤسسة إلى صيانة وتدعيم ثقافتها التنظيمية بعدما تتشكل، وفيما يلي سنحاول التعرف على أهم آليات تعميق الثقافة التنظيمية، وطرق توطيد بناء الثقافة التنظيمية من الناحية الإجرائية العملية، كما سنتناول التنشئة الاجتماعية أو التطبيع الاجتماعي باعتباره إستراتيجية مهمة جدا في الحفاظ على الثقافة التنظيمية السائدة من خلال تلقينها للمنتسبين الجدد، إلا أن الثقافة التنظيمية بحاجة إلى التطوير والتجديد، كون الظروف البيئية تتغير وتتطور، وما هو ما سيتم الإشارة إليه من خلال القدرة على التكيف الثقافي.

2-1- آليات تعميق الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية ليست "شيئا معينا يكون موجودا في تقرير رسالة التنظيم أو دليل سياسة المنشأة، وبدلا من ذلك يتم توصيل الثقافة التنظيمية وتقويتها من خلال آليات تنظيمية"¹؛ تتمثل في "الأدوات الأساسية، التي يعتمد القادة على توفيرها حتى يعلموا منظماتهم كيفية الاستيعاب والتفكير والإحساس والتصرف وفقا لدرجة قناعتهم الشخصية المدركة وغير المدركة. هذه الآليات تناقش بشكل تسلسلي على الرغم من أنها تعمل في آن واحد. فهي نتاج

¹ جون ويرنر وراندي ديسايمون : تنمية الموارد البشرية - الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 948.

صنعي مرئي ناتج عن الثقافة الناشئة ويخلق بصورة مباشرة ما يمكن تسميته عادة (مناخ) المنظمة"¹. والجدول رقم (05) يلخص هذه الآليات.

الجدول رقم (05): كيف يعمق القادة معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم

آليات التعميق الأساسية
✓ ما يكثرث القادة له ويعملون على قياسه والتحكم فيه؛ ✓ كيف يتفاعل القادة مع المواقف الحرجة والأزمات التنظيمية؛ ✓ كيف يقوم القادة بتوزيع الموارد؛ ✓ الدور النموذجي المتعمد في التعليم والتدريب؛ ✓ كيف يقوم القادة بتخصيص المكافآت والترقيات؛ ✓ كيف يعين القادة الأفراد وكيف يختارونهم ويرقونهم وكيف يستبعدونهم.
آليات الصياغة والتعزيز الثانوية
✓ التصميم والهيكلة التنظيمي؛ ✓ الأنظمة والإجراءات التنظيمية؛ ✓ شعائر المنظمة وطقوسها؛ ✓ تصميم الفضاء، والواجهات، والبنائات؛ ✓ حكايات عن الأحداث والشخصيات المهمة؛ ✓ تصريحات رسمية عن الفلسفة والعقائد والمواثيق التنظيمية.

المصدر: إدجار شاين: الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته وهي، معهد الإدارة العامة، الرياض -السعودية، 2011، ص 250.

"الثقافة التنظيمية هي نظام للقيم والمعتقدات والمعايير والنتائج من صنع الإنسان المشتركة التي تستخدم في تفسير العناصر في البيئة وتوجه كل أنواع السلوك... وليست الثقافة التنظيمية شيئاً معيناً يكون موجوداً في تقرير رسالة التنظيم أو دليل سياسة المنشأة. وبدلاً من ذلك يتم توصيل الثقافة التنظيمية وتقويتها من خلال آليات تنظيمية"². والجدول رقم (06) يلخص أهم الآليات التي تستخدمها المنظمات في سعيها للحفاظ على ثقافتها التنظيمية.

¹ - إدجار شاين: مرجع سبق ذكره، ص: 249-250.

² جون ويرنر وراندي ديسايمون : تنمية الموارد البشرية -الأساس، الإطار، التطبيقات-، الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 948.

الجدول رقم (06) : الآليات التي تحافظ على الثقافة التنظيمية

1. ما الذي يوجه المديرين الانتباه إليه ؛
2. طرق رد فعل المديرين للأحداث الحرجة ؛
3. نمذجة الدور والتدريب الخاص وبرامج التدريب التنظيمي ؛
4. معايير تخصيص المكافآت والحالة ؛
5. معايير التجنيد والاختيار والترقية أو الترفيع وترك التنظيم.

المصدر : جون ويرنر وراندي ديسامون : تنمية الموارد البشرية - الأساس، الإطار، التطبيقات -، الكتاب الثاني، ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور، دارالمريخ، الرياض - السعودية، 2011، ص 949.

2-2- طرق توطيد بناء الثقافة التنظيمية¹:

- ✓ البيانات الرسمية: وتشمل رسالة المنظمة، وميثاقها، ومبادئها، وأنظمتها الأساسية، الموجهة نحو العلاقات مع الزبائن والموظفين. ومن أمثلة ذلك عدم قبول شركة دلتا لتسريح موظفيها خلال فترة الركود الاقتصادي، ومبدأ (جي سي بيني) (J. C. Penny) أي (الزبون دائما على حق)؛
- ✓ تصميم المبنى: يمكن أن تعطي طريقة تصميم المبنى فكرة معينة للموظفين أو الزائرين؛ فالمباني الشاهقة والمواقف المخصصة والمنظمة، والمكاتب الأنيقة والمرحبة البعيدة عن الموظفين تعطي صورة مختلفة عن المبنى ذي الثلاث طوابق، الممتد على غير اتساق ونظام وبدون مواقف للسيارات وبالمكاتب المفتوحة؛
- ✓ القدوة: وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو الموظفين وتعليمهم وتدريبهم. فالسيد (H. Gneen) المدير السابق لشركة (IT and T)، كان ينتقد مرؤوسيه من المديرين أمام الآخرين، فيما يشجع مدراء شركة (هيولت باكارد) مرؤوسيه بتطبيق فكرة (الإدارة عن طريق المرور بالموقع)؛
- ✓ الرموز العلنية: وتشمل نظام الحوافز والمكافآت، ورموز المركز، ومعايير الترقية؛
- ✓ الروايات والقصص والأساطير: تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة -بعضها صحيح والآخر أسطوري- في توطيد أي ثقافة، ومن أمثلة تأسيس شركة ابل للحواسيب الالية (Apple Computers) في مرآب أو كراج السيارات لأحد المؤسسين؛
- ✓ موضع اهتمام القادة: ما هي الأشياء التي يهتم بمعرفتها كبار المدراء؟ هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية، وحضور الموظفين إلى الشركة وعدم تأخرهم، أم أن هناك اتجاهها غير محكم للرقابة؟؛
- ✓ ردود الفعل تجاه الأزمات: كيف يتفاعل القادة مع الأزمات خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة، مما يوحي بالكثير عن المنظمة. فشركة هوسون وجولسن مثلاً كانت مثار الإعجاب لتصرفات قادتها المعتدلة والمنطقية والعادية خلال أزمة تالينول؛

¹ أندرو دي. سيزلاقي ومارك جي. والاس : السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة : جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض -السعودية، 2011، ص ص : 459-460.

- ✓ التركيب التنظيمي: ويشمل التركيز على نظام المركزية أو اللامركزية، والتسلسل الصارم لسلطة إصدار الأوامر أو بالمشاركة، والاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين، من هو المسؤول والعديد من النقاط الأخرى؛
- ✓ النظم الداخلية للتنظيم: ويمكن أن تشمل العوامل الآتية: من يتحكم في المعلومات، ومن يحصل عليها، ومتى يتم تقويم الأداء، ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات؛
- ✓ سياسات شؤون الموظفين: وربما تكون هذه أوضح التعبيرات عن الثقافة التنظيمية، على الأقل من وجه نظر الموظفين، وتشمل الأمثلة على هذه السياسات المتعلقة بالتعيين، والاختيار والتوضيح، والترقيات، وإنهاء الخدمة والتقاعد.

2-3- التطبيع الاجتماعي:

نظر (Jones, 2007) للتطبيع الاجتماعي بأنه "عملية يتعلم الأعضاء من خلالها القيم والأعراف المعبرة عن ثقافة المنظمة، وعبر عنها (Robbins & Judge, 2007) بعملية التكيف، وان دورها يتجلى في إحداث تقارب ما بين معتقدات وقيم وأعراف العاملين الجدد وما تمتلكه المنظمة بحيث يتمكنوا من التكيف مع المهام والأدوار المناطة بهم ويتكيفوا مع ثقافة المنظمة. وتسعى المنظمة هنا إلى مشاركتهم في برامج تدريب تزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات للتعامل مع المناخ الثقافي للمنظمة والعمل في إطاره. وركز (Huczynsik & Buchana, 2007) على التطبيع الاجتماعي المنظمي كعملية يكتسب الأفراد من خلالها نمط السلوك، والقيم، والاتجاهات والدوافع المؤثرة في مدى تطابقهم وتوافقهم مع أولئك العاملين الذين يبدون رغبة وقدرة العمل بالمنظمة، فهم يحتاجون لفترة تعلم العمليات الحاصلة قبل تحقيق الربط وطلب العمل فيها، وهنالك عملية تعلم خلال مدة استقطابهم لمعرفة ما تتوقع منهم المنظمة أدائه والالتزام به"¹. ويمكن توضيح النتائج الممكنة لعملية التطبيع الاجتماعي في الجدول التالي.

الجدول رقم (07): النتائج الممكنة لعملية التطبيع الاجتماعي

نجاح التطبيع الاجتماعي ينعكس في:	عدم نجاح التطبيع الاجتماعي ينعكس في:
✓ الرضا الوظيفي؛	✓ عدم الرضا الوظيفي؛
✓ وضوح الدور؛	✓ غموض الدور والصراع؛
✓ أعلى دافعية للعمل الوظيفي؛	✓ أدنى دافعية للعمل الوظيفي؛
✓ فهم الثقافة وإدراك الرقابة؛	✓ الخطأ في فهم الثقافة، وتوتر ونقص إدراك الرقابة؛
✓ أعلى ارتباط بالعمل الوظيفي؛	✓ أدنى ارتباط بالعمل الوظيفي؛
✓ التزام للمنظمة؛	✓ نقص الالتزام للمنظمة؛
✓ تولي العمل الوظيفي بثبات؛	✓ الغياب والدوران؛

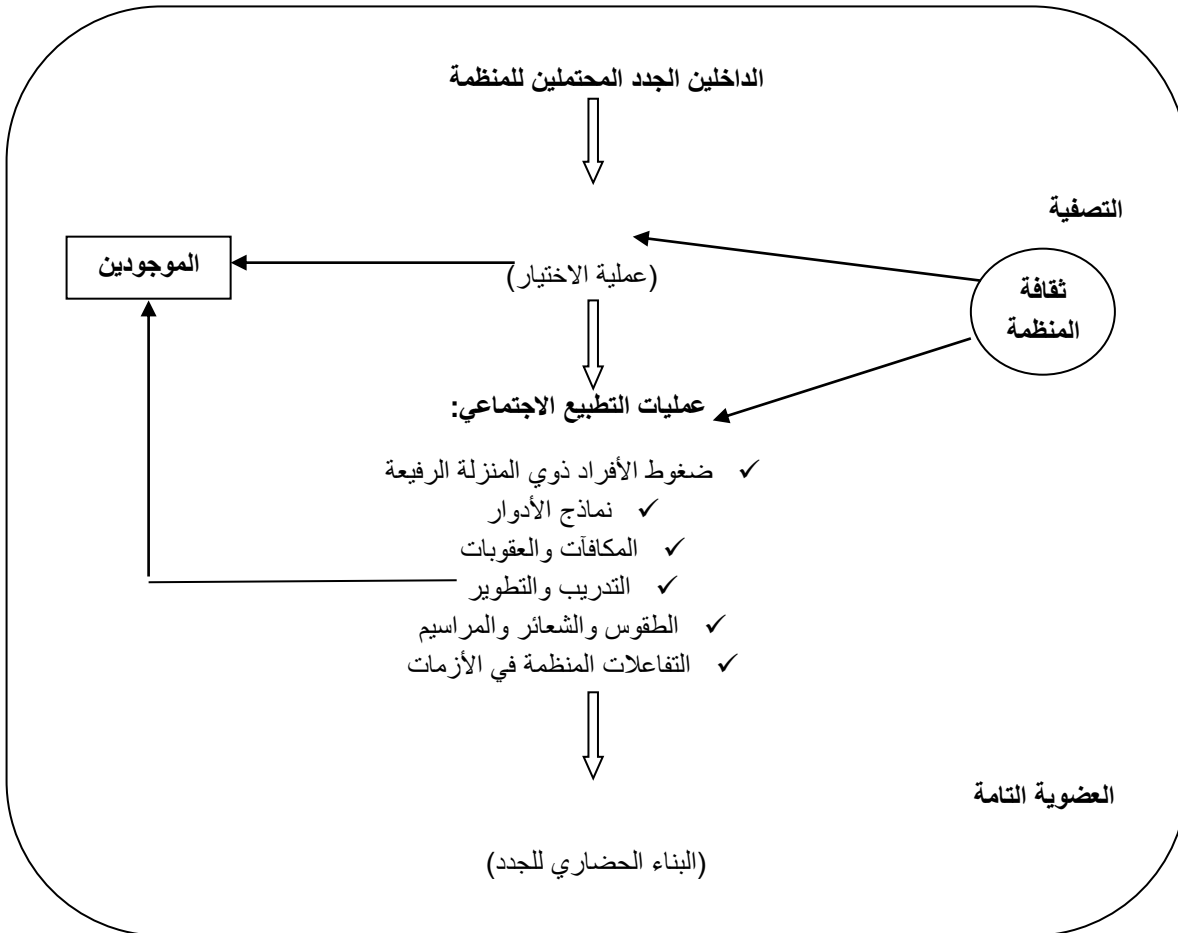
¹ نعمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 131-132.

✓ أعلى أداء؛ ✓ ترسيخ القيم الداخلية.	✓ أدنى أداء؛ ✓ رفض القيم.
---	------------------------------

المصدر: نعمة عباس الحفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص 143.

فالتطبيع الاجتماعي مصطلح يستعمل لوصف "كيف يتعلم الناس الثقافة التنظيمية، إن التطبيع الاجتماعي التنظيمي يضفي على ذات الناس ويتعلمون معايير وقيم الثقافة التنظيمية، لذلك فهم يصبحون أعضاء تنظيميين. إن الرقابة من خلال الثقافة تكون قوية جداً. لذلك، عندما تضفي هذه القيم على ذات الموظفين، فإنها تصبح جزءاً من قيم الفرد، وأن هذا الفرد سيتبع القيم التنظيمية وبدون التفكير بها"¹. مثال "شركة سانيو تقوم بإدخال العاملين الجدد في برنامج مكثف لمدة خمس أشهر، يظل المتدربون فيها مع بعضهم البعض في مساكن الشركة ليتعلموا طريقة سانيو في فعل الأشياء، من الحديث مع الرؤساء وطريقة اللبس، وتعتبر الشركة هذا البرنامج مهماً في عملية تحويل العاملين الجدد إلى أبطال للشركة"². والشكل رقم (17) يوضح ذلك.

الشكل رقم (17): العضوية التامة كنتيجة للتطبيع الاجتماعي



المصدر: نعمة عباس الحفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص 142.

¹ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي : مرجع سبق ذكره، ص 608.

² بلال خلف السكارنة : الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2011، ص 369.

2-4- القدرة على التكيف الثقافي:

حللت دراسة ل (Kotter & Heskett, 1992) على (207) منظمة بريطانية "العلاقات الحرجة بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن نجاح المنظمة ما هو إلا دالة العلاقات الايجابية بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية. حيث تشكل قوة ورصانة ثقافة المنظمة أداة معززة لاستجابة المنظمة لبيئتها. ويعبر ذلك بجوهره عن التكيف الثقافي للمنظمة، ومن ثم يمكن التميز بين نوعين من ثقافة المنظمة المتكيفة وغير المتكيفة والتي تتطلب سلوكا ظاهرا أو قيما خاصة حاکمة وموجهة لاهتمامات المديرين"¹. ويتضمن الجدول رقم (08) أهم الاختلافات بين نوعي الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (08): الفروق الجوهرية بين الثقافة التكيفية والثقافة غير التكيفية

مجالات الاختلاف	الثقافة التنظيمية التكيفية	الثقافة التنظيمية غير التكيفية
القيم الجوهرية	المديرون يهتمون بشدة بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل (المبادرة القيادية).	المديرون يهتمون أولا بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم أو بعض المنتجات (أو التكنولوجيا) المرتبط بجماعة العمل تلك كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب الخطر بأكثر من المبادرة القيادية.
السلوكيات العامة	المديرون يعطون اهتمام كبير لجميع الجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما أنهم يبادرون بالتغيير إذا تطلبه الأمر لحماية مصالحهم القانونية حتى وإن تضمن ذلك التغيير بعض المخاطر.	المديرون يميلون لأن يصبحوا إلى حد ما منعزلين، مناورين سياسيا، بيروقراطيين، وكنتيجة لذلك فإنهم لا يغيرون إستراتيجياتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل.

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2008، ص 107.

3- تغيير الثقافة التنظيمية:

أصبح من الواجب على منظمات الأعمال اليوم في ظل تحديات البيئة الخارجية المتزايدة، أن تولي أهمية متزايدة لموضوع بيئتها الداخلية ومدى تكيفها واستجابتها مع التغيرات الخارجية، وذلك لضمان نجاح خططها وإستراتيجياتها الموجهة أساسا للتعامل مع فرص وتهديدات البيئة الخارجية. أثبت العديد من الدراسات أن فشل مبادرات التغيير يرجع أساسا إلى عدم استجابة ثقافة المؤسسة الراهنة للثقافة الوافدة التي يحملها التغيير ؛ لذلك

¹- نعمة عباس الخفاجي : مرجع سبق ذكره، ص ص : 25-26.

سنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية مع مناقشة إمكانية تحقيق التغيير الثقافي المنشود، ثم تناول المداخل المقترحة لتغيير الثقافة التنظيمية، وذكر بعض الطرق والوسائل المستخدمة من أجل إحداث التغيير الثقافي.

3-1- مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية:

إن إدارة الثقافة التنظيمية تعني "القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، في البدايات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدأ بعمليات التعيين والممارسات الإدارية وعمليات التطبيع المختلفة، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة بآخرين يؤمنون بها أو قادرين وراغبين في التجاوب معها. ويرى البعض أن عملية التغيير في الثقافة السائدة، أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة، لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية راسخة في أذهان العاملين"¹. فإدارة الثقافة التنظيمية "عملية ليست سهلة حيث أنها نتاج لتفاعل بين العديد من العوامل التي تشكل الثقافة التنظيمية، ومن ثم سيكون هناك تأثيرات وتغيرات كبيرة في هذه العوامل بسبب تغير القيم"².

يمكن تعريف تغيير الثقافة التنظيمية بأنه "تطوير أو تدعيم ثقافة المؤسسة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة، أي مساعدة ثقافة المؤسسة على التكيف بنجاح مع التغيير، من خلال تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياها"³. وتشمل عملية تغيير الثقافة "أكثر من إعادة صياغة القيم أو المعتقدات أو المعايير وتوصيلها إلى الأفراد ببساطة. فتشمل التغيرات الثقافية (Cultural Changes) عملية معقدة لاستبدال المذهب الموجود بمذهب آخر أو طريقة التفكير الموجودة بطريقة أخرى"⁴.

وفي هذا الصدد يرى (ميشال أرمسترونغ) أن "تغيير الثقافة التنظيمية، يتمثل في تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلائم مع رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياها، ويرى أن الهدف من التغيير الثقافي، هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة، وأسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة إيجابية لتحقيق أهدافها"⁵. فالعامل البشري مهم جدا في دفع التغيير في المنظمات، كما له تأثير مهم أيضا في

¹ محمد موسى أحمد : إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية -مصر، 2014، ص 138.
² مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سبق ذكره، ص 92.

³Hassane CHABANE : Les éléments clés d'une stratégie de l'innovation technologique dans l'entreprise, Revue Perspective, Université Badji Mokhtar –Annaba, No 05, Algerie, Mars 2001, pp : 143-144.

⁴ جون ويرنر وراندي ديسايمون : تنمية الموارد البشرية –الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 948.

⁵ ميشال أرمسترونغ : كيف تكون دائما أفضل مدير –مجموعة متكاملة من الأساليب المختبرة والمهارات الأساسية، ترجمة للطبعة الخامسة، مكتبة جرير، الرياض –السعودية، 2001، ص 104.

التصدي للتحغير، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التحغير يقاومون التحغير رغبة في الاستقرار والأمن، كما يسعى هؤلاء الأفراد للحفاظ على ما هو موروث في الماضي¹.

3-2- إمكانية تحغير الثقافة التنظيمية:

يقول (روبرت فري، رئيس مؤسسة سين-ميد) بأن "الناس يكرهون التحغير، فالتحغير أيا كان نوعه صراع مع الخوف والغضب وعدم التأكد... حرب ضد العادات القديمة والتفكير المحافظ ضيق الأفق والمصالح الراسخة. ولا تستطيع أي شركة أن تتغير أسرع من قدرتها على تحغير قلوب وعقول أفرادها، وأسرع من يتغيرون وأفضلهم هم أولئك الذين لا يوجد أمامهم اختيار"². ويرى البعض أنه "من الصعب تحغير ثقافة المنظمة ويعود السبب في ذلك إلى أنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم—أخلاقيات العمل (Work Eithics)، القيم التنظيمية (Organizational Values)، الاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم (Attitudes)، الأنماط السلوكية (Behavioral Norms)، توقعات أعضاء التنظيم (Expectations) فإنه قد يصعب تحغيرها إلا في حالة حدوث تحغيرات وتحولات جوهرية (Radical Shifts) في بيئة العمل الخارجية"³.

وتتحول الثقافة إلى معيق "عندما تصبح القيم المشتركة غير متوافقة مع التي تضمن الأداء للمنظمة. هذه ظاهرة نشاهدها عادة في البيئة الديناميكية، عندما تعرف هذه الأخيرة تطورات شديدة، ثقافة المنظمة المتشكلة بصلابة، تواجه خطر عدم التحول. بالنسبة لمنظمة تنشط في بيئة مستقرة، تجانس السلوكيات يمكن أن يشكل أسلحة خاصة. لكنها يمكن أن تعرقل تنفيذ التحغيرات"⁴. وحسب (John. W. New Storm & Keith Davies) "التحغير يعتمد على مدى عمق الثقافة ودرجة انتشارها بما تمثله من قيم بين أعضاء التنظيم ومحتويات هذه الثقافة التي تشكلها، وإذا كانت المجموعة التي شكلت ثقافة التنظيم متجانسة أصلاً. والتحغير يكون أسهل عندما يكون هناك تعدد ثقافي، كذلك يعتمد إحداث مثل هذا التحغير على عدد أعضاء التنظيم ومستويات التنظيم؛ أي المرحلة التي بلغها التنظيم ونوعية التحغير أصلاً"⁵. وإن تحغير الثقافة التنظيمية لكي تنسجم مع الإستراتيجية هي "من مهام الإدارة الذكية، وإن الكلام عن ذلك أسهل من فعله. إن تحغير الثقافة أمر صعب جداً بسبب عمق ورسوخ القيم والتقاليد لدى الناس، وهم يتمسكون لا شعورياً بالقديم والمألوف"⁶. ويمكن القول إن

¹ Dimitri WEISS et al : Les ressources humaines, éd d'ORGANISATION, Paris, 2001, p529.

² مايكل هاري وريتشارد شرويدر : ستة سيغما (Six Sigma)، ترجمة : علاء أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة - مصر، 2004، ص 378.

³ طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي : مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁴ Stephen Robbins & Timothy Judge : op Cit, P 593.

⁵ محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

⁶ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي : مرجع سبق ذكره، ص 745.

حمل منشأة على تعديل أو تغيير ثقافتها "ليس عملية جراحية في المخ، إنها عملية أشد قسوة، ولكن لا بد للقادة من أن يرتقوا إلى مستوى الحدث، وخاصة عندما يكون ثمة تحول مهم في الإستراتيجية"¹.

3-3- مداخل تغيير الثقافة التنظيمية:

أثناء سعيها لإحداث التغيير الثقافي المنشود، يمكن أن تستخدم الإدارة أحد أو كلا المدخلين التاليين²:

✓ **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءاً بالإدارة العليا نفسها بمراعاة تلك القيم والإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة والنماذج، فمثلاً قد ترغب قيادة المنظمة في نشر قيمة جديدة نحو الاهتمام بالعملاء، ولتوضيح ذلك فإن المديرين في الإدارة العليا قد يقوموا بزيارة العملاء الأساسيين وهذا يوضح لكل من العاملين والعملاء أن الإدارة جادة في أن تصبح موجهة بالمستهلك، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة. والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة.

✓ **مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):** تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة. وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيئاً مقارنة بالمدخل السابق ولكنه يدوم لفترة أطول وذلك لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

3-4- وسائل تغيير الثقافة التنظيمية:

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم (Porter & Steers) أربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المنظمة، وهي³:

✓ **الإدارة عمل ريادي:** إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة. فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم؛

¹ مايك فريدمان وبينيامين بي - تريجو : فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الرحمان أحمد هيجان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2006، ص ص: 232-233.

² مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سبق ذكره، ص ص: 91-92.

³ بلال خلف السكارنة : دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2009، ص 161.

✓ **مشاركة العاملين:** عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة،

فالمنظمات التي تحيي مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له؛

✓ **المعلومات من الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في

تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة؛

✓ **العوائد والمكافآت:** ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى

يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

4- آليات التغيير الثقافي في المنظمة:

يجب على قائد المؤسسة عند قيامه بأي عملية تغيير، أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي

تسمح له بتغيير الثقافة الحالية السائدة في المؤسسة بثقافة جديدة، تسمح بقبول التغيير داخل المؤسسة. وفي ما يلي أهم الآليات المستعملة في تحقيق التغيير الثقافي.

4-1- التعليم والتكوين:

"إن المحيط المعقد الذي تنشط فيه المؤسسات اليوم يفرض عليها التعلم والتدريب الواسع والمستمر،

فالمجتمع الحالي الذي نعيش فيه يمكن وصفه بأنه مجتمع الإعلام والتكوين المستمر. والمؤسسات الأكثر نجاحاً في

الوقت الحالي وفي المستقبل، هي تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغيير السريع والفعال"¹. "تسعى جل

المنظمات اليوم إلى الرفع من فعاليتها وذلك من خلال زيادة كفاءة ومهارة أفرادها وجعلهم يقومون بتأدية واجباتهم

على أحسن ما يرام وإنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، ولا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية

التي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل، ويظهر دور التكوين كآلية

للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد دائماً على

تكوين الأفراد شأنها شأن أنظمة الإدارة الحديثة وهو ما يقتضيه تطبيق واستعمال الأدوات الأساسية للجودة

خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية واحترام أفكار الغير..."².

4-2- اللغة والاتصال:

"تتضح أيضاً أهمية الاتصال كأحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ

والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي

¹ طارق السويدان ومحمد العدلوني : خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين ؟، دار ابن حزم، بيروت - لبنان، 2003، ص 3.

² زين الدين بروش ولحسن هدار : مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

تعرّضه، حيث نجد أن الاتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أماضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل أية عملية من هذا النوع. فعندما تصل مبادرات التغيير إلى الأفراد عن طريق عملية الاتصال تتكون لدى هؤلاء الأفراد العديد من التساؤلات حول هذا التغيير، حيث يتساءل الفرد عن ما هي أسباب التغيير؟ وماذا يعني التغيير بالنسبة للمؤسسة؟ وإذا كان المطلوب منه العمل بشكل مختلف فهل سيتمكن من ذلك؟ وغيرها من التساؤلات الأخرى التي يسعى الأفراد داخل المنظمة لإيجاد إجابات عليها حتى يقتنعوا بأهمية التغيير، من هنا تبرز أهمية الاتصال كموجه ومغير لسلوكيات وقيم الأفراد من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو الرسوم والصور أو الاحتفالات وغيرها من الوسائل الأخرى. أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر وسيلة الاتصال في المنظمة، حيث عند نقل رسالة ما في مجال معين في المنظمة سيتم تحديد المصطلحات والكلمات الدالة والتي يستعملها جميع الأفراد الذين يعملون في هذا المجال، كما أنه لإحداث أي تغيير في المنظمة سيصبحه بالضرورة إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، ومنه فإن إدخال هذه المصطلحات الجديدة في لغة المنظمة يعني تغيير الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة، فتطبيق نظام إدارة الجودة مثلا سيحمل قيما جديدة مما يغير ويطور الثقافة التنظيمية¹. و"هناك طرق أو قنوات عديدة للاتصال يمكن للمسؤول في المؤسسة أن يبلغ رسائله بها كالكتابة أو الحديث أو الرسوم أو الصور أو الزيارات أو الاحتفالات السنوية أو الإنصات الفعال أو سياسة الباب المفتوح"².

4-3- الرؤية والتوقع المعياري:

"إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك المنظمات التي يتميز مدراها وقادتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المنظمة، وبالتالي فهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهة هذه التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي تؤدي إلى زوال المنظمة، ومثال على ذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار ولذلك يجب علينا تخفيض التكاليف، لذا يتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يحقق الغاية من هذه الرؤية وبالتالي فهي تعتبر من بين أهم الآليات التي يستعملها المدراء والقادة للتغيير الثقافي داخل المنظمة"³.

4-4- الموضة والنماذج: (La mode et les modèles)

يمكن استخدام هذه الظاهرة أو استغلالها بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات والتغيرات بداخل المنظمة ومن ثم جعل الأفراد يقومون بهذه التعديلات انطلاقا من تقليد الموضة

¹ نفس المرجع، ص 63.

² دانا جاينس وجيمس روبنس: التغيير، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، بيميك، القاهرة - مصر، 2000، ص 85.

³ زين الدين بروش ولحسن هدار: مرجع سبق ذكره، ص ص: 63-64.

الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة، إذ نجد في هذا المجال أن هناك العديد من الموضوعات المطورة والمختصرة من طرف بعض الشركات العالمية الرائدة، مثل شركة (Toyota) التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (Just à Temps) ومؤسسة (Xerox) التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking)، وغيرها من الموضوعات. كما يمكن للموضوعة أن تنتشر من قبل أساتذة ومستشارين وكمثال على ذلك (Michael Hammer/J. Champy) اللذين كانا وراء فكرة إعادة الهندسة (Reengineering) عام (1993) حيث تعتبر موضوعة تسعى المنظمات اليوم لتطبيقها. أما النماذج (Les modèles) فهي آلية أخرى للتغير الثقافي داخل المنظمة، لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج، إذ نجد مثلاً أن أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج لذا يعتبر الإقتداء هنا جد مهم، وبالتالي فعلى هؤلاء ذوي المناصب العليا أن يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المنظمة لأن الأفراد لن يقتنعوا ويقبلوا هذه القيم ما لم يلاحظوا أن رؤسائهم أول من يتصرف بها¹.

يتبين من خلال ما تم تناوله في المبحث أهمية دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها، من خلال ما تختاره من مسارات نمو وما تتخذه من قرارات وتقدمه من تأويلات وتفسيرات لما يجري في البيئة، كما أن القيادة تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو اتجاه معين تعتقد أنه الأفضل، مستعملة في ذلك أسلوب المكافأة والعقاب، واضعة بذلك مجموعة من القيم والمعتقدات التي توجه هذا السلوك. وبمجرد أن تظهر النتائج الجيدة سيعزز هذا السلوك، وستعتمد القيادة أيضاً إلى ترسيخ هذه القيم والمعتقدات لدى العاملين سواء منهم القدامى أو الجدد، من خلال مجموعة من الإستراتيجيات والآليات. وتستمر القيادة عادة في هذا الاتجاه، حتى حدوث تغيرات عميقة في البيئة تستوجب إعادة النظر في القيم والمعتقدات السائدة، مما يدفعها إلى البحث عن تغييرها وجعلها ملائمة للتطورات التي حصلت، معتمدة على مجموعة من المداخل والأساليب والآليات لإحداث التغير الثقافي المنشود، لكن موضوع تغيير الثقافة التنظيمية، يظل من أعقد الموضوعات وأكثرها خطورة، فهو أكبر تحد يمكن أن تواجهه قيادة أي منظمة.

¹ - نفس المرجع، ص 64.

خلاصة الفصل:

من خلال التعرض إلى ماهية الثقافة، والتطور التاريخي لدخول مصطلح (ثقافة) إلى المنظمة، والتعريف بطبيعة الثقافة التنظيمية، ووظائفها، والمحددات المسؤولة عن تشكيلها، بالإضافة إلى تحليل الثقافة التنظيمية إلى مكوناتها، وأبعادها، ودراسة بعض أنماطها، ونماذجها، ثم تناول موضوع تكوين الثقافة التنظيمية، وتوطيدها، وترسيخها، وكيف يمكن تغييرها. يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تلعب دور الموجه لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي فلها تأثير قوي على أداؤهم، كما بينته العديد من الدراسات. ولعل تجربة المنظمات اليابانية في بداية الثمانينيات من القرن الماضي خير مثال على ذلك، حيث تميزت معظم هذه المنظمات بوصفها بيئة حاضنة لقيم كان لها دور كبير في تفوقها وتميزها، ومن بين هذه القيم نجد: الثقة، الاحترام المتبادل، التشارك والتعاون، التشجيع على التجربة والخطأ ودعم الفشل... الخ.

ولعل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تقلبات وتغيرات، يفرض على المنظمة تحديات كبيرة تحول بينها وبين نجاحها وتفوقها، أو حتى بقائها واستمرارها، وبالتالي فالمنظمة ملزمة بتبني إستراتيجيات مناسبة تسمح لها بمواكبة هذه التحديات والصمود في وجهها، وتبرز هنا إستراتيجية شاملة تخدم هذا الغرض، تتمثل في التحول إلى منظمة متعلمة ؛ منظمة تتعلم باستمرار وتغير من سلوكها تبعاً لتعلمها، مما يسمح لها بمواكبة التطورات والمستجدات البيئية بسلاسة. لكن الانتقال من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المبنية على المعرفة، المنظمات الابتكارية، أو المنظمات المتعلمة، يستند على مجموعة من المراكز، تحظى ضمنها الثقافة التنظيمية بأهمية كبرى، كون هذا الانتقال يقوم في الأساس على معتقدات ومسلمات وافتراسات وقيم وسلوكيات تحددها الثقافة التنظيمية السائدة.

وفي الفصل الموالي من الدراسة، سنتعرض إلى كيفية بناء المنظمة المتعلمة، وأهم مرتكزاتها، مع التركيز على الثقافة التنظيمية، ولكن قبل ذلك سوف نتعرض إلى موضوع ممارسة التعلم التنظيمي في المنظمة، وعلاقته بالمنظمة المتعلمة، كونه الآلية التي تسمح للمنظمة المتعلمة في الحقيقة بمواكبة التطورات البيئية وتحقيق البقاء والنمو.

الفصل الثاني:

بناء المنظمة المتعلمة

تمهيد:

من المعروف أن بيئة الأعمال أصبحت أكثر اضطراباً وتعقيداً، مما أثر على أداء المنظمات، وجعلها تفقد ميزاتها التنافسية بسرعة، وإن المدخل التقليدي في التغيير؛ والذي يقوم على فكرة إحداث تغيرات جذرية وسريعة عند الحاجة - في ظل الاستقرار النسبي للبيئة - ثم البحث عن الاستقرار لأطول فترة ممكنة - حتى حدوث أزمة جديدة - لم يعد صالحاً، كون المنظمة أصبحت تواجه أزمات متواصلة ومستمرة، أو بالأحرى تحديات فرضتها الظروف الحالية. الأمر الذي دفع ببعض الشركات الرائدة إلى البحث عن آلية تجعل من التغيير حالة مستمرة ودائمة، وفي نفس الوقت سلسلة وتراكمية، حتى تستطيع مواكبة المستجدات البيئية من جهة، وتتجنب إحداث زعزعة في النظام ككل من جهة أخرى. ما أدى إلى ظهور مدخل جديد للتعامل مع التطورات والتغيرات البيئية، اصطُح عليه بالمنظمة المتعلمة؛ وهي المنظمة التي تجعل من التغيير عملية مستمرة (سيرورة) ومرحلية وليست قطيعة، ثورية، معتمدة في ذلك على التعلم الذي يسمح بمواكبة التغيرات والمستجدات. لكن الحديث عن التغيير من أجل مواكبة التطورات البيئية، يوقعنا في مجال الثقافة التنظيمية وتغييرها، باعتبار أن التغيير قد يمس قيم ومعتقدات المنظمة، وقد يمتد إلى نموذجها الفكري، وفي نفس الوقت تحقيق التغيير المستمر يتطلب وجود قيم وافتراضات خاصة تعتبر ضرورية للمنظمة المتعلمة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم أساسيات التعلم التنظيمي، ثم تناول الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة، وفي الأخير شرح المرتكزات الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، مع التركيز على ثقافة التعلم التنظيمي التي تعتبر الركيزة الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، وتوضيح الكيفية التي تؤثر من خلالها الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة.

وللإلمام بمختلف جوانب الموضوع قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : أساسيات حول التعلم التنظيمي ؛

المبحث الثاني : التأصيل النظري للمنظمة المتعلمة ؛

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية كمركز أساسي لبناء المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: أساسيات حول التعلم التنظيمي

في ظل تعقد بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، أصبح بقاء ونمو المنظمة يتوقف على مدى كفاءة وفاعلية المخزون المعرفي لمواردها البشرية التي تمثل المصدر الأساسي لإحداث التغيير والتأقلم مع التحديات التي فرضها اقتصاد المعرفة. إن تحقيق هذا الهدف يتطلب تطبيق مناهج تسييرية حديثة تدخل في إطار تطوير الكفاءات وإدارة المعرفة، ومن بينها يوجد التعلم التنظيمي الذي يعتبر من المفاهيم المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في العقود الأخيرة، فهو عملية ديناميكية تتم على كافة المستويات يركز جوهرها على خلق وتحديد المعارف الفردية والجماعية من خلال توفير مجموعة من المتطلبات التي تضمن بناء منظمتين بمرونة عالية لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص وبالتالي البقاء والنمو. من هذا السياق سنتعرض في هذا المبحث إلى مفاهيم أولية حول التعلم، ثم ماهية التعلم التنظيمي مع توصيف بيئة التعلم التنظيمي، ثم سنتطرق إلى بعض أنماط التعلم التنظيمي.

1- التعلم بين النظرية والتطبيق:

قبل التطرق إلى التعلم في إطار العمل وبيئته، وهو التعلم التنظيمي، كان ضروريا الرجوع إلى المعنى العام للتعلم مع محاولة فرزهِ عن عدد من المفاهيم المتداخلة معه، وتقديم أشهر النظريات التي حاولت تفسير كيف يتم التعلم، ثم محاولة شرح كيف يتم التعلم في الواقع بعيدا عن التنظير، من خلال استعراض نموذج التعلم بالتجريب، وبعض مداخل التعلم في مواقع العمل.

1-1- مفهوم التعلم:

إن "التعلم بمعناه العام في الحياة اليومية هو محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته، ومن حيث هو كذلك ينظر الناس إلى التعلم على أساس أنه العامل الذي يحدد أداء الفرد في أي لحظة من لحظات الحياة. وفي أي موقف. أما التعلم من الناحية العلمية فهو عملية فرضية، مثلها في ذلك مثل أي عملية في العلوم الطبيعية كالكهرباء، أو الحرارة، أو المغناطيسية أو القوى، فهذه كلها عمليات فرضية، لا نلاحظها مباشرة، إنما نستدل عليها عن طريق آثارها أو النتائج المترتبة عليها. أما الأداء فهو مجموعة الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين وهذا ما نلاحظه مباشرة ونقيسه بطريقة أو بأخرى من طرق القياس"¹.

يعرف (دافيد كولب)(D. Kolb) التعلم على أنه "عملية تُنتج فيها المعرفة من خلال تحويل الخبرة"². وهو "العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغير دائم نسبيا في السلوك نتيجة الممارسة"³. أي أنه "تغيير دائم نسبيا في

¹ أحمد الخطيب ورداح الخطيب : الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014، ص ص: 77-78.

² سالي وودوارد وآخرون : إدارة التغيير بنجاح -استخدام النظرية، والخبرة في تنفيذ التغيير، ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض -السعودية، 2004، ص 41.

³ حسين حريم : السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 134.

السلوك أو الإدراك أو الشعور الذي يحدث نتيجة تداخل الفرد مع البيئة"¹. كما أنه "عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى المعرفة المفيدة والتي لها القدرة على التوجيه واتخاذ القرار والتغير في السلوك ونتائج الأعمال"².

"إن الضغط من أجل التغير والتحسين والتحلي بمرونة أكبر وقدرة أكبر على التكيف في كل حالة يفرض الحاجة إلى التعلم، لأن هذه الأهداف لن تتحقق من خلال التفكير المبني على الرغبة لا الحقيقة أو بواسطة مرسوم. وإذا لم يتعلم الأفراد، لن تتغير قدراتهم، وبدون هذا التغير، سيكون مستحيلاً تحقيق مستويات الأداء المطلوبة بشكل متزايد لكي تعمل المنظمات بفاعلية"³، فالتعلم "عملية لا تنتهي أبداً تصبح من خلالها مختلفين عما كنا عليه"⁴.

وخلاصة القول أن "التعلم تغير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة الخبرة، ويدوم هذا التغير لفترة تقصر أو تطول حسب طبيعة الفعل وأثره في نفس الفرد ومدى تكرره في حياته ومستوى ذكائه وحدة ذاكرته، أي أن التغير الذي يحدث تغير نسبي أكثر من كونه تغيراً مطلقاً وعملية التغير هذه لا تكون إلا إذا وجد الإنسان في مواجهة موقف معين يدعو لأن يسلك سلوكاً مختلفاً عن ذي قبل ليتمكن من اجتياز هذا الموقف اجتيازاً ناجحاً"⁵. لكن ما الذي يميز التعلم عن التدريب، التعليم، التنمية، والابتكار؟

بداية "التدريب في مفهومه يرتكز على إمداد الإنسان بالكيفية (The How's) التي يؤدي بمقتضاها عملاً ما، أو يحل مشكلة من مشاكل معينة. بينما التعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعليمية عامة (The Ways) تساعد على مواجهة الموقف، أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته... فاصطلاح تعليم يدل على التعليم النظامي بالمدارس والجامعات لإعداد الشباب للحياة العلمية ويشير اصطلاح تدريب إلى تعليم تخصصي لأغراض مهنية"⁶. وبالتالي فالتدريب والتعليم "ينصبان على المهارات والمعارف العامة. فهما يحلان قدراً من التغير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد. وهذا ما يمثل البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها"⁷. أما التعلم فهو "التغيرات السلوكية لدى الفرد والناجمة عن الخبرات التي يمر بها الفرد"⁸. و"التعليم ينظر إليه تقليدياً على أنه تعرض مخطط بدرجة عالية من التدريس، والهدف منه هو التدريب ذهنياً ومعنوياً. التدريب: محاولة منهجية نسبياً للارتقاء بشخص ما إلى معيار أو مستوى مرغوب للكفاءة بواسطة

¹ جون ويرنر وراندي ديسايمون : تنمية الموارد البشرية - الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الأول، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2011، ص 151.

² محمد تركي البطاينة وزياد محمد المشاقبة : إدارة المعرفة - بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، عمان - الأردن، 2009، ص 224.

³ جينيفر جوي - ماثيوز وآخرون : تنمية الموارد البشرية، ترجمة : علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، 2008، ص ص : 153-154.

⁴ نفس المرجع، ص 154.

⁵ أحمد الخطيب ورداح الخطيب : مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁶ مبروك عمر محيرق : أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2013، ص 18.

⁷ نجم عبود نجم : إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 239.

⁸ فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات : أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 240.

التدريس والممارسة. التعلم: اكتساب المعرفة أو المهارة في شيء ما من خلال الدراسة، الخبرة أو التعليم—وهي عملية نمو شخصي لا تنتهي أبدا¹.

ثم "إن التدريب سواء ذلك الذي يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل الشركة في موقع العمل، يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج أو مع الوثيقة من أجل المعالجة. كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات، وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة (صبيغ، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي) يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب. ولكن مع التعلم فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي. وهذا كله يعطي للتعلم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة². "يقع التعلم في قلب التدريب والتنمية، فسواء كانت المنظمة تطبق منهجا رسميا أو ملتزمة بعملية التنمية الفردية والتنظيمية المستمرة والطويلة المدى من خلال أسلوب منهجي، فإن التعلم هو الشرط الأساسي المسبق لحدوث أي تغيير في الأداء في العمل"³.

وأخيرا، فإن "التدريب والتعليم يعتبران أنشطة غير سياقية... وخلافه التعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل الشركة ومرتبطة بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن الشركات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير بالعوامل الناعمة (الأفراد، العلاقات، قيم العمل، الأسلوب...). وعواملها الصلبة (الطرق، نظم التحفيز، آليات التشارك والتفاسم...). وهذا ما يجعل التعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام. مما يجعله أكثر تأثيرا على تميز الشركة من جهة وأكثر انعكاسا على عائد الشركة من جهة أخرى"⁴.

وخلافا للرؤية التقليدية القائمة على أن "التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار، وبأن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى (First Mover)، فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أولا: أن يكون ابتكاريا. وهذا ما تحدث عنه (دراكر) (P. Drucker) فيما أسماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية، وما أطلق عليه (توم بيترز) (T. Peters) بالسطر الخلاق. وثانيا: لأن الابتكار مهما كان جذريا عظيما أو تحسينا تدريجيا صغيرا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم البحث والتطوير أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك وممارسة في كل

¹ جنيفر جوي -ماثيوز وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 36.

² نجم عبود نجم : إدارة المعرفة -المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 238.

³ جنيفر جوي -ماثيوز وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁴ نجم عبود نجم : إدارة المعرفة -المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 239.

الشركة. وإن القواعد الجديدة والروتينات التنظيمية الجديدة هي ابتكار متعلم في كل الشركة. وأن مثل هذا التعلم مقبول حتى إذا أنتج مشروعات فاشلة"¹.

وخير مثال على ذلك شركة (Kodak) التي "استخدمت فرق الابتكارات في الشركة لنشر المعرفة من خلال إلحاق أفراد هذه الفرق -والتي أنجزت بعض الابتكارات- على باقي فروع الشركة من أجل أن يقوموا بنشر المعرفة في باقي أرجاء الشركة"².

1-2- نظريات التعلم:

"يحدث الكثير من تعلمنا بصورة عرضية، إلا أنه عندما تصمم أحداث التعلم فيجعل أخذ عوامل معينة في الحسبان من الممكن أن يحدث التعلم بفعالية أكبر"³. ومن أشهر النظريات التي تناولت موضوع التعلم نجد:

✓ **نظرية الاشتراط التقليدي:** "بدأت هذه النظرية تساهم في تفسير عملية التعلم على يد العالم (بافلوف) حيث أجرى عدة تجارب على الحيوانات، ومنها الكلاب وذلك باستخدام بعض المنبهات لمعرفة ردود الفعل وعملية التعلم، وفي تجاربه استطاع أن يميز بين المثير الطبيعي وبين الإشارات"⁴. و"توصل العالم (بافلوف) إلى أنه من الممكن تكيف أو تعلم الارتباطات الجديدة للمثير والاستجابة من خلال عملية المزاوجة التكرارية بين مثير طبيعي اللحم مع مثير مكيف الذي قد يكون جرساً. حيث يجب ملاحظة أن المثير المكيف (الجرس) لا ينتج عنه إسالة اللعاب قبل دمج مع المثير الطبيعي"⁵؛

✓ **نظرية الاشتراط الإجرائي:** لقد قدم هذه النظرية العالم (سكينر) حيث "ركز في أبحاثه على الطريقة التي يؤثر بها سلوك الفرد في البيئة المحيطة بهدف إحداث مجموعة من النتائج، كما ركز على الطريقة والتي يمكن بها زيادة احتمالية تكرار السلوك للحصول على هذه النتائج، وهذه العملية تعرف كما وضحتها (سكينر) بعملية التعزيز حيث اعتبر أن التعزيز هو الوسيلة الوحيدة للتحكم في السلوك وأن السلوك التي يمكن التحكم به يعرف بالإجراء"⁶. و"يلقى هذا النموذج أهمية كبيرة على عواقب السلوك وليس مقدماته -أي ما إذا كانت أنواع معينة للسلوك ينتج عنها حدوث أشياء أخرى. وهو يقر بالدور الفاعل للمتعلم في سلوكيات التعلم المتصلة بوجوده في بيئة معينة"⁷. وإذا كان "السلوك الذي يكافأ يتعزز عادة، فإن السلوك الذي يحدث عقب التعزيز مباشرة يكون

¹ نفس المرجع، ص ص: 249-250.

² فريد القواسمة وآخرون : خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، إستراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا، أربد -الأردن، 2011، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2012، ص 195.

³ سالي وودوارد وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي -مفاهيم معاصرة، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص 210.

⁵ زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن، 2011، ص 134.

⁶ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 211.

⁷ جنيفر جوي -ماتثوز وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 169.

تطابقيا (Coincidental) في أحيان كثيرة¹. وقد أشارت دراسة (سكينر) إلى أن "تعزيز السلوك المرغوب أكثر فعالية من معاقبة السلوك غير المرغوب، ويبدو أن هناك سببين لذلك: البشر يصيدون رد فعل انفعاليا (أو عاطفيا) للعقاب، وغالبا ما يجمد ذلك القدرة على التعلم لاحقا، يحدد العقاب ما لا يجب فعله، ولكنه لا يحدد بالضرورة ما هو السلوك المرغوب"²؛

✓ **نظرية التعلم المعرفي:** تشير هذه النظرية إلى أن "التعلم يتكون من العلاقة بين كل من المؤثرات البيئية والمعرفية والتوقعية، حيث يستطيع الفرد بذل جهود كثيرة في عمله نتيجة لتوقعاته بأن الأجر المادي سوف يكون مجزيا، أي أن التعلم كما ترى هذه النظرية ينتج عن عمليات وأنشطة عقلية معقدة مثل التفكير والتحليل في مرحلة ما بعد توافر المثير. أي قبل القيام بعملية الاستجابة، حيث يوجد لدى الفرد الكثير من القدرات التفكيرية والإبداعية لفهم العالم من حوله، ولكنه بحاجة إلى دفع قوي (معزز) حتى يقوم باستخدام هذه الطاقات أي أن عملية التعلم وفقا لهذه النظرية هي نتيجة لمحاولات الفرد الجادة لفهم وإدراك ما حوله وذلك باستخدام القدرات والطاقات الإبداعية لديه وعلى أساس أدائه ومعتقداته ومشاعره وتوقعاته... لذلك يلاحظ أن نظرية التعلم المعرفي ترى أن الأفراد لديهم القدرات والمهارات والمبادرة والبحث عن المعلومات بهدف التعلم، كما أن الأفراد قادرين على إعادة تنظيم ما يتم تعلمه"³؛

✓ **نظرية التعلم الاجتماعي:** تعتبر نظرية التعلم الاجتماعي "امتدادا لنظرية (سكينر) في التعلم الشرطي الواسيلي، ومن أهم من أسهموا في تطوير هذه النظرية (ألبرت بندورا) (Albert Bandura) والفكرة المركزية لهذه النظرية تقوم على أنه بالإضافة إلى التعلم الشرطي الواسيلي، فإن الإنسان يغير سلوكه ويكتسب سلوكا جديدا عن طريق ملاحظة ومشاهدة الآخرين وتقليدهم والخبرة/التجربة المباشرة"⁴. وتركز هذه النظرية على "الأنماط السلوكية للأفراد في المواقف الاجتماعية، وهي تقوم على الربط بين مفاهيم المعرفة، والدافعية والمواقف، فبيئة الفرد الاجتماعية مليئة بالأحداث والمثيرات. حيث يستطيع الفرد قراءة البيئة قراءة دقيقة لتجنب التهديدات ويسعى وراء الفرص، وذلك بإتباع أنماط سلوكية متنوعة، أي أن أشكال السلوك يتم تعلمها في المواقف الاجتماعية. وهنا يتم التركيز على دور وأهمية الملاحظة والاستماع لما يدور حوله فمن خلال هذه الأدوات يستطيع الفرد تعلم الشيء الكثير"⁵.

وبعد استعراض هذه النظريات المهمة، يمكن القول أنه "قام العديد من علماء النفس بمحاولات جادة لتفسير سيكولوجية التعلم استنادا إلى البيانات والنتائج التي أسفرت عنها البحوث التجريبية وغير التجريبية وتمخضت هذه المحاولات عن عدد من النظريات المتنوعة وتعتبر هذه النظريات محاولات منهجية منظمة، تهدف

¹ مايكل هاري وريتشارد شرويدر : مرجع سبق ذكره، ص ص: 380-381.

² جنيفر جوي -ماتثوز وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 170.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص ص: 211-212.

⁴ حسين حريم : السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 137.

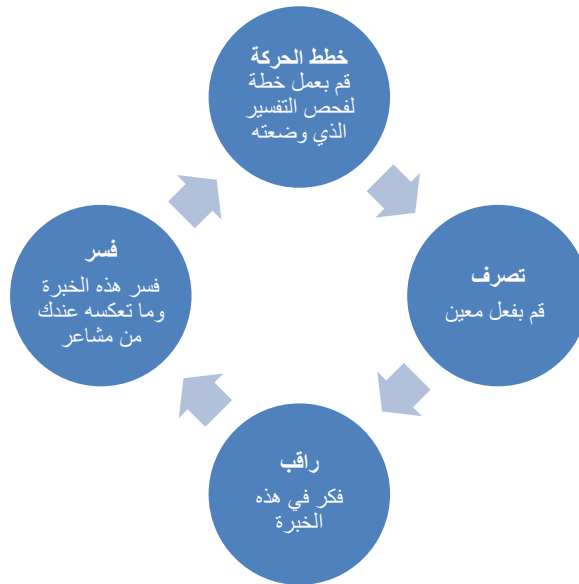
⁵ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 212.

إلى تركيب النتائج التجريبية التي تناولت ظواهر التعلم في إطار نظري ذي معنى يفسر أو يسهل تفسير الجوانب المتنوعة للسلوك. وعلى الرغم من تنوع النظريات التي حاولت تفسير طبيعة التعلم وتعددتها، إلا أن أي منها لا يمكن قبوله على نحو مطلق أو نهائي لأن هذه النظريات مازالت قاصرة عن تقديم إطار نظري شامل ومقنع تتوافر فيه إمكانية تفسير جوانب السلوك كافة¹.

1-3- نموذج التعلم بالتجريب:

تم تطوير نموذج التعلم بالتجريب من قبل العالم (ليفين) ويمكننا هذا النموذج من بلورة نظريتنا الذاتية حول التفاعلات الاجتماعية. والشكل الموالي يوضح الخطوات التي تكون نموذج التعلم بالتجريب.

الشكل رقم (18): نموذج التعلم بالتجريب (دورة التعلم)



المصدر: جون هيز: مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، ترجمة: مروان طاهر الزعبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن، 2011، ص 62.

وضح (كولب) (Kolb, 1984) بعدين أساسيين في هذه النظرية²:

✓ الأول يدور حول أن النموذج يركز بشكل كبير على الخبرة الواقعية المعيشة للتأكد من صدق المفاهيم المجردة عند الفرد، فبينما تركز نظريات أخرى على النماذج النظرية التي يمكن أن توجه سلوكياتنا نجد أن هذا النموذج يركز على الخبرة الذاتية المعيشة والتي تكون أساساً في عملية التعلم؛

¹ زيد منير عبوي : الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعلم، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2015، ص 166.

² جون هيز : مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، ترجمة: مروان طاهر الزعبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن، 2011، ص: 61-62.

البعد الثاني يدور حول الدور الكبير الذي تلعبه التغذية الراجعة (Feed back) في التعلم. وإن هذه العملية تلعب دوراً أساسياً في تكوين المعلومات الأساسية التي نحتاجها لتحديد الدرجة التي انحرفنا فيها عن هدفنا الأساسي في التفاعل. لذلك تشكل التغذية الراجعة الموجه الأساسي للطريقة التي نعمل من خلالها على تصحيح مسارنا أثناء التفاعل وتوجيهه نحو الأهداف التي نرغبها أو تقييم العواقب التي يمكن أن تنتج عن هذا التصحيح. تتضمن عملية بلورة نظريتنا الذاتية حول التفاعل الاجتماعي أربع خطوات، ويمكن لهذه الخطوات أن تتكرر لعدد كبير من المرات حتى تتشكل نظريتنا في النهاية.

1-4- التعلم في مواقع العمل:

إن "أي نشاط لإنتاج أو استعمال السلع (أو الخدمات) يمكن أن يوفر مكاناً للتعلم وبالتالي إنتاج المعرفة"¹. لكن بيئة عمل التعلم المستمر، تكون فقط "حيث يشترك الأعضاء التنظيميين في الإدراكات والتوقعات أن التعلم يكون جزءاً مهماً من حياة العمل اليومية"². والتعلم في موقع العمل "قديم قدم التاريخ، لكن الجديد فيه في الوقت الحاضر النظرة إليه فهو يعتبر هذه الأيام أسلوباً من أساليب تحسين الأداء، ومصدراً من مصادر نجاح المؤسسات ذات الأداء المتقدم. هناك مداخل عدة تعالج التعلم في مواقع العمل ويختلف بعضها عن بعض بمدى الفصل أو الارتباط بين التعلم والعمل، ومن هذه المداخل ما يأتي:

✓ **مدخل موقع العمل كمكان لتعلم ما:** في هذا المدخل ينفصل التعلم عن العمل، وهناك نشاط تعليمي نظامي متناثر خارج العمل أو قريب منه؛

✓ **مدخل موقع العمل كبيئة تعليمية:** في هذا المدخل يكون موقع العمل بيئة للتعلم، ويكون التركيز على جملة من الأنشطة المرتبطة بالتدريب في موقع العمل، ويكون التعلم مخططاً له وذلك بدعم وهيكلية ومراقبة تعلم العاملين، ومن الأنشطة التي تتم في هذا المدخل (موقع العمل) التدوير في العمل وجعل تعلم العامل متدرجاً متتابعاً (Sequencing) وزيادة حجم العمل وتعقيده وفيه يكون التعلم. كذلك بواسطة معلم (Coaching) والرعاية الإرشادية (Mentoring)؛

✓ **مدخل الارتباط الكامل بين التعلم والعمل:** ويطلق على هذا المدخل اسم (تعلم العمل المستمر) (Continuous learning work) وفيه يكون السلوك الذي يشكل التعلم والسلوك الذي يحدد كون العامل منتجا سلوكاً واحداً. ومن ثم فإن التعلم هو جوهر النشاط الإنتاجي، ويكون التعلم جزءاً لا يتجزأ من الوظيفة، ويدخل في صلب الأعمال الروتينية، وفيه يتوقع من العاملين ألا يتعلموا مهارات أعمالهم بل أيضاً مهارات أعمال الآخرين في وحدتهم التنظيمية، وارتباط مهام وحدتهم التنظيمية بنشاط وأهداف المؤسسة، يضاف إلى ذلك أنه يتوقع من العاملين أن يعملوا ويتعلموا من زملائهم في العمل وباختصار فإن بيئة العمل توجه وتدعم

¹ Dominique Foray : L'économie de la connaissance, éd CASBAH Editions, Alger, 2004, P 39.

² جون ويرنر وراندي ديسايمون : تنمية الموارد البشرية - الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الأول، مرجع سبق ذكره، ص 175.

تعلم مهارات ومعارف وتفاهات جديدة، بعبارة أخرى لا يكون التعلم نشاطا هامشيا عابرا، بل تعلمنا فعالا منتجا¹.

2- ماهية التعلم التنظيمي:

لقد تم الاستفادة من نظريات ودراسات التعلم عند التربويين والسلوكيين من قبل منظري ومفكري الإدارة والتنظيم، حيث ظهر مفهوم جديد يعبر عن التعلم في إطار التنظيم، اصطلاح عليه بالتعلم التنظيمي، وهو يحاكي إلى حد كبير التعلم بمفهومه العام، إلا أنه يتمتع ببعض الخصائص المميزة له، وفيما يلي سنتناول مفهوم التعلم التنظيمي مع تبين مستوياته، كما سنعرض مبادئه ومستلزماته، ثم سنذكر خصائصه وأهميته.

2-1- مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياته:

يعتبر التعلم التنظيمي "موضوعا للدراسة في مجالات مختلفة: علم النفس، التنمية التنظيمية، إدارة الأعمال، وأيضا علم الاجتماع. هذه المقاربات المختلفة تضمن فهما واسعا وأكثر إحاطة بظاهرة معقدة هي التعلم"². ويرجع الفضل في التعريف بهذا المفهوم إلى الباحثين (Argyris & Schön, 1978) حيث عرفاه على أنه "سيرة لاكتشاف وتصحيح الأخطاء"³. إلا أن هذه نظرة تقليدية للتعلم التنظيمي تجعل منه مجرد اكتشاف للأخطاء وتصحيحها. وفي تعريف قريب من التعريف السابق، يُعرف (H. Simon, 1991) التعلم التنظيمي على أنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها"⁴. إلا أنه في التعريف الأخير تم ربط حصول التعلم التنظيمي بالنتائج المحققة.

وفي مرحلة أخرى، تم تعريف التعلم التنظيمي انطلاقا من علاقته ببناء المعرفة وإدارتها وما ينتج عن ذلك من تغيير للسلوك والأداء، حيث نجد أن (P. Senge, 1990) عرّف التعلم التنظيمي باعتباره "الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية"⁵. وعرفه (Huber, 1991) بأنه "عملية توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية في المؤسسة"⁶. كما عرّفه (Ingham, 1994) على أنه "عملية اجتماعية ناتجة عن تفاعلات الأفراد هدفها إنتاج

¹ عبد الباري إبراهيم دره: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات – الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة – مصر، 2003، ص ص: 166-167.

² Charlotte FILLOL : Apprentissage organisationnel – une étude de cas chez EDF, Une communication dans la 4^{ème} conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève, 13-16 Juin 2006, P 04.

³ Soheil Ghili et al : A Complex Systems Paradox of Organizational Learning and Knowledge Management, International Journal of Knowledge-Based Organizations, 3(3), July-September 2013, P 56.

⁴ عبد الرحمن بن أحمد هيجان: "التعلم التنظيمي – مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم"، دورية الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 04، الرياض – السعودية، فبراير 1998، ص 678.

⁵ مؤيد سعيد السالم : إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت – لبنان، 2014، ص 147.

⁶ إبراهيم الخلف الملكاوي : إدارة المعرفة – الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2007، ص 145.

معارف تنظيمية¹. وقد عرّفه (Endlike, 2001) انطلاقاً من كونه "مجموعة الأنشطة التي تحدث في المنظمة لاقتناص وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغييرات سلوكية وإنتاجية، وتزيد المعرفة والفهم في المنظمة"². وعرّف (Spicer, 2002) التعلم التنظيمي على أنه "عملية تبادل وتشارك المعرفة ووجهات النظر لبناء الخبرات والتجارب الحديثة"³.

أما (Koenig, 1994) فقد اعتبر التعلم التنظيمي "ظاهرة جماعية لاكتساب وتنمية الكفاءات بشكل مستمر وعميق، هدفها تغيير نمط تسيير الوضعيات وتغيير الوضعيات في حد ذاتها"⁴، وفي هذا التعريف تركيز على أن تنمية الكفاءات (المحورية) الجديدة التي يتطلبها نجاح التغيير، يتحقق من خلال التعلم التنظيمي، كما يلفت الأنظار إلى حقيقة إستراتيجية التعلم التنظيمي وعدم اقتصره على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها. أما (Schwandt & Marquardt, 2000) فيريان بأنه "علاقة تبادلية معقدة بين الأفراد، وتصرفاتهم، الرموز، والسيرورات داخل المنظمة"⁵. ويرى (Nafukho, 2008) أن التعلم التنظيمي هو "النتيجة الحتمية لإستراتيجيات تتبناها المنظمة بهدف تعزيز وتطوير عملية التعلم بين الموظفين"⁶. أما (Peretti, 2011) فيرى بأنه "عملية هدفها توسيع وتغيير نظم المعارف والقيم، تحسين القدرات على حل المشكلات وتغيير الإطار المرجعي للأفراد داخل المؤسسة"⁷. وفي هذا التعريف إشارة إلى أن ممارسة التعلم التنظيمي ما هي إلا عملية تغيير قد تصل إلى مستوى التغيير الجذري (الثقافي)، وذلك من خلال تغيير المعارف والممارك والقناعات للأفراد والجماعات.

ويرى (P. Senge) التعلم التنظيمي من منظور بنائي، أكثر واقعية وإحاطة بحقيقة التعلم التنظيمي، إذ يقول بأنه "تحول في التفكير من النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين به، ومن النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر، أو بسبب حدوث ظرف خارجي، إلى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية. بناءً على ذلك فإن التعلم التنظيمي في رأيه هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع"⁸.

¹ Marc Ingham : *L'apprentissage organisationnel dans les coopérations*, Revue Française de gestion, No 97, Paris, Janvier/Février 1994, P 109.

² عمر أحمد همشري: إدارة المعرفة – الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 389.

³ محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون: "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوّقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أريّ"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، الأردن، 2013، ص 124.

⁴ Gérard Koenig : *L'apprentissage organisationnel – repérage des lieux*, Revue Française de gestion, No 97, Paris, Janvier/Février 1994, P 78.

⁵ Miha Škerlavaj & Vlado Dimovski: *Towards Network Perspective of Intra-Organizational Learning – Bridging the Gap between Acquisition and Participation Perspective*, Interdisciplinary Journal of Information-Knowledge- and Management, Vol2, 2007, P 45.

⁶ محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 124.

⁷ Jean Marie Peretti : *Dictionnaire des ressources humaines*, 6^e édition, éd Vuibert, Paris, 2011, P 17.

⁸ بلعلي نسيمه فريال: "المنظمات المتعلمة -توظيف للذكاء والمعارف"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2014، ص 172.

مما سبق، يمكن القول بأن التعلم التنظيمي عبارة عن سيروية تسمح للفرد أو للمجموعة أو للمؤسسة ككل، باكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها من أجل تغيير النتائج المحققة، من خلال تغيير الأنماط السلوكية، وذلك تبعاً لتغير المعارف والخبرات والكفاءات. وممارسة التعلم التنظيمي كظاهرة اجتماعية تفاعلية، لا تقتصر فقط على تغيير نمط تسيير الوضعيات الحالية، بل يمكن أن تمتد إلى تغيير الوضعيات في حد ذاتها، وتعويضها بأخرى جديدة ومبتكرة، كما يمكن للمؤسسة أن تحفز ممارسة التعلم التنظيمي وتفعّلها من خلال استراتيجيات تبناها، وكذا متطلبات تحرص على توفيرها، وفي مقدمتها الثقافة التنظيمية المحابية لممارسة التعلم التنظيمي.

موضوع التعلم: الفرد أم المنظمة؟ الغاية من طرح هذا السؤال هي "فهم من يمنح التعلم طابعه التنظيمي. هناك إجابتان متقابلتان: التعلم تنظيمي، عندما لا يكون موضوع التعلم شيئاً سوى التنظيم نفسه. أو التعلم تنظيمي عندما يكون تعلم فرد من المنظمة يتعلق بكامل التنظيم ويُقاسم أو يُشارك بداخلها"¹. ويرى كل من (Probst & Buchel, 1997) أن "هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يتوجب توفرها قبل انتقال التعلم من الفردي إلى التعلم التنظيمي"². والشكل رقم (19) يوضح ذلك.

الشكل رقم (19): عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي

التعلم الفردي الأفراد:	التعلم التنظيمي المجموعة أو النظام:
تغيير في الهيكل المعرفي؛ تغيير في السلوك من خلال التجربة والخطأ؛ تأملات الفرد.	التغيير في قاعدة المعرفة والقيم؛ التغيير في الأنماط السلوكية؛ التأمل والتفكير الجمعي.

المصدر: مؤيد السالم: إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت - لبنان، 2014، ص 150.

ويمكن تقسيم التعلم التنظيمي إلى ثلاث مستويات، مستوى الفرد، مستوى الفريق، ومستوى المنظمة. حيث أشار (Jerez-Gomez et al, 2005) إلى أن "التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة التي تتحرك في مختلف مستويات العمل من الفرد إلى المستوى الجماعي ثم إلى المستوى التنظيمي وتعود من جديد إلى الأفراد، وفيما يأتي توضيح لهذه المستويات"³:

✓ **التعلم الفردي:** إن جذور التعلم التنظيمي هو تعلم الأفراد. فالتعلم هو التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية

¹ Charlotte FILLLOL , OP,cit, P 06.

² مؤيد سعيد السالم : إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ جوهرة أقطي : مرجع سبق ذكره، ص ص: 115-116. بتصرف

بشكل معين. ويقول (Garcia-Morales et al, 2007) يقع التعلم التنظيمي فقط إذا سبقه تعلم فردي وهو شرط ضروري ولكنه غير كافٍ؛

✓ التعلم الفرقي: من أبرز خصائص الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه بين جميع الأعضاء، كما أن أعضاء الفريق يتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها، يشتركون في نماذجهم العقلية، ويمتلكون عقلية متفتحة للأفكار والآراء التي لا تتفق معهم، ويملكون رؤية مشتركة يسعون إلى الوصول إليها. وطبق التعلم الفرقي في شركات عديدة مثل (Motorola, Boeing, General Electric) من أجل تحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة وتخفيض تكاليف التشغيل وتحديد المزايا التنافسية الإستراتيجية وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي؛

✓ التعلم على مستوى المنظمة: يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والتي على أساسها يتم تغيير الثقافة التنظيمية والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم. ويختلف التعلم التنظيمي على التعلم الفردي من حيث إنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات المحيط الخارجي لتحدي الفرص واستثمارها وتحديد التهديدات والتعامل معها.

2-2- مبادئ التعلم التنظيمي ومستلزماته:

هناك علاقة بين التعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية، وأن المنظمات بحاجة إلى فهم كيف تقود المعرفة الأعمال من حيث فلسفتها، ونظمها، ومداخل حل المشكلة واتخاذ القرار، وكذلك كيفية تطوير مهارات اكتساب وتنظيم المعرفة، وترميزها ونشرها، من خلال المبادئ التالية¹:

- ✓ فلسفة تعلم تسهم في تطوير المعرفة في مختلف أنحاء المنظمة؛
- ✓ معدلات محسنة من التعلم تعمل على توليد المزيد من الخيارات والفرص؛
- ✓ اعتماد مبدأ تمدد الأهداف (Stretch Goals)؛
- ✓ الإخفاق الآمن (Safe-Failing) بمعنى إتاحة الفرص التي تشجع اتخاذ المخاطرة (Risk Taking) ولكن حيث يكون الضرر عن المخاطر ضمن الحد الأدنى؛
- ✓ نظم لتعزيز المعرفة والتعلم؛
- ✓ تحفيز عمليات المعرفة الرئيسية؛
- ✓ نظم تقاطع الحدود الوظيفية (Cross Functional Boundaries) مثل: فرق العمل، والشبكات.

¹ هيثم علي حجازي : المنهجية المتكاملة في دارة المعرفة في المنظمات -مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014، ص ص: 147-148.

وحدد (بيتر سينج، 1990)(P. Senge, 1990) المستلزمات الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل فعالية التعلم التنظيمي كما يلي¹:

- ✓ يجب أن يرى المتعلم الربط بين ما يأخذ كمهمة للتعلم ونتائج محتملة؛
- ✓ يجب أن يكون هنالك تغذية راجعة للأداء؛
- ✓ فرصة الممارسة تعد مهمة وخاصة إذا كان التعلم يتعلق بمهارات جديدة؛
- ✓ وجود قدرات وإمكانيات لدى الأفراد قبل التعلم تساعد على التعلم بسهولة؛
- ✓ قبول الأخطاء كمصدر للتعلم ضمن الثقافة التنظيمية؛
- ✓ نمو الشعور بالمسؤولية على المستوى الفردي والجماعي؛
- ✓ عمليات المشاركة؛
- ✓ تمكين أفراد المنظمة لتحليل المشاكل، تحديد الحلول وتطوير الاستجابات.

2-3- خصائص التعلم التنظيمي:

يتميز التعلم التنظيمي بخصائص عديدة، من بينها²:

- ✓ أنه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية؛
- ✓ يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم؛
- ✓ التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- ✓ التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة المنظمة؛
- ✓ إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون دعم ومساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف؛
- ✓ أنه ينصب على ذاكرة المنظمة (Organization Memory) التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذكريات الأفراد والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل المنظمة وثقافة المنظمة نفسها. وتعرف الذاكرة التنظيمية أنها "المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزون من تاريخ

¹ محمد تركي البطاينة وزبيد محمد المشاقبة : مرجع سبق ذكره، ص ص: 240-241.

² مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص ص: 69-70.

الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى. وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (أو تذكر) هذا المستودع كان ذلك مؤشرا دالا على التعلم التنظيمي من جهة والفاعلية العالية من جهة أخرى¹.

2-4- أهمية التعلم التنظيمي:

"إن الضغط من أجل التغير والتحسين والتحلي بمرونة أكبر وقدرة أكبر على التكيف في كل حالة يفرض الحاجة إلى التعلم، لأن هذه الأهداف لن تتحقق من خلال التفكير المبني على الرغبة لا الحقيقة أو بواسطة مرسوم. وإذا لم يتعلم الأفراد، لن تتغير قدراتهم، وبدون هذا التغير، سيكون مستحيلا تحقيق مستويات الأداء المطلوبة بشكل متزايد لكي تعمل المنظمات بفاعلية"². حيث يعد "التعلم التنظيمي مكونا حيويا للتغيير الفعال"³. و"لكي تستطيع المؤسسة البقاء مع الاستمرار في الأداء المتميز يجب أن يزداد معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تعمل فيها"⁴.

وتبرز أهمية التعلم التنظيمي أيضا من "القدرة على التعلم بشكل أسرع من المنافسين وإدامة الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة، لذلك تعد المعرفة والتعلم المستمر متطلبين وشرطين قويين لنجاح الأعمال وإن نشوء إدارة المعرفة ظهر كنوع لتنفيذ إستراتيجية تعلم المنظمات"⁵.

ويقول (Senge, 1990) في هذا المجال أن "التعلم سيصبح المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة، كما يقول (Drucker, 1993) في أهمية التعلم للمنظمة: إن زيادة الإنتاجية تتطلب تعلم مستمر، فلم يعد كافيا أن تعيد تصميم العمل ثم تقوم بتدريب العامل طرق جديدة للأداء تماما مثلما كان يفعل (تايلور) قبل قرن من الزمان، وعندما يبدأ التعلم سوف لن ينتهي"⁶. ويقول أيضا "يقود تعلم الأفراد إلى معرفة الأفراد ولكن التعلم التنظيمي يقود إلى معرفة جماعية (Collective Knowledge) وإن تنفيذ تعلم المنظمة يقود وبسهولة إلى الأداء الأفضل كترجمة أفكار جديدة وإلى تكلفة أقل وإنتاجية أكثر وربحية أكثر"⁷. والقاعدة الجديدة هي "ابتكار متعلم في كل المنظمة، وعليه فإن التجربة الأسوأ ليست الفاشلة، وإنما التجربة التي لم يتم التعلم منها؛ إذ أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من التجارب الماضية، وإن المنظمات التي لا تتذكر الماضي ولا تتعلم منه محكوم عليها بإعادته"⁸.

¹ نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 264.

² جينفر جوي - ماثيوز وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص ص: 153-154.

³ كولين كارنال : صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2004، ص 26.

⁴ شريف عبد المعطي العربي وأحمد حسن القشلاان : "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد 03، 2009، ص 96.

⁵ محمد تركي البطاينة وزيد محمد المشاقبة : مرجع سبق ذكره، ص 226.

⁶ مؤيد سعيد السالم : إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 192.

⁷ محمد تركي البطاينة وزيد محمد المشاقبة : مرجع سبق ذكره، ص 227.

⁸ عمر أحمد همشري : مرجع سبق ذكره، ص 393.

3- بيئة التعلم التنظيمي:

حتى تعظم المنظمة استفادتها من مزايا التعلم التنظيمي التي ذكرناه من قبل، ينبغي أن توفر بيئة حاضنة ومحامية لممارسة التعلم التنظيمي، وأن تمهد له الطريق والأرضية، بحيث توفر كل ما هو ضروري، حتى تسهل ممارسة التعلم التنظيمي، بحيث يصبح تعلم العاملين أثناء العمل جزء من عملهم اليومي، ومنه تهدف الجزئية إلى الوقوف على متطلبات إنشاء بيئة التعلم التنظيمي، وأبعادها، وأهم طرائق وأدوات التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى تبين أهمية إدارة المعرفة في ممارسة التعلم التنظيمي وطبيعة العلاقة بينهما.

3-1- إنشاء بيئة التعلم التنظيمي:

لإنشاء بيئة مشجعة ومحامية للتعلم التنظيمي، تنصح المنظمة بتوفير وتشجيع المتطلبات المبينة أدناه¹:

✓ **الترباط الشبكي:** يمكن من أن يتضمن اتصالات واسعة الانتشار وقليلة وغير متكررة نسبياً، اتصالات محلية ومتاحة ومتكررة بدرجة أكبر، علاقات رسمية ولا رسمية داخل المنظمة وخارجها على مستويات مختلفة، وإنشاء بيئة تعلم والإسهام فيها والاستفادة منها؛

✓ **الإبداع:** يتضمن المساعدة على جعل التعلم نابعا من الخبرات المكتسبة أثناء سير العمل، وهو يتطلب إعمال الخيال وبذل الجهد والتجريب من جانب الفرد والمنظمة على حد سواء. إن السياقات الفردية فريدة؛ فالمديرون بحاجة إلى أن يكونوا مبدعين من حيث الكيفية التي يمكن بها استخلاص التعلم وتطبيقه على نحو ذي معنى؛

✓ **المبادأة في تنمية الذات:** بمعنى الأخذ بزمام المبادرة واستغلال فرص التعلم السانحة بصورة متواصلة - المحصلة النهائية لها هي تحمل المرء مسؤولية تنمية ذاته في نهاية الأمر، فلا أحد آخر يمكن أن يتعلم بالنيابة عن الشخص الفرد أو المجموعة الفردية أو المنظمة الفردية ومن ثم يجب أن يكون الفرد على أهبة الاستعداد للمبادأة والتجريب وقادراً على تحمل المسؤولية؛

✓ **التأمل النقدي:** إن الاستعداد للتعلم بعد، ومراجعة الخبرة لاستخلاص دروس مفيدة في عملية تأمل نقدي بعد آخر.

3-2- أبعاد بيئة التعلم التنظيمي:

عند مراجعة الأدبيات لوحظ أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أبعاد بيئة التعلم التنظيمي، إلا أنه تم رصد ثلاثة أبعاد تكررت في معظم المساهمات، وهي²:

¹ جنيفر جوي -ماتثوز وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص ص: 125-126.

² Charlotte FILLLOL, OP,cit, pp : 8-11.

أولاً: البعد الثقافي: يؤكد على أهمية معتقدات وقيم الفرد بالنسبة للتعلم. وبإمكاننا تحديد ثلاثة عناصر أساسية لهذا البعد، هي:

- ✓ في المقام الأول، التعلم من خلال التكيف: إن التجارب السابقة والحلول الماضية الناجحة سيتم الاستفادة منها وإعادة استخدامها كطريقة صحيحة للتعامل مع مختلف وضعيات العمل، وهذا سيشكل عائقاً رئيسياً يتعلق بصعوبة إحداث تغييرات أو تطورات على مستوى الروتينات المكتسبة، وإذا حدث ذلك سيكون بوتيرة بطيئة جداً وبمعنى آخر إن الجمود ومقاومة التغيير سيؤدي إلى عرقلة التعلم؛
- ✓ في المقام الثاني، في منظور أكثر فردية تتميز المؤسسة بوجود الصراعات والتحالفات والقرارات التي تتولد عنها مواقف صعبة ومعقدة، وبحكم ذلك فإن الأفراد يحاولون تجنب النزاعات وإخفاء آرائهم عوض المشاركة وبالتالي سيتم خلق روتينات دفاعية تضمن حمايتهم وتعزل التعلم من خلال التستر على الأخطاء والمشاكل. ويمكن تفادي هذه الروتينات بتطوير الحوار وخلق علاقات ترابطية بين تصورات الأفراد عن طريق خلق الرؤية المشتركة؛

- ✓ في الأخير، الرؤية المشتركة تتطلب وجود الأهداف الجماعية: إن الأهداف الجماعية التي تسعى المؤسسة وأعضائها إلى تحقيقها تقوم على أساس الرؤية المتقاسمة والمشاركة التي تمثل دعامة أساسية لالتزام الموظفين من خلال التعاون الديناميكي وجعل أهداف ورؤى الأفراد تتناسب مع أهداف ورؤية المؤسسة مما يؤدي إلى ضمان التماسك والانسجام بين العاملين والتناسق بين الأنشطة الفردية والتنظيمية. فالبعد الثقافي يمكن كذلك أن يشكل كبح أو محفز للتعلم التنظيمي: كبح من خلال تدعيم العادات والسلوكيات الدفاعية للأفراد، محفز من خلال الالتفاف حول الأهداف المشتركة، وحمل نفس المعنى.

ثانياً: البعد الاجتماعي: يغطي البعد الاجتماعي التبادلات، العلاقات والحوارات بين الأفراد في المنظمة، هذا البعد جوهرى في النظريتين الرئيسيتين للتعلم التنظيمي: أعمال (Nonaka & Takeuchi, 1995) و (Argyris & Schön, 1978/1993). والبعد الاجتماعي، يضمن التبادلات ما بين الأفراد ويلعب دوراً مهماً في تنمية التعلم التنظيمي، المنظمة يجب عليها أن تجعل هذه التبادلات ممكنة وتعطيها أولوية.

ثالثاً: البعد التنظيمي: البعد التنظيمي يدمج العناصر التنظيمية المستهدفة لإعطاء أولوية للتعلم التنظيمي، مثل الهيكل التنظيمي أو دعم الإدارة. إن تطوير الهيكل عادة ما يكون ضروري لتشجيع التنشئة الاجتماعية. الهيكل التنظيمي المرن وكذلك اللامركزي والذي يدور حول الفرق، أكيد أنه سيسهل التبادلات الأفقية. هيكل المؤسسة ودعم الإدارة هما من المحددات في سيورة التعلم التنظيمي. كذلك يؤثران على التفاعلات (البعد الاجتماعي)، وعلى تحقيق التقارب بين الأفراد (البعد الثقافي).

رابعا: البعد الإستراتيجي: أي إستراتيجية المؤسسة التي تمثل رؤيتها المستقبلية، سياساتها وغايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها مما يساهم في توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها. وبصفة عامة يمكن اعتبارها "خطة المنظمة التي تؤهلها للتحرك من الحاضر إلى الرؤية المستقبلية التي تسعى لتحقيقها، لذلك لا بد من وضع خطة للتعليم تركز على خلق فرص للأعضاء للمشاركة في الأفكار ونقلها والوصول إلى نموذج فكري موحد"¹.

3-3- طرائق التعلم التنظيمي وأدواته:

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لممارسة التعلم التنظيمي، نذكر منها²:

- ✓ **التعلم من خلال القياس المرجعي:** تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها، وتعمل المنظمات هنا على التعلم من المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة، ووفق الأسلوب المقارن تتعلم الشركات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين وتستغل ممارسات وتقنيات ناجحة موجودة مسبقاً؛
- ✓ **التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات:** فالمشكلات بحد ذاتها هي مصدر لحصول المنظمة على المعلومات فاتباع المنهجية العلمية في حلها يعد طريقة فعالة في تعلم المنظمة؛
- ✓ **التعلم من خلال الإفادة من التجارب الناجحة والمخففة للمنظمة:** إذ يمكن عد أن كلا من النجاح والإخفاق على السواء مصدر للتعلم فبالنسبة إلى التعلم من الخطأ يرى بعض الباحثين أن الإخفاق مطلب جوهري من أجل التعلم التنظيمي الفعال والتكيف ويقترحون أن المنظمات يمكنها تبني إستراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة كما أن الأحداث الناجحة توفر أساساً ثابتاً للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم، ويمكن القول إن الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.

وفي "دراسة (Fulmer et al, 1998) لأكثر من (200) مدير في منظمات متنوعة في ستة دول تم تحديد عشرون أداة من أدوات التعلم التي استخدمها أولئك المديرين. كما أنهم سئلوا عن مدى استخدام وإدراك أهمية كل أسلوب في منظماتهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة أدوات استخدمت بطرق غير متوقعة، كما أن بعض أساليب التعلم استخدم في أكثر من غرض. وكانت أربع فئات من أدوات التعلم قد جمعت من نتائج الاستطلاع وهي:

¹ مؤيد سعيد السالم: منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات، القاهرة -مصر، 2005، ص 105.

² أيمن حسن ديبوب: "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي -دراسة تطبيقية في قطاع المصارف"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، دمشق -سوريا، 2013، ص 132.

✓ أدوات الإدامة: وتشمل أنظمة اقتراح العامل، فريق العمل الموجه ذاتيا، عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة المرجعية، برامج العمل (الإنجاز)؛

✓ الأدوات التوقعية: وتشمل التخطيط الإستراتيجي اللامركزي، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، أسلوب دلفي، تحليل التأثير؛

✓ الأدوات الشاملة: وتشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية، وقوى المهمة، وإدارة الجودة الشاملة؛

✓ أدوات الاستخدام (الاستعمال): وتشمل مسوحات الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى¹.

3-4- التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (من وأولاً؟):

في "دراسة نشرت في الولايات المتحدة فإن خسائر الشركات الأمريكية بلغت في عام (2004) نحو (14 بليون) دولار من جراء عدم الاستفادة من المعرفة المتوفرة في داخل هذه الشركات نفسها، أي أن بعض الشركات لم تقم بالاستفادة المثلى من المعرفة التي لديها، فلم تقم بتدوير وتوزيع المعرفة بشكل كاف على بعض الإدارات والأقسام التابعة لها"². ويرى (نونكا) (I. Nonaka) أنه "في الاقتصاد حيث المؤكد الوحيد هو عدم التأكد فإن المعرفة تكون هي المصدر الأخير للميزة التنافسية"³. كما أن رأس المال المعرفي "قادر على توليد ثروة خيالية لمنظمات الأعمال من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع. وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر رأس المال المعرفي (ICM) الذي عقد في (نيويورك) في (حزيران) عام (2000)، وأهم ما قيل في المؤتمر أن شركة (IBM) تستلم أكثر من (Billion) دولار سنويا كمكافآت لبراءات الاختراع"⁴.

إن العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة أثارت الكثير من الجدل حيث يرى الباحثون أن "التعلم التنظيمي يعد من أسبقيات إدارة المعرفة كما قد يكون من نتائج إدارة المعرفة وفي هذا السياق يعتقد (Jones, 2001) أن إدارة المعرفة تعد أداة تسمح للأفراد من تبادل الوثائق (المعرفة المكتوبة)، تقديم التعقيبات، التنافس المعرفي، تطوير مخططات توضيحية وهذا يدعم التعلم التنظيمي. في حين يرى (Jiménez-Jiménez, 2010) أن إدارة المعرفة هي إحدى مخرجات التعلم التنظيمي. ويرى (Aggestam, 2006) أنه من المستحيل تحديد من يأتي أولاً إدارة المعرفة أو التعلم حيث إن كليهما تابع للآخر، فالعلاقة بينهما تشبه علاقة البيض بالدجاج... حيث أشار (Vera & Crossan, 2001) إلى أن جهود التمييز بين مبادئ التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، و رأس المال الفكري هي جد قليلة، بل أن الكلام في الموضوع أصبح أكثر

¹ مؤيد السالم : إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 159.

² أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة : الإدارة الحديثة - نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 58.

³ نجم عبود نجم : إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 24-25.

⁴ حسين عجلان حسن : إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 130.

تشويش عندما أكد (Nonaka & Tekeuchi, 1995) على الفرق بين مفهومي التعلم التنظيمي وعمليات إنتاج المعرفة. وقد أشار (Albena & Elissaret, 2005) إلى أن التعلم التنظيمي يعد أهم أبعاد إدارة المعرفة والذي يتعلق بالتقييم المستمر للخبرات التنظيمية وتحويل هذه الخبرات إلى معارف وجعلها في متناول المنظمة¹. "ينشأ التعلم التنظيمي ويعم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة... والمنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيء البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي"².

كما "يعد منهج إدارة المعرفة منطلقا للتعلم التنظيمي، فإدارة المعرفة هي مجموعة من الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها وتعتبر تلك الأساليب مصدرا للميزات التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة، حيث يتم رصد المعرفة وتفسيرها وإتاحتها ونشرها للعاملين بالمنظمة وبذلك تنشأ البيئة الصالحة للثقافة التنظيمية المحيية للتعلم"³. و"يرى (Chen & Chen, 2010) أن التعلم التنظيمي هو امتداد لتطور إدارة المعرفة في المنظمة، كما أن فعالية أو فشلا المعرفة التنظيمية يعتمد على التعلم التنظيمي. وتتم كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بالخطوات نفسها من اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة، وخلق معرفة جديدة، لكن يهدف التعلم التنظيمي من خلال هذه العمليات إلى تغيير السلوك التنظيمي والتأقلم مع متغيرات المحيط المعقدة من خلال الخبرات والمهارات المكتسبة، في حين تهدف إدارة المعرفة إلى تحديد وتحسين قدرات المنظمة وبناء قواعد معرفية، وتتداخل عمليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في العديد من القضايا. وما يمكننا أن نفرق به بين المفهومين هو أن التعلم التنظيمي مفهوم أعمق ولا يمكن إدارة المعرفة بدونه"⁴.

4- أنماط التعلم التنظيمي:

بعدما تم التطرق إلى بيئة التعلم التنظيمي، سنتناول فيما يلي بعض تصنيفات التعلم التنظيمي، التي تعتبر من أشهر التصنيفات، وعموما تتراوح أنماط التعلم التنظيمي بين تصحيح الأخطاء أو التعلم من التجارب السابقة (التكيف)، تغيير نموذج الفكر السائد ومساءلة المسلمات أو محاولة تصميم المستقبل وبناءه (السلوك الاستباقي).

4-1- تصنيف (Argyris):

✓ **التعلم مفرد الحلقة: (Single-Loop Learning)** وهو "فعل الأشياء بطريقة أفضل، لذا فهو تعلم سلوكي وهو يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغير البطيء، فهو يركز على الكفاءة في المنظمة وعلى حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياساتها وافترضاها"⁵. وحتى إن "أدى إلى التغيير

¹ جوهرة أقطي : مرجع سبق ذكره، ص 202.

² علي السلمي : إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 231.

³ شريف عبد المعطي العربي وأحمد حسن القشلان : مرجع سبق ذكره، ص 94.

⁴ جوهرة أقطي : مرجع سبق ذكره، ص 203.

⁵ أيمن حسن ديوب : "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي - دراسة تطبيقية في قطاع المصارف"، مرجع سبق ذكره، ص 131.

فيكون تغييرا بلا قيمة، لأنه يعالج أعراض المشكلات وليس المشكلة نفسها"¹. "فمثلا قد تتعرض شركة صناعية إلى مشكلات في تحقيق مبلغ المبيعات التي خططت لها ويحصل التعلم مفرد [الحلقة] عندما يكتشف الأفراد التعديلات المطلوبة في إجراءات العمل لتحقيق هذه الأهداف"². فهو "تعلم يمكن المنظمة من دراسة إلى أي مدى تفي بالمعايير القائمة"³؛

✓ **التعلم ثنائي الحلقة: (Double-Loop Learning)** ويبحث في "الافتراضات التي تقف خلف الفعل أو التصرف فهو لا يدور حول الحقائق الملموسة وإنما أيضا حول الأسباب والدوافع التي تقف وراء هذه الحقائق، وهو يعني فعل الأشياء بطريقة مختلفة أو القيام بالأشياء المختلفة، حتى تكون المنظمة قادرة على المنافسة الصحيحة فهو تعلم إدراكي، وكما يرى (Mumford, 2003) فالتعلم مزدوج الحلقة يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، ويؤدي هذا النمط من التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والإستراتيجيات، ويناسب هذا النمط المنظمات التي تعمل في بيئة عمل عالية الديناميكية"⁴. ويحصل هذا التعلم "عندما يقوم الأفراد بمناقشة المعايير والممارسات القائمة بهدف تعديلها وتغييرها، فمثلا وفي المثال السابق قد ينصب اهتمام الأفراد ليس على تعديل الإجراءات لتحقيق الأهداف الحالية، بل على اكتشاف واقتراح إجراءات وأهداف جديدة، وبعد هذا النوع من التعلم أعلى مستوى من حيث تمكين المنظمة من التغيير والتكيف ولكنه يبقى محدود التأثير"⁵؛

✓ **التعلم ثلاثي الحلقة: (Triple-Loop Learning)** وهو "تعلم كيفية التعلم، عن طريق دراسة التأثيرات طويلة المدى للأعمال المؤداة في المنظمة وجعل المنظمة مؤثرة في خلق البيئة التي يمكن أن تزدهر فيها"⁶. حيث "يركز على تحدي الافتراضات المتأصلة والمعايير التي ثبت عدم القدرة على تحقيقها، ومن ثم فإن هذا النمط من التعلم يهتم بتغيير الافتراضات حول أسلوب إنجاز الأمور، وجوهر التعلم ثلاثي الحلقة هو التركيز على عملية التعلم في المنظمة إذ إنه يمثل قدرة المنظمة على تنمية قدرتها على التعلم وتطويرها، وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم ويتطلب التغذية العكسية باستمرار ويجري التركيز فيه على الأمد الطويل."⁷ و"في المثال السابق أيضا إذا حصل انخفاض في المبيعات فإن الأفراد لا يركزون على محاولة تعديل الإجراءات أو حتى الهدف نفسه، بل يسألون فيما إذا كان المطلوب تعديل الهدف الأساس للمنظمة، فإذا فعلوا ذلك فقد يجدون بأن سبب الانخفاض يعود لكونها منظمة صناعية وأن المطلوب أن تتحول إلى منظمة خدمية مثلا"⁸. ويكون هذا المستوى من التعلم "موجها إلى عملية التعلم عن طريق تحسين كيفية تأدية التنظيم تعلم الدورة الفردية وتعلم الدورة المزدوجة"⁹. حيث "يرى

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 204.

² ناصر محمد سعود جرادات وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 193.

³ جنيفر جوي -ماثيوز وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 281.

⁴ أيمن حسن ديبوب : "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي -دراسة تطبيقية في قطاع المصارف"، ص 131.

⁵ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص ص : 193-194.

⁶ جنيفر جوي -ماثيوز وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 285.

⁷ أيمن حسن ديبوب : "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي -دراسة تطبيقية في قطاع المصارف"، مرجع سبق ذكره، ص 131.

⁸ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 194.

⁹ جون ويرنر وراندي ديسايمون : تنمية الموارد البشرية -الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 952.

(Argyris) بأن هذا المستوى من التعلم هو وحده الذي يمكن المنظمة من التكيف المستمر مع بيئتها، بل إنه يمكنها من الانتقال إلى بيئة أخرى، وإحداث التغيير في بيئتها¹.

4-2- تصنيف (Senge):

✓ **التعلم التكيفي: (Adaptive Learning)** وهو التعلم "الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ (Copying) أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم"². "فالتعلم التكيفي يتركز حول التعايش والأوضاع الحالية، ويركز على حل المشكلات دون التأمل في طريقة الحل أو كيف نتعلم من المشكلات"³؛

✓ **التعلم التوليدي: (Generative Learning)** وهو "التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم. فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد أو الاستنساخ (Copying) فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى الشركة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها. وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكيف قدرة الشركة، في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة"⁴. ويركز على "التجريب المستمر والتغذية الراجعة، للتفحص المستمر لطريقة المؤسسة في تحديد المشكلات وحلها. فالتعلم التكيفي ما هو إلا مرحلة أولى من التعلم التوليدي"⁵. وقد أكد (Orlikowsk, 1991) أن "معظم التنظيمات، دون أن تعلم في الغالب، تخلق لديها نظاما للتعلم تقوم على الحيلولة دون تشجيع التعلم التوليدي والإبقاء على التعلم التكيفي. ظنًا منها أن هذا المنهج هو الذي يعمل على تطوير أداء المؤسسة"⁶. والشكل رقم () يوضح هذه الفكرة من خلال حلقة التعلم الحميدة وحلقة التعلم المفرغة وكيف يمكن لنموذج الفكر في المنظمة أن يشكل عائقا في وجه التعلم.

4-3- تصنيف (Pedler):

قدم (بيدلر) في تصنيفه أربعة أنواع للتعلم التنظيمي، هي⁷:

✓ **التعلم المعرفي:** يركز هذا النوع من التعلم على الجوانب النظرية من أجل فهم الظاهر، الأشياء، ومسبباتها (معرفة ماذا ولماذا؟)؛

¹ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 194.

² نجم عبود نجم : إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 252.

³ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 199.

⁴ نجم عبود نجم : إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 253.

⁵ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 199.

⁶ يحي الرشدان : المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، إستراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا، أربد -الأردن، 2011، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2012، ص 503.

⁷ مؤيد سعيد السالم: منظمات التعلم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 64-65.

- ✓ **تعلم مهارات عمل جديدة:** ويتعلق بالجانب العملي (معرفة كيف)، إذ يكون التركيز على تعلم مهارات عمل جديدة من خلال التغيير في الممارسات الحالية لتناسب مع المواقف الجديدة، وقد تحتاج المنظمة في مثل هذا النوع من التعلم إلى جلب خبراء من الخارج لأداء هذه العملية بنجاح؛
 - ✓ **التعلم للتكيف:** استنباط الدروس من حالات النجاح أو حالات الفشل بهدف المواكبة؛
 - ✓ **تعلم لكي تتعلم:** أي تعلم هدفه تصميم المستقبل بدلا من مجرد تعلم كيف يمكن التكيف معه.
- 4-4- تصنيف (March):**

ميز (جيمس مارش) (J. March) بين نمطين (نوعين) من التعلم التنظيمي، هما:

- ✓ **التعلم بالاستخدام:** يعرف على أنه "تراكم للخبرات والتجارب حيث عندما يتم تطبيق الممارسات وتكرارها بانتظام يولي العاملون اهتماما خاصا بالنتائج المحققة مما يؤدي إلى تحسين طرق وأساليب التسيير"¹. فهو "التحسين التدريجي للإجراءات والتقنيات، وتظهر أهميته في المكاسب التي يتم تحقيقها، فهي مؤكدة على المدى القصير لكن الخطر هنا يكمن في استمرارية المنظمة في استخدام وتحسين تقنيات مر عليها الزمن، أي في ظل ظهور تقنيات وسيرورات جديدة مختلفة تسمح بتحقيق مستوى أفضل من الأداء. وإضافة إلى ذلك فإن المحافظة على الإجراءات والتكنولوجيا المتوفرة لدى المؤسسة والقيام بمجرد التحسين سيؤدي إلى الجمود وغياب الديناميكية في التعامل مع الممارسات والتكنولوجيا الحديثة"²؛
- ✓ **التعلم بالاستكشاف:** هو الذي "يتعلق بالتغيير والتجديد العميقين لطرق التفكير والممارسات التنظيمية، إذ يؤدي إلى تعلم كفاءات جديدة تماما"³. وهو "البحث عن حلول جديدة مبتكرة عن طريق التجريب، سيرورة الابتكار والمخاطرة، فهذا النوع من التعلم ضروري ومهم للمنظمات خاصة وأنها تواجه تغييرات جذرية على مستوى بيئة الأعمال، لكنه يحتاج إلى تكاليف عالية متعلقة بالتجريب، وعوائده المتوقعة بالرغم من أنها ذات أهمية إلا أنه يشوبها عدم اليقين وتكون على المدى المتوسط. وأكد هنا (J. March) على ضرورة تحقيق التوازن بين الموارد المخصصة لنوعي التعلم اللذين يعتبران مكملان لبعضهما البعض ومهمين في نفس الوقت"⁴.

إن التعلم التنظيمي كممارسة موجود في كل المنظمات على اختلافها، لكن بعض المنظمات التي تولي أهمية كبيرة لممارسة التعلم التنظيمي من قبل العاملين فيها أفرادا ومجموعات، تحرص على توفير جملة من المتطلبات الضرورية لإنشاء بيئة التعلم التنظيمي - كما رأيناها من قبل -، معتمدة في ذلك على شقين، الشق الأول يتمثل في كل ما هو مادي من استثمارات وبنا تحتية مختلفة، وهياكل ونظم وطرق وإجراءات وسيرورات وبرامج، وغيرها من

¹ Olivier Meier et al : Gestion du changement, éd Dunod, Paris, 2007, P 223.

² Patrick Gilbert et al : Organisations et comportements –nouvelles approches nouveaux enjeux, éd Dunod, Paris, 2005, P 283.

³ Olivier Meier et al, OP,cit, P 224.

⁴ Patrick Gilbert et al, OP,cit, pp : 283-284.

الملموسات التي تعتبر سهلة التحصيل نسبياً، أما الشق الثاني والمتمثل أساساً في الثقافة التنظيمية المحابية والمشجعة على ممارسة التعلم التنظيمي، والتي لها من الأهمية ما يجعل عدم توفرها بالقدر الكافي يقوض من ممارسة التعلم التنظيمي ويعرقلها أكثر من الإمكانيات المادية الأخرى، فهي مع أهميتها الحيوية تظل مطلباً صعب التحقيق من قبل الكثير من المنظمات، إلا أنه منذ تسعينيات القرن الماضي بدأت تظهر منظمات غير تقليدية تمكنت من توفير متطلبات ممارسة التعلم التنظيمي بشقيها، وتمكنت من تعظيم استفادتها من التعلم التنظيمي في تحقيق ميز تنافسية والتفوق عالمياً، هذه المنظمات عرفت بمنظمات التعلم أو المنظمات المتعلمة.

المبحث الثاني: التأصيل النظري للمنظمة المتعلمة

مع مطلع التسعينيات من القرن الماضي قلب (بيتر سينج) (P. Senge) الكثير من المبادئ والمفاهيم في مجال الإدارة والتنظيم، وخطف الأضواء بتقديمه لرؤية جديدة للمنظمة ومصطلح مبتكر أطلق عليه (المنظمة المتعلمة). حيث قدم مجموعة من الأفكار تنطلق من رؤية جديدة ومغايرة تماماً لما كان معمول به قبل ذلك. وروج لمنظور مختلف، ينظر من خلاله إلى التغيير على أنه فرصة وليس تهديد، كما اعتبر التعلم أهم عمليات المنظمة ويدخل في كل العمليات بدون استثناء. وجاء ذلك استجابة للتحديات والضغوطات التي واجهتها المنظمة. سنحاول في هذا المبحث التعرف على طبيعة المنظمة المتعلمة، وتوضيح الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية، مع ذكر بعض نماذج المنظمة المتعلمة، ثم سنتعرف على المرتكزات الضرورية لبناء المنظمة.

1- طبيعة المنظمة المتعلمة:

توصف المنظمة المتعلمة بأنها أفضل حاضنة لممارسة التعلم التنظيمي، لكن تشدد الأدبيات المختصة على عدم جواز المساواة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، وفيما يلي سنتعرض إلى مفهوم المنظمة المتعلمة وما يميزه عن التعلم التنظيمي، ثم سندكر مبادئ المنظمة المتعلمة كما جاء بها (بيتر سينج)، وسنقدم مجموعة من مبررات نمط المنظمة المتعلمة.

1-1- مفهوم المنظمة المتعلمة:

إن تحليل مفهوم المنظمة المتعلمة ينطلق من القطيعة مع الاتجاهات التقليدية في تنظيم العمل، وتتجسد هذه القطيعة وفقاً للباحثين (P. Zarifian & P. Vetz) في ثلاث نقاط أساسية¹:

✓ الإنتاجية في النظام التaylorي تتحقق من خلال تجزئة كل عملية، ويكون ذلك في ظل حالة الاستقرار، يخضع العمل اليوم لعدة قيود خاصة التقنية والتي تتطلب من الأجراء القدرة على فهم ما يحدث والقدرة على التدخل؛

✓ ترتبط الإنتاجية اليوم بالتفاعل بين المتعاملين أكثر من ارتباطها بسرعة العمليات الأساسية؛

✓ أصبح نموذج التعلم يعاني من أزمة، حيث أن تطور المعرفة ووتيرة تجدد المنتجات يسير بسرعة فائقة، فقد أصبح من غير الممكن إجراء تكوين مسبق للأفراد يجعل كفاءاتهم ملائمة في ظل هذه التطورات السريعة، ظروف العمل ذاتها يجب أن تكون مصدر تعلم للأجراء؛ أصبح إذن من الضروري تكوين منظمة مرنة لا مركزية تشجع حركية الأفراد ويكون التكوين فيها متضمناً في العمل اليومي.

¹ بلعلي نسيمه فريال : مرجع سبق ذكره، ص ص: 178-179.

ويرى (Joshapara, 1993) أن "مفهوم المنظمة المتعلمة قد تم اشتقاقه من التخطيط الاستراتيجي، وأصبح المصدر الرئيس للتغير الاستراتيجي. لذا يرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم، واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصادر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة"¹. في حين "يرى البعض أن فكرة المنظمة المتعلمة قد بدأت منذ السبعينات، حيث اشتقت من عمل (أرجريس وشون) (Argeris & Schon, 1978) عن التعلم التنظيمي، ومن الدراسات التي قام بها (ريفانز) (Revans, 1993). وخلال التسعينات من القرن الماضي أخذ الاهتمام بالتعلم التنظيمي وبناء المنظمات المتعلمة يتزايد وبشكل كبير، حيث خصصت بعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية مراكز بحوث تستهدف الاهتمام بهذين العنصرين ومنها: جامعة واشنطن، جامعة ستانفورد، ومعهد ماستيتوشس للتقنية. كما تزايد عدد المنظمات التي التزمت بالتحول إلى منظمات متعلمة وبشكل مذهل في مختلف أنحاء العالم، وكان من أوائل الشركات شركة (شل) للبترول، تلتها مجموعة كبيرة من الشركات مثل: جنرال إلكتريك، هوندا، سامسونج، وتويوتا"².

أشار (P. Senge) رائد مفهوم المنظمة المتعلمة في أحد كتاباته عن رؤيته للمنظمة المتعلمة كونها "المنظمة التي يكون فيها التعلم عملية إستراتيجية مستمرة ومتكاملة ومرتبطة بأنشطتها الرئيسية بهدف تحقيق التحسين المستمر والدائم في الأداء، وزيادة قدرتها على تحويل ذاتها، وزيادة قدرتها على انجاز الأهداف استناداً إلى قدرات ومعارف وإدراك العاملين، وأن مستوى التعلم أحد مقاييس ومعايير التنافس"³. ويعرف (P. Senge, 1994) المنظمة المتعلمة على أنها "المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته"⁴. وفي تعريف آخر يقول (P. Senge, 2006) أن المنظمة المتعلمة هي "منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات"⁵. ويعد هذا التعريف الأخير أشهر تعريفات المنظمة المتعلمة وأكثرها تداولاً، حيث يتضمن هذا التعريف المبادئ الخمس للمنظمة المتعلمة.

¹ كامل محمد الحواجرة : "الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 03، الأردن، 2011، ص 377.

² محمد بن مسفر الشمراني : المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين -دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض -السعودية، 2014، ص ص: 16-17.

³ شريف عبد المعطي العربي وأحمد حسن القشلان : مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁴ علي محمد جبران : "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 19، العدد 01، غزة -فلسطين، يناير 2011، ص 428.

⁵ عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون: المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية -دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية -نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض -السعودية، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، ص 04.

أما (Peddler et al. 1991) فعرفوا المنظمة المتعلمة كونها "المنظمة التي تسهل التعلم لجميع أعضائها وتحول نفسها باستمرار"¹، أي أنها منظمة تعيش حالة من التغيير المستمر والمرحلي والذي يغذيه تعلم الأعضاء. بينما يعرفها (Argyris, 1992) بأنها "المنظمة التي يشارك فيها كل فرد بتشخيص وحل المشكلات مما يؤدي إلى تحسين وإثراء قدراتها بشكل مستمر"². وهذا تعريف مبسط، يحتزل مفهوم المنظمة المتعلمة في اكتشاف المشاكل وحلها جماعيا بهدف التحسين المستمر ويقترّب هذا التعريف من تعريفه للتعلم التنظيمي.

وبالنسبة للباحثين (Watkins & Marsick, 1992) فالمنظمة المتعلمة هي "المنظمة التي تتميز باحتواء كل العاملين في عمليات تواصل وتغير جماعي موجه نحو قيم ومبادئ مشتركة"³. وهي كذلك حسب (Watkins & Marsick, 1993) "المنظمة التي تمتلك القدرة على خلق ثقافة تنظيمية تكيفية تسمح بالتغيير والتعلم المستمرين على كافة المستويات لتدعيم كفاءاتها"⁴ وفي التعريفين تركيز على البعد الثقافي، حيث ينظر للمنظمة المتعلمة على أنها أفضل مكان يمكن أن يحتضن ثقافة التعلم التنظيمي. كما بينت (Marsick & Watkins, 1994) أن "منظمات التعلم تتصف بقدرتها على تمكين العاملين وتشجيع التعلم والتعاون والحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات"⁵. وفي التعريف الأخير إشارة إلى بعض مرتكزات المنظمة المتعلمة.

والمنظمة المتعلمة حسب (Garvin, 1993) هي "شكل من المنظمات التي توفر التعلم لأفرادها بطرق مختلفة لتوليد مخرجات إيجابية ذات قيمة للمنظمة مثل الإبداع، الكفاءة. للوصول إلى تفاهم أفضل مع البيئة للحصول على الميزة التنافسية"⁶ وفي هذا التعريف إشارة إلى المكاسب (الثمار) التي تجنيها المنظمة من خلال التحول إلى منظمة متعلمة مع التركيز على علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية (منظور إستراتيجي)، كما هو الحال بالنسبة لتعريف (Nafukho, 2008) الذي يرى بأنها "المنظمة القادرة على تعديل وتغيير استجاباتها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي وفقا لواقع البيئة المحيطة"⁷. ويضيف (Garvin et al, 2008) أنها "المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في خلق واقتناء ونقل المعرفة"⁸ وهذا التعريف يساوي بين مفهوم المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة (أو التشارك المعرفي). ويضيف (Auluck, 2002) إلى ذلك الغاية من اكتساب المعرفة الجديدة وهي تعديل السلوك. فيقول بأنها "المنظمة القادرة على خلق وتبادل ونقل المعرفة، وتعديل سلوكها بناء على تلك

¹ E. D. Nakpodia : The concept of university as learning organization –its functions, techniques and possible ways of making it effective, Journal of public administration and policy research, Vol. 1, N 5, P 80.

² محمد تركي البطاينة وزيد محمد المشاقبة : مرجع سبق ذكره، ص 243.

³ علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي : قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2014، ص 137.

⁴ Farhad Alipour et al : Knowledge creation and transfer-role of learning organization, International Journal Business Administration, Vol 02, No 03, August 2011, P 63.

⁵ كامل محمد الحواجرة : مرجع سبق ذكره، ص 379.

⁶ علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي : مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁷ محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁸ عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 04.

المعرفة¹. ويعرفها (Mumford, 1993) بأنها "المنظمة التي يقوم أعضاؤها بتوسيع مداركهم من أجل خلق النتائج التي يرغبون بها من خلال أنماط جديدة من التفكير والطموح الجماعي، والتعلم كيف يتعلمون معا"². وهو تعريف قريب من تعريف (بيتر سينج)، إلا أنه يذكر صراحة أن المنظمة المتعلمة لا تكون بدون تعلم كيفية التعلم (أي التعلم ثلاثي الحلقة).

كما عرفها (Marquardt, 2002) على أنها "المنظمة التي تعمل جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم و[الاندماج]"³. والملاحظ أن الباحث يجعل من إدارة المعرفة وتمكين الأفراد والتكنولوجيات الحديثة عوامل حاسمة لبناء المنظمة المتعلمة، كونها تسمح بإنشاء وتسهيل تدفق المعرفة داخل وخارج المنظمة والتشارك فيها، وهو ما يعتبر جد مهم للتعلم الجماعي. أما (Swee Goh 2003) فيقول بأنها منظمة "تبنى عن قصد هياكل واستراتيجيات تشجع أعضائها على التعلم. وبناء على ذلك فإن مثل هذه المنظمات سيكون لديها قدرة أكبر على التعلم"⁴ وهو تعريف يختزل مفهوم المنظمة المتعلمة في بعض المرتكزات الضرورية لبنائها. وفي التعاريف الثلاثة المتبقية هناك تركيز من قبل الباحثين على أهمية إدارة المعرفة والتشارك المعرفي بالنسبة للمنظمة المتعلمة؛ حيث عرفها (Chunharas, 2006) كمنظمة "يتم تنظيم بيئتها بما ييسر عملية التعلم وتبادل المعارف بين أعضاء المنظمة أو العاملين فيها"⁵. أما (Wheelen & Hunger, 2006) فيعتبرونها "المنظمة الماهرة في خلق وحياسة ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة"⁶. في حين يرى كل (Bersenaite & Saparnis, 2007) بأنها "منظمة تمتلك أهدافا تنظيمية محددة تتطلب مشاركة الموظفين في تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم"⁷.

بينما ينظر بعض الباحثين (Mallet, 1995) (Brooks, 1992) إلى "المنظمة المتعلمة كنوع من النظام الذي يشجع التحول عن طريق عملية التعلم. ويشجع التعلم التحويلي اختبار الافتراضات التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة، وخلق ثقافة أكثر شمولاً، الأمر الذي يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تجديد نفسها. وحتى يحدث التعلم التحويلي ينبغي على المنظمة أن تكتشف معارفها الصريحة والضمنية أولاً، كما ويجب عليها أن تصبح أكثر انفتاحاً على التغيير، وأن تفتح المجال أمام الافتراضات الثقافية لتتجسد في المعرفة الضمنية للمنظمة"⁸.

¹ محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 125.

² حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 200.

³ معن العباسره وخلود الحارثي : "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 11، العدد 01، الأردن، 2015، ص 36.

⁴ علي محمد جبران : مرجع سبق ذكره، ص 428.

⁵ محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁶ عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 04.

⁷ محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁸ محمد مفضي الكساسبة وآخرون : "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، الأردن، 2009، ص 25.

بالاعتماد على المساهمات السابقة، يمكن وصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتبنى قيما تدعم ممارسة التعلم التنظيمي، وتعتبره مصدرا للميزة التنافسية، كونه يسمح للمنظمة ببناء المستقبل ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، من خلال التنبؤ بها، والاستعداد لها، والاستجابة لمتطلباتها؛ فهي المنظمة التي تعيش حالة من التحول المستمر، والذي يغذيه تعلم الأفراد والجماعات. ولبناء منظمة متعلمة يُشترط توفر ثقافة تنظيمية تشجع على إنشاء وإدارة المعرفة، والتشارك فيها، مما يسمح بتعديل السلوك، والحصول على نتائج أفضل. ثقافة تنظيمية تجعل من التغيير المستمر أو القدرة على التكيف، القيمة الأهم فيها؛ كونها تسمح بمراجعة الافتراضات الضمنية التي تقوم عليها هذه الثقافة، وبمساءلة المسلمات، بهدف التجديد والابتكار والتكيف، مما يؤدي إلى ظهور نماذج جديدة وشاملة للتفكير، وفي الأخير يتعلم أعضاء الثقافة كيف يتعلمون معا.

2-1- الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

يرى بعض الباحثين أن "الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يتعلق بالفرق بين العملية والهيكل التنظيمي. ولم يميز باحثون آخرون بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ولكنهم عرفوا التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة، والتجربة، والملاحظة، والتحليل، والرغبة في فحص كل من تجارب النجاح والفشل"¹. ويشير (Marquardt) إلى "ضرورة التفريق بين مفهومي المنظمات [المتعلمة] والتعلم التنظيمي، فأما المنظمات [المتعلمة] فهي تلك التي تعمل بشكل قوي وجماعي، وتعمل على الدوام على تحويل نفسها، وكذا التركيز على بنية العملية التعليمية (ماذا - What)، حيث نصف أنظمة ومبادئ وخصائص المنظمات التي تتعلم وتنتج باعتبارها واحدة. وبالمقابل فإننا عندما نتحدث عن مصطلح التعلم التنظيمي فإننا نشير إلى الكيفية (كيف - How) التي يحدث بها هذا التعلم، وتتضمن هذه الكيفية المهارات والعمليات التي تقود إلى التعلم باعتباره بعدا من أبعاد بناء المنظمات القابلة للتعلم أو المتعلمة؛ فلا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن ينتج عنها بناء للمنظمات المتعلمة"².

ويركز بعض الباحثين المنظرين لهذا المفهوم على "استنباط أفكار نافعة من التعلم التنظيمي، فهناك اتجاه يركز على التعلم التنظيمي كتجميع وتحليل للعمليات الفردية والجماعية للتعلم داخل المنظمة، بينما الاتجاه الآخر يركز على أن منظمات التعلم تكون معنية باستخدام الأدوات المنهجية لتشخيص وتقييم وتعزيز جودة عمليات التعلم داخل المنظمة، لذا يرى بعض الباحثين أن التعلم التنظيمي هو عبارة عن نشاط وعملية من خلالها تستطيع المنظمة أن تصل إلى مستوى [المنظمة المتعلمة]"³. و"التعلم التنظيمي يعني عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل. ومثل هذا التعلم يتم بطريقة سهلة ومحفزة في غمط معين من الشركات هي منظمات التعلم.

¹ محمد مفضي الكساسبة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 27.

² بلعلي نسيمه فريال : مرجع سبق ذكره، ص 172.

³ سيد محمد جاد الرب : إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مراجع إدارة الأعمال، مصر، 2013، ص 267.

لهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هي منظمات التعلم¹. والتعلم التنظيمي هو "عملية اكتساب المعرفة من خلال الخبرة، والتي تقود إلى التغير المستمر بالسلوك، وهو يمثل الفعاليات التي تحصل داخل المنظمة، والخاصة بتحقيق التعلم الفردي والجماعي المستمرين، ويهدف الوصول بها إلى حالة المنظمة المتعلمة"².

1-3- المبادئ الخمس للمنظمة المتعلمة:

أولاً: الإبداع الشخصي: Personal Mastery

يرى (P. Senge) أن "هذه القاعدة تنطبق على التعلم الفردي أو الشخصي، ويقول بأن المنظمات لا يمكن أن تتعلم بدون ما يبدأ أعضاؤها في التعلم، وهذه القاعدة مكونان هما: أن الشخص يجب أن يحدد ما يريد إنجازه أو تحقيقه (الهدف)، ثم يجب أن يكون لهذا الشخص مقياس حقيقي يبين له كيفية الوصول إلى ما يريد تحقيقه (الهدف). ومن الملاحظ أن كلمة الهدف هنا لا تستخدم بنفس المعنى المستخدمة بها في الإدارة، حيث أن المديرين يفكرون في الأهداف قصيرة وطويلة الأجل سواء خلال سنة أو ثلاث أو خمس سنوات. وفي قاعدة الإبداع الشخصي لا يقتصر الهدف على وقت محدد، ولكن يستمر لطول العمر (Life Long) أي الاعتماد على فكرة التعلم مدى الحياة. وهذه إشارة إلى عملية التحسين المستمر والتي أطلق عليها (Peter Senge) مفهوم التكاثر أو توالد التعلم (Generative Learning)³. و"التعلم التنظيمي يكون عظيماً إذا مارسه كافة أعضاء المنظمة، وعندما يلتقي التفوق الشخصي مع الرغبة في استمرار التعلم ليصبح نظاماً راسخاً لكل فرد، فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في المستقبل"⁴؛

ثانياً: النماذج الفكرية: Mental Models

النماذج الفكرية هي "إحدى الطرق للنظر إلى العالم، إنها إطار للعمليات الإدراكية للعقل البشري، وبكلمة أخرى فإنها تحديد لكيفية التفكير والتصرف، والنماذج الذهنية تأتي من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية"⁵. وتكمن فائدة تكوين النماذج الذهنية في أنها "تمكننا من فهم وشرح لماذا يرى بعض الناس الأشياء، ويتصرفون بطرق معينة، ويرى بعض الناس ويتصرف بطرق مختلفة. وتكمن قواها في استقرارها وطبيعتها ومقدرتها على مساعدتنا في الإحساس بالعالم. كما أن هذه تمثل ضعفها أيضاً. فتعني الحقيقة أنها ناتج من التعلم التجريبي في الأساس، وأن استقرارها يوفر لنا كمية معينة من الأمن العاطفي أنها سهلة نسبياً في تعزيزها لكنها

¹ نجم عبود نجم : إدارة المعرفة – المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 259.

² محمد تركي البطاينة وزيايد محمد المشاقبة : مرجع سبق ذكره، ص 224.

³ سيد محمد جاد الرب : مرجع سبق ذكره، ص 278.

⁴ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 202.

⁵ سيد محمد جاد الرب : مرجع سبق ذكره، ص 281.

صعبة جدا في تغييرها. توجد مخاطر في أن نقيّد أنفسنا بنماذج ذهنية معينة عندما تتطلب المتغيرات استجابات جديدة¹. و"تؤثر هذه النماذج في رؤيتنا لما يحدث أثناء العمل، ولماذا تحدث، وماذا يمكننا أن نفعل إزاءها"². وفي "عملية تنفيذ التغيير من الحتمي أن يهتم الفرد بتغيير النماذج الذهنية الخاصة به، والخاصة بالآخرين... لكي يرى، ويؤدي الأشياء الأكثر مناسبة للمواقف الجديدة³ والأكثر توافقية مع المعرفة الجديدة"³؛

ثالثا: تعلم الفريق: The Team

الحقيقة الأساسية لفريق العمل هي "العمل معا، ومكان العمل للفرق المختلفة هو مكان الانجاز معا، أكثر من كونه مكان يضم مجموعة من العمال، فهم مجموعة أو عدد من الأفراد يقررون في العادة اختيار رئيسهم العام ويكون بينهم تفاعل مباشر، وهناك درجة من الاعتماد المتبادل بينهم لانجاز المهام المحددة في إطار انجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية"⁴. ويعتبر (P. Senge) أن "الفريق هو وحدة أو مفتاح تعلم في المنظمة وطبقا لتعريف (Peter Senge, 1995) تعلم الفريق هي: عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق. إنها تبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة (Shared Vision) كما أنها تبنى على الإبداع الشخصي وفرق العمل ذات الموهبة تخلق الأفراد ذوي الموهبة"⁵؛

رابعا: الرؤية المشتركة (Shared Vision):

الرؤية المشتركة عبارة عن "تكوين صورة مشتركة للمستقبل الذي تسعى المنظمة لتصل إليه، ما يشجع على الإبداع، ويشجع العمل ضمن أجل الطويل، والرؤيا الواضحة، وكلما زادت المشاركة في النقاش زادت الرؤيا وضوحا وهذا ما يمثل الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي (الطبيعة الجمعية للخبرة والرؤية المشتركة لما يجب أن يكون عليه الإجراء المناسب)"⁶. فالرؤية المشتركة "تبدأ من الأفراد، ورؤية الأفراد في المنظمة هي شيء ما يمكنهم من الأداء الوظيفي بثقة واطمئنان... والرؤية المشتركة لأي منظمة يجب أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها وللقادة في منظمات التعلم. ويعني ذلك أن الرؤية التنظيمية (Organizational Vision) لا يجب خلقها من خلال القادة فقط والأفضل خلقها وبناءها من خلال تفاعل الأفراد في المنظمة وفقط من خلال المواءمة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة للمنظمة"⁷؛

¹ سالي وودوارد وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 51.

² حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 202.

³ سالي وودوارد وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

⁴ سيد محمد جاد الرب : مرجع سبق ذكره، ص 283.

⁵ نفس المرجع، ص 286.

⁶ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 206.

⁷ محمد جاد الرب: مرجع سبق ذكره، ص 292-293.

خامسا: التفكير المنظومي: (Systems Thinking)

يعتبر (بيتر سينج) (P. Senge) أول من استعمل هذا المصطلح في دراسات المنظمة المتعلمة. والتفكير المنظومي هو "ما يجعل كافة أنواع التعلم في المنظمة تعمل بانسجام وهو الذي يجمع المفاهيم المتعلقة بالمنظمة [المتعلمة] معا، ويجمع ويكامل بين المبادئ الأربعة الأخرى ويفاعلها. وقد أشار (P. Senge) أنه الطريقة لفهم العلاقات الاعتمادية المعقدة بين عمليات المنظمة، وأن أي تغيير في جزء من أجزاء النظام سيؤثر بباقي الأجزاء. ولتحقيق ذلك فقد اعتمد (P. Senge) على ورشات عمل تتضمن تمرينات من أجل خلق وعي لنقاط الضعف لدى الأفراد وتطوير طرق لحل المشكلات المعقدة"¹. فالتفكير المنظومي عبارة عن "استخدام التفكير العضوي وغير المستقيم لحل المشكلات المتداخلة في المتغيرات والأسباب والنتائج أي التسليم بدراسة الكل وليس الجزء"².

1-4- مبررات المنظمة المتعلمة:

يقول (P. Drucker) بأن "محاولة بناء المستقبل محفوفة بالمخاطر. وهي أقل خطورة من عدم بنائه"³. ويرى المهتمون بالمنظمة المتعلمة بأنها "ضرورة للمنظمة المعاصرة، وذلك نتيجة التغير السريع في البيئة؛ الذي يحتم على المنظمة أن تتصف بالمرونة والتكيف. وتغير طبيعة العمل، وتنوع الوظائف؛ مما أدى إلى تطوير طرق التعلم بالشكل الذي يتجاوز التدريب التقليدي، والاتجاه إلى التعلم الجماعي. وما أفرزته عملية التحول من العصر الصناعي والآلات إلى عصر المعلومات، وتزايد أهمية رأس المال [المعرفي]. حتى تستطيع المنظمة مواكبة هذه التغيرات وأن تبقى فعالة، يجب أن تتغير على الأقل بنفس السرعة التي تتغير بها البيئة"⁴.

ويشير (Strakey, 1998) إلى أن "سبب ظهور هذا النوع من المنظمات هو تحقيق ذلك التناغم مع البيئة سريعة التغير"⁵. فهي تلك المنظمات التي "يتم تصميمها كمنظومة للتعلم الجماعي بحيث تتجدد معارفها باستمرار، فهذا النوع من [المنظمات] يتوخى اليقظة المستمرة من خلال الإنتاج والنشر الدائم للمعارف الجديدة من أجل تحسين مهارات عامليها وزيادة قدراتهم وخبراتهم، كما تحرص على تقييم أدائها وعلى مقارنته بأحسن [منظمات] قطاعها، هي [المنظمة] التي تتجدد وتتغير كل يوم من أجل بلوغ أهدافها، فهي [منظمة] عالية المرونة والتأقلم"⁶.

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 207.

² محمد جاد الرب: مرجع سبق ذكره، ص: 295-296.

³ بيتر ف -دروكر : تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: توفيق علي منصور، المركز القومي للترجمة، القاهرة -مصر، 2010، ص 109.

⁴ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 201.

⁵ نفس المرجع، ص 199.

⁶ - Jean Brilman : Les meilleurs pratiques de management, 4^{ème} édition, éd d'Organisation, Paris,....., P460.

و"تختلف منطلقات ودوافع المديرين تجاه تغيير منظماتهم حيث يتجهون إلى خيارات تبني الجودة الشاملة، أو إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولكن الاتجاه الأقوى يكون نحو تبني شكل المنظمة [المتعلمة]، كونه الشكل الذي يتيح التفكير بأسلوب خلاق، وتحقيق الانفتاح على البيئة الخارجية بكفاءة. وهو ما عبر عنه بكفورد (Beckford, 1998) عندما أكد على تلازم مفهومي التطوير التنظيمي وتبني شكل المنظمة [المتعلمة]، وهو ذات ما أشار إليه (Devito, 1996) عندما اعتبر المنظمة [المتعلمة] شكلا ومضمونا لتحقيق التطوير التنظيمي، لأنه يستخدم المعرفة التي تستند إلى التعلم، قاعدة لبقاء المنظمة ونموها"¹.

ومن جهة أخرى فقد "كان النجاح المبكر مع (TQM) وبرامج التحسين المستمر الأصل لوجود طريقة تنظيم التعلم، وأحد المكونات الرئيسية لتدخلات (TQM) الناجحة هو التركيز على التعلم من قبل كل فرد في العملية، فيطلب من المديرين والعاملين أن يتعلموا لغة مشتركة للتحسين، يتعلموا أدوات وأساليب جديدة، يتعلموا أخذ المبادرة في تحسين نواتج العمل. وتركز (TQM) على عملية ومهمة محددة والتي لا تقود في بعض الأحيان إلى أنواع التفكير الطبيعي المرن الذي يحتاجه التنظيم للمنافسة في بيئة مضطربة إضافة إلى هذا عادة لا تطبق أو يشترك في الدروس المتعلمة خارج المجال المحدد التي تم تعلمها فيه. وأدركت بعض التنظيمات أنها يجب أن تكون قادرة على تطوير قدرة على نقل المعرفة عبر التنظيم عن طريق التعاون، والمشاركة في الخبرة، والمعلومات التي لا تقيدها الحالة، والمكان والوقت. وقاد هذا التركيز على التعلم المستمر والتغيير والتكيف المستمرين إلى تواجد تداخل يشار إليه بأنه [منظمة متعلمة] (Learning Organization)"².

إن مؤيدو المنظمة المتعلمة "اكتشفوا أن المعرفة المجتمعة لكل أفراد المنظمة تزيد عما تعرفه المنظمة نفسها وقادرة على القيام به. إذن المنظمات يمكن أن تعيق الإبداع والمعرفة التنظيمية، لذلك هناك من يقترح ويشجع العمليات التي تؤدي إلى زيادة معرفة الأشخاص ومشاركتهم في المعلومات والمعرفة لكي يصبح كل شخص حساسا تجاه التغييرات التي تحدث حوله ويساهم في تحديد الفرص والتغييرات المطلوبة، بعد ذلك، ستصبح المنظمة قادرة أن تنظر إلى بيئتها بصورة تفاعلية وكلية بدلا من النظر إليها بصورة جزئية والحصول على المعلومات الناقصة أو المنتقاة من أقسامها أو وظائفها المختلفة. إن ضعف أو غياب لعب أدوار السلطة أو الروتين القاتل في المنظمة يؤدي إلى إيجاد رؤية مشتركة للمستقبل ودعمها من قبل العاملين فيها. إن مثل هذه المنظمة ستكون على الدوام إبداعية ومتغيرة، وبذلك ستكون قادرة على مواجهة الغموض وعدم التأكد الذي يواجهها"³. وهي "ملائمة بشكل جيد لقوة العمل التي ينتمي أفرادها إلى سياقات ثقافية مختلفة من نواح كثيرة، فهي تتمتع بمرونة هائلة في أنساقها وترتيباتها تمكنها من أن تكون عالمية عند الضرورة ومحلية في أوقات أخرى، ويوجد لها شكل شبكي مركب فوق

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 214.

² جون ويرنر وراندي ديسايون : تنمية الموارد البشرية - الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 951-952.

³ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي : مرجع سبق ذكره، ص 669.

إطارها كمنظمة [متعلمة]. ويمكن الهيكل الشبكي المنظمة من إتباع إستراتيجية عالمية بالنسبة لبعض المنتجات، وانتهاج إستراتيجية محلية بالنسبة لمنتجات أخرى في آن واحد¹.

2- من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة:

برز مفهوم المنظمة المتعلمة مع التحولات العميقة التي عرفتتها بيئة المنظمة، وازداد الاهتمام بهذا المفهوم أكثر فأكثر مع تعقد واضطراب هذه البيئة، حيث أصبحت الميزات التنافسية تبنى انطلاقاً من الموارد غير الملموسة، فتعاضت أهمية المعرفة التنظيمية بالنسبة للمنظمات، ولم تجد نمطاً أفضل من المنظمات المتعلمة لإنتاج المعرفة التي تحتاج إليها، ونشرها واستخدامها على نحو فعال في أداء المهام المختلفة، وتشير الدراسات إلى تزايد عدد المنظمات التي تبنت هذا النمط من المنظمات عبر العالم. وفيما يلي سنحاول إبراز كيف يمكن للمنظمة أن تصبح متعلمة، وأهم الإستراتيجيات المتبعة في تعزيزها، مع إعطاء عينة لممارسات بعض الشركات التي تعتبر نفسها منظمات متعلمة.

2-1- التحول إلى منظمة متعلمة:

"التعلم الفردي لا يؤدي لمنظمة [متعلمة] إذا لم يتم تأطيره بشكل جماعي بالإضافة إلى التعليم والتدريب واستقطاب المعرفة للمنظمة، واستخدامها في إبقاء المنظمة في حالة استجابة للتغيرات المستمرة في البيئة. وعملية الربط الفعالة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي الذي يؤدي لنجاح المنظمة"². و"لعل مجرد النظر إلى الدراسات السابقة فيما يخص بناء المنظمات، يشير إلى عدم وجود مدخل أو أسلوب معين لبناء المنظمة المتعلمة، وللحصول على منظمة متعلمة غير تقليدية، لا بد من الحصول على كادر متعلم، وتغيير الثقافة السائدة في المنظمة، والرغبة من قبل الإدارة لتعلم موظفيها. فلطالما كانت الثقافة التنظيمية من أبرز المؤشرات على السلوك التنظيمي"³.

وتوصل (مارجارد) (Marquardt) إلى أنه "يجب أن تكون هناك نظرة عقلانية شاملة تمنح المنظمات قدرة على التمييز ما بين المنظمة التقليدية والمنظمة [المتعلمة]. لاختيار الصيغ الأنسب التي تكفل تحقيق التعلم. فالمنظمات الفاعلة في نظر (مارجارد) (Marquardt) تمتلك القدرة على جمع وتخزين ونقل المعرفة، وتستثمر ذلك في تحول مستمر نحو النجاح، فهي تشجع الأفراد داخل وخارج المنظمة على التعلم أثناء عملهم، وتوظف التكنولوجيا لجعل النجاح والإنتاجية أكثر مثالية، مستخدمة نموذجاً تعليمياً يتكون من التعلم التنظيمي، والأفراد، والمنظمة، والتكنولوجيا، والمعرفة، حيث ترتبط ببعضها بعضاً ديناميكياً، ويكمل بعضها الآخر؛ بحيث إذا أصاب إحداها الضعف أو الخلل فسيؤدي إلى إضعاف فاعلية الأخرى. ما يجعل عملية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة

¹ نينا جاكوب : إدارة المؤسسات متعددة الثقافات، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، 2008، ص 22.

² حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 206.

³ محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 126.

[متعلمة] عملية تغيير تنظيمي مخططة في ضوء فهم نظرية النظم¹. ويتطلب بناء منظمة متعلمة "جهود مستدامة وهادفة، وهذا يحتاج إلى تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل يتم تصميمها وخلقها وإدماجها وتعزيزها بشكل مستمر من خلال الرؤية والقيم، والاتصالات، واختبار السياسات والهيكل التنظيمي، والأساليب، والإجراءات للتأكد من مدى انسجامها وملاءمتها"².

"قسم (Lawrence, 1998) في دراسته حول كيفية تحويل المنظمة الحكومية إلى منظمة [متعلمة]

العقبات التي تحول دون إتمام العملية بشكل فعال إلى: عقبات فردية متجسدة بفرضية اللاوعي (Unconscious Assumption): بأن الفرد يعرف ما يحتاج لمعرفته، بالإضافة إلى عدم توفر الوقت الكافي للأفراد للتعليم والعقلية الكسولة. والنوع الثاني من العقبات هي التنظيمية متجسدة في فشل المنظمة بتوفير المناخ الملائم والموارد والتسهيلات الضرورية لعملية التعلم. وتشكل الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية عنصر مقاومة للتعلم. وتركيز الإدارة على المشكلة نفسها أكثر من عملية الخلق والإبداع؛ إضافة إلى الثقافة السائدة في بعض المنظمات بالتركيز على الظهور بمظهر جيد، والتركيز على الأهداف قصيرة الأمد أكثر من الانجازات طويلة الأجل، وعدم التركيز على تطوير القوى البشرية بقدر ما تركز على العلامة التجارية والاسم التجاري للمنتج، ومكانتها في السوق، وتحقيق الأرباح ضمن أفق زمني قصير. وتعتبر أنظمة تقييم العاملين القائمة على أساس عدد الأخطاء التي ترتكبونها عائقاً أمام الاعتراف بالخطأ، والتعلم منه. واستخدام القائد للقوة الجبرية داخل المنظمة يشكل عائقاً أمام عملية التعلم"³. وفي الجدول رقم (09) تلخيص لأهم الفروقات بين المنظمتين.

الجدول رقم (09): الفروقات بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

وجه المقارنة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
الميل لإحداث التغيير	إذا كانت تعمل فلا تغيرها	إذا لم تجر التغيير فلن تعمل لمدة طويلة
الاتجاه للأفكار الجديدة	إذا لم تكن الفكرة من هنا فأرفضها	إذا كانت مبتكرة هنا أو أعيد ابتكارها هنا فأرفضها
المسؤول عن الإبداع	الأقسام التقليدية مثل قسم الأبحاث والدراسات (R&D)	كل فرد في المنظمة
أكثر ما تخشاه	الوقوع بالأخطاء	عدم التعلم، وعدم التكيف
الميزة التنافسية	السلع والخدمات	القدرة على التعلم، والمعرفة، والخبرة

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 218.

² محمد مفضي الكساسبة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 234.

وظائف المديرين	مراقبة الآخرين	تمكين الآخرين
التركيز على	✓ الإنتاجية؛ ✓ مكان العمل؛ ✓ الرقابة؛ ✓ التدريب (لتحسين الكفاءة والأداء)؛ ✓ العامل؛ ✓ المشرف/المدير؛ ✓ الالتزام بالنقاط والتقييد.	✓ الأداء؛ ✓ البيئة التعليمية؛ ✓ التعزيز والتقوية والتمكين؛ ✓ التعليم المستمر لتحقيق التغيير والتدريب؛ ✓ المعلم الدائم؛ ✓ المدرب والمعلم؛ ✓ فرصة التعلم.

المصدر: حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص 217. بتصرف

2-2- إستراتيجيات تعزيز المنظمة المتعلمة:

ذكر (Marquardt, 2002) عشر إستراتيجيات من شأنها أن تعزز المنظمة المتعلمة، وهذه الإستراتيجيات هي¹:

- ✓ الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة ونقلها: وتعني وجوب تشجيع كل فرد من أفراد المنظمة ليصبح راغباً في جمع المعرفة؛
- ✓ التقاط المعرفة من الخارج: وتعني وجوب أن تتوجه المنظمة إلى الخارج للبحث عن المعرفة ذات العلاقة، والتقاطها واكتسابها؛
- ✓ تنظيم أمسيات داخلية للتعليم: وتعني أن على المنظمة المتعلمة أن تطور العديد من التكتيكات لتشجيع التشارك في التعلم؛
- ✓ توليد التفكير الجديد والمعرفة الجديدة: ويعني ذلك وجوب أن تكون المنظمة خلاقاً إبداعية فيما يتعلق بالتفكير والتعلم؛
- ✓ تشجيع ومكافأة الابتكار: وهذا يعني أن الرغبة في البقاء في السوق العالمي تتطلب عملية توليد مستمرة لأساليب جديدة تهدف إلى تقديم منتجات وخدمات أفضل؛
- ✓ تدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها: وهذا يعني أن تواظب المنظمة المتعلمة على إعلام أعضائها، وبشكل مستمر، بكل ما يتعلق بالمعرفة التي تريد المنظمة الحصول عليها؛
- ✓ تعظيم عملية نقل المعرفة عبر الحدود: وهذا يشير إلى أن تدوير الأعمال واختلاط فرق العمل مع بعضها، يعتبران أكثر وسيلتين فاعلتين لنقل المعرفة داخل المنظمة؛

¹ هيثم علي حجازي : مرجع سبق ذكره، ص ص : 151-152.

- ✓ تطوير قاعدة معرفة حول قيم المنظمة واحتياجات التعلم فيها: وهذا يعني أن المعرفة لن تكون فاعلة إذا لم يتم ترميزها وتخزينها بطريقة تجعل لها قيمة وفائدة لدى الأفراد والمنظمات؛
- ✓ توليد آليات لجمع التعلم وتخزينه: وهذا يعني أن التعلم ذا القيمة لا يغادر عقول الأفراد أو الجماعات الذين عايشوه؛

✓ نقل التعلم الصفي إلى الاستخدام أثناء العمل: وهذا يعني إمكانية نقل التعلم الصفي إلى العمل من خلال تنفيذ إستراتيجية مدروسة، تتضمن خطوات محددة ومدروسة من المديرين، والمشاركين، والمدرسين.

2-3- ممارسات لعينة من الشركات العالمية الرائدة التي تعتبر نفسها منظمات متعلمة:

أشارت البحوث (جوشال وبارتليت) (Ghoshal & Barhett 1998) إلى أن المؤسسات التي تعتبر الإستراتيجية شيئاً مهماً تتمتع بخصائص تنموية تربط الاحتياجات الفردية والتنظيمية بالتوجهات الحالية والمستقبلية. وتحدد هذه البحوث الموثوقة عن أكثر من (20) شركة (شركات عالمية بارزة مثل جنرال إلكتريك وثرني إم وآي كيه إيه، إنتيل، كاو، وماكينزي كونسالتنج)، عدداً من الموضوعات الرئيسية، ومنها ما يلي¹:

- ✓ المبادرة الفردية تحظى بالتشجيع، تتم تنمية المهارات من خلال التدريب، وتوجد ثقافة مؤازرة وداعمة وإن كانت متحدية مع ذلك، مع الاهتمام بتقديم التدريب الخاص (Coaching)؛
- ✓ خلق وتدعيم المعرفة يتم من خلال التعلم التنظيمي، وتعمل المسارات المهنية الجديدة والاستثمار والعمل الجماعي كل المشاكل والتعلم عن طريق العمل والشفافية والترابط الشبكي على ضمان نقل المعرفة؛
- ✓ يوجد تحديد متواصل من خلال معايير زيادة أعباء العمل والتحدي المفروضة داخلياً، وتتم موازنة التنقيح والتحسين مع إعادة التوليد، وتستخدم المعرفة كعنصر مكمل للتطابق الإستراتيجي مع التحدي الإستراتيجي؛
- ✓ عقود التحكم والامثال (أو الإذعان) استبدالها بالالتزام والمبادرة القائمين على التعلم والثقة بالنفس؛
- ✓ تتم تنمية القدرات الفردية اعتماداً على المعارف والمهارات والاتجاهات الملائمة لمديري الخطوط الأمامية والإدارة الوسطى والعليا؛
- ✓ تتم إدارة عمليات التحويل مثل العقلنة (أو الترشيح) والتجديد والإحياء وإعادة التوليد عن طريق صنع قادة جدد.

3- نماذج المنظمة المتعلمة:

بالرغم من حداثة موضوع المنظمة المتعلمة نسبياً، إلا أن هناك العديد من النماذج التي وضعها الباحثون والمختصون من أجل قياس هذا المفهوم ميدانياً، حيث نجد أن كل باحث قد ركز على الأبعاد التي يعتقد أنها أكثر

¹- جنيفر جوي -ماتثوز وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 57.

توصيفا وتمثيلا لمفهوم المنظمة المتعلمة، وسيتم التعرض في هذه الجزئية إلى أربع مساهمات من أشهر نماذج المنظمة المتعلمة.

3-1- نموذج (ماركواردت): (Marquardt, 1996)

"حدد (ماركواردت) خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي: التعلم، والفرد، والتنظيم، والتكنولوجيا، والمعرفة... وقد شرح بالتفصيل الخطوات الواجب إتباعها لبناء المنظمة المتعلمة، ومن أهمها التزام الإدارة العليا ببناء المنظمة المتعلمة، ونقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في كافة المستويات الإدارية والتنظيمية بشأن التعلم"¹. و"بواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعا تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة، ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة"². وتتمثل هذه الأنظمة الفرعية، في³:

- ✓ **نظام التعلم:** يمثل مكونا جوهريا في المنظمة المتعلمة ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، إذ يشمل نمط أو أسلوب التعلم، المهارات الأساسية للتعلم بفاعلية ومستويات التعلم؛
- ✓ **نظام التنظيم:** يتكون هذا النظام من أربعة عناصر أساسية متمثلة في: الرؤية، الثقافة، الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المؤسسة؛
- ✓ **نظام الأفراد:** تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار من خلال كفاءتها في الاستثمار في المورد البشري بفعالية لتمكينهم وتطوير قدراتهم على التعلم، فالموارد البشرية هي القلب النابض للمنظمة ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز، لذا يعتبرون أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها في ممارسة التعلم التنظيمي؛
- ✓ **نظام المعرفة:** أي النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة حيث يشمل مجموعة من العمليات المستمرة والمتفاعلة والمتسلسلة، وهي تتمثل في توليد المعرفة، اكتسابها، تخزينها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها والمصادقة عليها؛
- ✓ **نظام التكنولوجيا:** يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية لتجميع المعرفة وتنسيقها، الأدوات الإلكترونية والشبكات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة وبطرق متطورة.

¹ محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص ص: 127-128.

² عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 6.

³ صلاح عبد القادر أحمد النعيمي وباسم فيصل عبد النافع : "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، بغداد -العراق، 2012، ص ص: 179-180.

"يرى (Marquardt, 2002) أن جميع تلك الأنظمة الفرعية ضرورية لحصول التعلم التنظيمي والمحافظة على استمراريته لتحقيق نجاح المنظمة. وينطلق (ماركردت) في نموذج من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعا تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة، وأن نظام التعلم يتداخل مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، كما أن تلك الأنظمة الفرعية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة"¹.

3-2- نموذج (ميلونين): (Moilanen, 2001)

قام مايلونين (Moilanen) عام (2001) بإعداد نموذج سماه (The Learning Organization Diamond) مكون من خمسة أبعاد رئيسية، وهي²:

- ✓ **الدوافع المحركة (Driving Forces):** ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم؛
- ✓ **تحديد الهدف (Finding the Purpose):** ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة؛
- ✓ **الاستطلاع والاستفهام (Questioning):** يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي؛
- ✓ **التمكين (Empowering):** ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح للأفراد فرصا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم؛
- ✓ **التقييم (Evaluating):** ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.

3-3- نموذج (دافت): (Daft, 2000)

حدد ريتشارد دافت (R. Daft, 2000) من خلال نموذج الخواص بالمنظمة المتعلمة ستة عناصر متفاعلة شبكيا، تلخص في³:

- ✓ القيادة المصممة والمعلمة والراعية؛

¹ محمد بن مسفر الشمراني : مرجع سبق ذكره، ص 54.

² عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 7.

³ أكرم سالم حسن الجنابي: إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013، ص 145.

- ✓ الإستراتيجية التشاركية (التشارك والانبثاق فكل المنظمات كانت تتعلم إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الإستراتيجي)؛
- ✓ الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي)؛
- ✓ الثقافة التكوينية القوية (الانفتاح والتقاسم الثقافي)؛
- ✓ التمكين الإداري للعاملين؛
- ✓ المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

3-4- نموذج (مارسيك وواتكينز): (Marsick & Watkins, 1993)

حتى تصبح المنظمة متعلمة أو تسير نحو التعلم فلا بد من توافر سبعة متطلبات أساسية، وهي بحسب (Watkins & Marsick, 2003)¹:

- ✓ إيجاد فرص للتعلم المستمر: حيث يتم توفير فرص للتعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتيح للأفراد التعلم أثناء تأدية العمل؛
- ✓ تشجيع الاستفسار والحوار: حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتغذية العكسية والتجريب، كي يحصل الأفراد على مهارات التحليل ليعبروا عن وجهة نظرهم ويعززوا القدرة على الاستماع ومناقشة وجهات نظر الآخرين؛
- ✓ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: حيث يصمم العمل اعتمادا على مبدأ فرق الأعمال، ويتم تشجيع وتأمين التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة، كي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض؛
- ✓ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: حيث يتم تطوير أنظمة للمشاركة في عملية التعلم، وإدامة هذه الأنظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل، حيث يسمح لأفراد المنظمة الوصول لهذه الأنظمة ذات التكنولوجيات المتنوعة؛
- ✓ تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة: حيث يسمح للأفراد المشاركة في صياغة وتطبيق رؤى المنظمة وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بحافزية على عملية التعلم تلقاء المسؤولية التي وكلت بهم؛
- ✓ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم الأفراد لهذه الأبعاد واستخدام المعلومات. لضبط ممارسات العمل، حيث يتيح للأفراد إدراك أثر المهام التي يؤديونها على المنظمة ككل؛
- ✓ القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم: حيث تستخدم قيادة المنظمة التعلم بأسلوب إستراتيجي لتحقيق المخرجات، وتدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين.

¹Victoria J. Marsick & Karen E. Watkins :« Demonstrating the value of an organization's learning culture –The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire », Advances in Developing Humain Resources, Vol.5, No.2, May 2003, p 139.

4- المرتكزات الأساسية لبناء منظمة متعلمة:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول المرتكزات الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، غير أن المراجعة النقدية للدراسات المتعلقة بالموضوع، سلطت الضوء على ستة مرتكزات ضرورية سيتم تناول خمسة منها، أما المرتكز السادس وهو الثقافة التنظيمية المناسبة لبناء المنظمة المتعلمة أو كما يسميها البعض ثقافة التعلم التنظيمي، فسيتم تناول مساهمتها في بناء المنظمة المتعلمة في مبحث خاص، نظرا لأهميتها من جهة، ورغبة منا في دراستها بعمق وتفصيل، تماشيا مع مقاصد الدراسة والغاية منها.

4-1- القيادة التحويلية:

قبل ظهور مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) "كان أغلب الباحثين والكتاب في الإدارة ينظرون إلى القيادة على أنها تؤدي إلى الحركة وتخلق التغيير الذي قد يكون إيجابيا ويخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها، أو قد يكون سلبيا لا يحقق الأهداف المطلوبة. كما تركز على التكامل بين الجماعة والمهارات من أجل تطوير العملية الإدارية. حتى نشوء مفهوم القيادة التحويلية الذي يمثل بديل مكمل ومتطور لنموذج القيادة التقليدية، ويعد (Burns, 1978) أبرز من كتب عن القيادة التحويلية والكارزما (Charisma) وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف مع مرؤوسهم مقابل تحفيزهم على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج وبين سلوك القيادة التحويلية الذي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية والطموحات والتوقعات للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين"¹. فهي "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"².

يقوم القائد التحويلي بإحداث "التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم مع كونه ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل. أما القيادة التبادلية فهي تقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج. ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداؤهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة. من هنا يرى (هاتر وباس) (Hater & Bass, 1988) و(يامارينو وباس) (Yamarino & Bass, 1990) أن رضا العاملين وتحقيق أداء فعال يرتبط إلى حد كبير بأسلوب الإدارة التحويلية أكثر مما يرتبط بالإدارة التبادلية. ورغم أنهم يرون أن كل من الأسلوبين هو مكمل للآخر

¹ شهيناز فاضل أحمد : "تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية - بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، العراق، 2008، ص: 98-99.

² إياد حماد وتيسير زاهر : "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، سوريا، 2011، ص 392.

إلا أنهم يرون أن نجاح المنظمة في اقتصاد المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتحويل المؤسسي¹.

وتعد القيادة التحويلية "مطلباً أساسياً لإستدخال إستراتيجية المنظمة المتعلمة ولتطبيقها، فقد أوضحت إحدى الدراسات أن توافر القيادة التحويلية لبناء المنظمة المتعلمة يتطلب الثقة في القائد، المشاركة في الهدف المعنوي، الارتقاء من مستوى التمكن والسيطرة على الجوانب الفنية للأداء والإرتفاع إلى مستوى أعلى من المهارات في حل المشكلات، التفكير النقدي، التفكير النظمي. كما أظهرت دراسة أخرى وجود ارتباط موجب بين سلوك القيادة التحويلية مع كل من فرق العمل، التركيز على العميل، والالتزام بالتحسين والتطوير المستمر، وبمفاهيم وأبعاد المنظمة المتعلمة بما تتضمنه من المشاركة في الرؤية وإدارة النماذج العقلية"².

يقول (سينج) "لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون. المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها"³. ولتحقيق المبادئ الخمسة التي أشار إليها (P. Senge) لا بد أن "تتغير أدوار القائد، وهذا ما أكد عليه في دراسته التي أجراها عام (1995) بأن القادة يلعبون دوراً مهماً في بناء منظمات يقوم التابعون فيها بتوسيع قدراتهم ومعارفهم بحيث يفهمون درجة التعقيد، وتتضح لهم رؤيا المنظمة بشكل يمكنهم من المشاركة في تحقيق أهدافها"⁴. وتتمثل مهام قيادة التعلم في المنظمة في الآتي⁵:

- ✓ تسهيل سيورورات التعلم الفردي والجماعي؛
- ✓ خلق ديناميكية متجددة للتطوير التنظيمي والتركيز على تهيئة قدرات ومواهب الأفراد وفرق العمل؛
- ✓ تنشيط سيورورات التعلم في المؤسسة؛
- ✓ الاعتماد على مبادئ وممارسات حديثة تسمح بالاستغلال الفعال للمواهب وتسهيل ظهور الأفكار الجديدة وتحقيق الابتكارات على مستوى المنتج، التكنولوجيا، السوق، المجال الإداري والتنظيمي؛
- ✓ تطوير الذكاء الجماعي.

"يقول (سينج) لم يعد كافياً في ظل التغيرات البيئية والتنافسية اعتماد المنظمة على طرح عدد من الأفراد ومن زاوية ضيقة (القيادة العليا). للحلول والإبداعات ولذلك نجد منظمات التعلم تركز بشكل متزايد على مفهوم

¹ هالة عبد القادر صبري : القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في منظمات الأعمال الأردنية ومتطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة -دراسة ميدانية، إستراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا، أربد -الأردن، 2011، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2012، ص ص: 428-429.

² زيد منير عبوي : مرجع سبق ذكره، ص 205.

³ طارق السويدان : المنظمة المتعلمة -كيف يتعلم الإنسان ؟ وكيف تتعلم المنظمات ؟، دار ابن حازم للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض -السعودية، 2001، ص 07.

⁴ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 231.

⁵ Jean Marie Peretti : Tous leaders, édition d'Organisation, Paris, 2011, pp : 57-58.

القيادة التحويلية. وهي القيادة القادرة على وضع رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل. إنها عملية تغيير تعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين القادة والعاملين للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة من خلال إنشاء علاقة تكافلية فيما بينهم تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم، وقدرة القيادة على فهمها وتأسيس طموحات جماعية بناء عليها في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الفرد¹.

إن الدور الحقيقي لقيادة المنظمة المتعلمة "يكن في رؤية القائد وقناعته بأن دوره لا يقوم على خلق أفضل إستراتيجية ولكن خلق آلية ومنهجية التفكير الإستراتيجي في المنظمة"². و"يكون دور القائد حاسماً لتنظيم التعلم، فينظر للقائد في تنظيم التعلم على أنه فرد يمكن أن يحرك التنظيم تجاه أنواع الثقافة والنظم، والممارسات العملية التي تلزم لدعم هذه الفلسفة. ويجادل (بيتر سينجي) (P. Senge) أن هذا النوع من القيادة يكون لازماً ليس فقط في قمة تنظيم التعلم وإنما أيضاً على كل مستوى"³.

4-2- الهيكل التنظيمي المرن:

الهيكل التنظيمي عبارة عن "مجموعة الوظائف والعلاقات التي تحدد رسمياً المهام الواجب إنجازها من طرف كل وحدة في المنظمة، ويوضح كذلك طرق التعاون بين تلك الوحدات"⁴. أي أنه يبين "العلاقات الرسمية والتعليمات والرقابة والسلطة وعملية اتخاذ القرار في المنظمة. إن تطوير هيكل تنظيمي يدعم إستراتيجية المنظمة بصورة فاعلة أمراً غير سهل"⁵. ويصير الهيكل التنظيمي مرناً إذا تميز بالخصائص التالية⁶:

- ✓ يوفر للمنظمة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية؛
- ✓ تشجيع الأفراد وتحفيزهم على الإبداع والابتكار؛
- ✓ يتضمن مستويات إدارية قليلة؛
- ✓ يستخدم فرق العمل المؤلفة من إدارات ومستويات مختلفة؛
- ✓ يشتمل على شبكة اتصالات شاملة؛
- ✓ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار؛
- ✓ تمكين الأفراد من إحداث التغيرات، وتشجيعهم على التعلم.

وفقاً لـ (Duncan & Weiss) فإنه "لا بد من ضمان التوافق بين الهيكل التنظيمي ومستوى التعقيد البيئي من أجل تخفيض حالة عدم التأكد وتحقيق التنسيق والتكامل الجيد فيما بين أجزاء المنظمة. وفي

¹ مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم، مرجع سبق ذكره، ص 159.

² يحيى الرشدان : مرجع سبق ذكره، ص 510.

³ جون ويرنر وراندي ديسايمون : تنمية الموارد البشرية - الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 956.

⁴ Jean Marie Peretti : Dictionnaire des ressources humaines, op Cit, P 233.

⁵ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي : مرجع سبق ذكره، ص 510.

⁶ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 196.

عصر المعلومات لا بد أن يكون لدينا هياكل تنظيمية جديدة تتلاءم مع مفردات هذا العصر وخصائص المنظمة المتعلمة¹. "بالرغم من أن هدفنا لا يركز على تقديم مواصفات تفصيلية لخيارات تصميم المنظمة، لكننا سنركز على ذكر أكثر أنواع الهياكل التنظيمية شيوعاً في تحقيق نشر التعلم في المنظمة، وهما التنظيم المصفوفي والتنظيم الشبكي"²:

أولاً: الهيكل المصفوفي: "تم تصميم نموذج المصفوفة لأول مرة من قبل (S. Davis & P. Lawrence) هو نموذج تنظيمي تم تركيبه جانبياً (أو أفقياً) لتنسيق مشروعات المنظمة وفق ترتيب رأسي هرمي. التغيير المتواصل لظروف المنظمات حتم هذا التصميم حتى يتسنى للمدراء خلق علاقات جانبية تمكنهم من جعل موارد المنظمة وعملياتها أكثر مرونة ومواكبة للمستجدات، وذلك حتى تتمكن المنظمة من تحقيق سلسلة أهداف المشروعات المختلفة للمنظمة"³. و"كثيراً ما نجد في الشركات الكبيرة هيكلاً تنظيمياً ثابتاً نسبياً، وإلى جانبه هيكل تنظيمي مواز مؤقت يساعده في التغلب على بعض المتغيرات البيئية المستجدة داخلياً وخارجياً. هذا التنظيم المؤقت هو الذي نطلق عليه اصطلاح (مشروع)... هو تنظيم مؤقت مفروض على الهيكل الأساسي للمنظمة وهدفه خلق أنماط جديدة من التفاعلات بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق غرض معين... إن عملية الجمع بين الهيكل الثابت والهيكل المؤقت ستكون لنا تنظيمًا ثالثاً يسمى تنظيم المصفوفة. وبإمكان المنظمة استحداث أكثر من مشروع لتحقيق أعمال متعددة في وقت واحد. إن انخراط الأفراد في المشاريع التي تصممها الإدارة يشجعهم على التعلم واكتساب المعارف المتجددة"⁴؛

ثالثاً: الهيكل الشبكي: إن "البيئات الجديدة تحتاج إلى منظمات تمتلك هياكل تنظيمية بمواصفات جديدة، وأبرز الخصائص البيئية في يومنا هذا هي التنافس الشديد والتغير السريع والغموض وعدم التأكد، فضلاً عن تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتغير في مهارات العاملين وطموحاتهم، والانتقال من منظمات الإنتاج إلى منظمات الخدمات، وهذه الأمور مجتمعة أدت إلى بزوغ المنظمات الشبكية وتطورها"⁵. و"تعني الشبكية أن المعلومات وعناصر المعرفة يصبح من السهل الوصول إليها وتدويرها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات، وإنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً"⁶. ويتكون التنظيم الشبكي من "وحدة أعمال مركزية تعمل مع متعهدين خارجيين ومجهزين للخدمات الأساسية ويمكن أن يطلق على هذه المنظمات، المنظمات الافتراضية"⁷؛

¹ مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم، مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ حسن محمد أحمد محمد مختار : إدارة التغيير التنظيمي - المصادر والإستراتيجيات، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة - مصر، 2011، ص 177.

⁴ مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم، مرجع سبق ذكره، ص 120.

⁵ نفس المرجع، ص 122.

⁶ محمد مفضي الكساسبة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁷ مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم، مرجع سبق ذكره، ص 123.

من خلال استعراض أصناف الهياكل التنظيمية المرنة، يتبين أن هناك عامل مشترك بينها هو فريق العمل. وبالتالي فالهيككل لا يكون مرنا، ما لم يتكون من فرق عمل. وهو ما صرح به رائد الإدارة (بيتر دراكر) (P. Drucker) عندما قال "نحن الآن وفي السنوات القليلة الماضية نعلن باهتمام شديد أن (فريق العمل) هو التنظيم الصحيح الوحيد المناسب لكل شيء تقريبا"¹. والسبب في تكوين هياكل تنظيمية جديدة هو تأسيس قواعد أساسية لتوجيه ودعم المنظمة وتعزيز قدراتها على التكيف والإبداع والتقبل وتمكينها من تحقيق أهداف ذوي المصلحة"².

إن "أحد الأبعاد الأساسية [للمنظمة المتعلمة] هو تقليل، أو إزالة العوائق الهرمية التي تقسم المديرين والعاملين، في هذا المقام نفذت [المنظمات المتعلمة] هياكل تعاونية أكثر مثل فرق الإدارة الذاتية، والفرق متقاطعة أو عابرة الوظائف. وتوفر الفرق بيئة طبيعية للمشاركة في المعلومات ونشرها، فإذا طورت الفرق مقدمة على التعلم فإنها تصبح علما صغيرا للفرق الأخرى في التنظيم. ويمكن أن تخدم الفرق كحاضنات للأفكار الجديدة لأن حجمها المحدود وتركيزها المحدود يسمحان لها بتعبئة مواردها وخبراتها بكفاءة أكبر من الوحدات الأكبر. ويمكن أن تنتشر المعرفة الجديدة المكتسبة من خلال تعلم الفريق إلى فرق أخرى، رغم عدم وجود أي ضمان لأن هذا سيحدث"³. ومن أجل التحول إلى منظمة متعلمة ينبغي توفير "الهياكل التنظيمية ذات المستويات القليلة والعلاقات الثنائية والشبكية داخل وخارج حدود المنظمة بالإضافة إلى التنسيق الأفقي والعمودي مع المنظمات الأخرى، واللامركزية، والهياكل التي تشجع العلاقات الاعتمادية بين الوحدات والنشاطات، والحد من الإجراءات البيروقراطية. واستبدال الهياكل العمودية بفرق العمل ذات التوجيه الذاتي؛ حيث الحدود زالت بين الأقسام، وأصبح هناك تعاون بين المتنافسين ومشاركة الموارد واستثمار الفرص"⁴.

4-3- تدريب العاملين:

يمكن تعريف التدريب بأنه "عملية نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس"⁵. وعرف (باس وفوجان) (Bass & Vaughan) التدريب بأنه "إدارة التعلم". ويعرف (Filippo) في كتابه (مبادئ إدارة الموارد البشرية) التدريب بقوله "هو العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لتنفيذ عمل معين"⁶. وهو كذلك "محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز"⁷. ويمكن تعريف التدريب أيضا على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة،

¹ بيتر ف -دروكر: مرجع سبق ذكره، ص 29.

² مؤيد سعيد السالم: منظمات التعلم، مرجع سبق ذكره، ص 117.

³ جون ويرنر و راندي ديسايمون: تنمية الموارد البشرية -الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 954.

⁴ حسين أحمد الطراونة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص: 207-208.

⁵ مدحت محمد أبو النصر: مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة -مصر، 2012، ص 22.

⁶ محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 101.

⁷ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، الأردن، ص 222.

وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة¹. أي أن "التدريب عملية تعلم يكتسب فيها الفرد معارف ومهارات تساعد في بلوغ الأهداف، كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال، وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة ويقول (بايارز) أن التدريب يجب أن يشمل الموظف حديث التعيين والموظفين القدامى على حد سواء فالموظف بحاجة إلى تحديث معلوماته باستمرار طالما بقي على رأس عمله مما ينعكس على أدائه الشخصي وأداء المنظمة بشكل عام"². وتأخذ ممارسة "التدريب المعاصرة المستنير بمنهج ذي طابع تنموي أكبر بكثير من دورة التدريب المنهجية الكلاسيكية، فالمتعلمون يقعون في قلب تلك الممارسة بدلا من الكفاءة الإدارية. وتقع على عاتق المديرين مسؤولية تنمية المعرفة والسلوك والاتجاهات لدى الأفراد"³.

أما بالنسبة لمصطلحي التكوين والتدريب فقد "اشتقت كلمة التكوين من فعل كون (Former) ذات المصدر اللاتيني (Former) ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية (Training) الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (Formation) ولا بد من الإشارة في هذا الشأن إلى أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي"⁴. فكلمة (تكوين) "ترجمة للكلمة الفرنسية (Formation) وسنستعملها كمرادفة ل (تدريب) والتي هي ترجمة للكلمة الإنجليزية (Training) والتي تستعمل في نفس المعنى"⁵. ويشير (أندرسون) (Anderson) إلى البعض من عوائد التدريب على التنظيم، وهي⁶:

- ✓ الإقلال من زمن التعلم؛
- ✓ الارتفاع بمستوى المرونة الوظيفية؛
- ✓ إثراء القدرة على اتخاذ القرار والتخطيط؛
- ✓ انخفاض مستوى التغيب وحوادث العمل؛
- ✓ استبقاء قوة العمل والعمل على تعزيزها. كما لخص (جل بروكس) (Jil Brooks) مزايا التدريب في⁷:
- ✓ تحسين الأداء؛
- ✓ استخدام أفضل للموارد الأخرى؛
- ✓ تحسين رضا العملاء.

ولضمان فعالية التدريب لا بد من مراعاة أربعة مبادئ أساسية تشمل ما يأتي¹:

1- عبد الباري إبراهيم درّه : مرجع سبق ذكره، ص 103.
 2 حنا نصر الله : إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 210.
 3- جنيفر جوي -ماتثوز وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 141.
 4- رابح تركي : أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 29.
 5 غياث بوفلجة : الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، د م ج، الجزائر، 1984، ص 05.
 6 مبروكة عمر محيرق : مرجع سبق ذكره، ص ص: 29-30.
 7 مدحت محمد أبو النصر : مرجع سبق ذكره، ص 28.

- ✓ المشاركة (Participation): فمشاركة المتعلم في عملية التعلم لا تؤدي إلى سرعة التعلم فقط ولكن تؤدي إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول، فالطالب في قاعة الدرس الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من الطالب الذي يكون وجوده سلبيا؛
- ✓ التكرار (Repetition): حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد. ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعا على فترة طويلة نسبيا؛ حتى تكون له فعاليته. فعند تعلم السباحة مثلا فإن محاولة تكرار الحركات لإحداث التعلم في يوم واحد قد تصيب المتعلم بالإرهاق والتعب. ولكن إذا تم التكرار في اليوم الثاني والثالث وهكذا فإن التكرار تكون نتيجته أفضل؛
- ✓ إمكانية فعل ما تعلمه المتدرب إلى الواقع العملي (Transfer of Training): فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب. ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية؛
- ✓ المعلومات المرتدة (Feedback): يحتاج المتعلم إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب. فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أو لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم الصحيح على فعالية التعلم.
- "يوجد عدد من الممارسات العملية لإدارة الموارد البشرية التي تلزم لدعم [المنظمة المتعلمة]، مثال ذلك، تقويم الأداء ونظم المكافآت التي تقوي الأداء طويل المدى. وتكون تنمية المهارات والمعرفة الجديدة والمشاركة فيها مهمة بصفة خاصة. إضافة إلى هذا يمكن أن تتغير وظيفة (HDR) في [المنظمة المتعلمة] تغييرا ثوريا للمحافظة على التركيز على التعلم المستمر. وفي [المنظمة المتعلمة] يجب أن يتحمل كل عامل مسؤولية الحصول على المعرفة ونقلها. ولا تكفي برامج التدريب النظامية المطورة سابقة الإعداد والتي تقدم طبقا لجداول سابقة الإعداد لتناول احتياجات التدريب المتغيرة ولتشجيع المشاركة الموقوتة في المعلومات. وبدلا من ذلك يجب أن يصبحوا مهنيو (HDR) مسهلين للتعلم. ويجب أن يكون دورهم مساعدة الفرق، وتقديم النصح والاستشارة لهم عن أفضل الطرق للتعلم، ويجب أن يكونوا قادرين على تطوير آليات جديدة للتدريب المتقاطع للنظر - أعضاء الفريق - والنظم الجديدة لاستخلاص المعلومات، والمشاركة فيها، ولعل هذا يجب أن يكون مهنيو (HDR) قادرين على التفكير نظميا وفهم كيف يولدوا التعلم في المجموعات وعبر التنظيم"². وفي هذا المجال "إن بعض الشركات تعطي مكافآت إضافية¹ للذين يقومون بإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها المنظمة مثل شركة (Wal-Mart). كما

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره، ص ص: 107-108.

² جون ويرنر وراندي ديسايمون : تنمية الموارد البشرية - الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 955.

تقوم شركة (General Electric) بمضاعفة رواتب العاملين الذين يتعلمون ويتقنون مهارات محددة مثل مهارات التحكم بالجودة أو صيانة الآلات¹.

وبعض المنظمات مثل (Xerox) و (Coming) "استفادت من الأشكال غير التقليدية للتدريب ومن هذه الأشكال: مشاريع العرض والاثبات (Demonstration Projects)، فرق الدراسة (Study Teams)، تدريب الزملاء لبعضهم البعض وهذه الشركات استفادت من التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات حيث استخدمت الاتصال عبر الأقمار الصناعية للتدريب، أما شركة (Motorola) فقد أنشأت جامعة خاصة بها لغرض تدريب العاملين لديها عندما لم تفلح برامج التدريب التقليدية في الوصول إلى أهداف الشركة من حيث إيجاد البيئة التعليمية المطلوبة"². و"أورد (J. Brilman) حالة (MOTOROLA) التي اعتمدت في حربها الاقتصادية أسلحة التكيف السريع مع رغبات الزبون وحددت كهدف إستراتيجي ضرورة التعلم مدى الحياة مما جعلها تنفق (4%) من كتلتها الأجرية على التدريب وتخصص لكل عامل تدريب ميداني أثناء أداء المهام، وأكثر من (40) ساعة تدريب رسمي في العام. وقد تبين أن مردودية التدريب في شركة (Motorola) تقدر ب (30) دولار لكل دولار واحد"³.

4-4- تمكين العاملين:

ظهر مفهوم التمكين في "الثمانينات من القرن العشرين، ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة فمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصاً في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة"⁴.

وتعددت تعريفات تمكين العاملين "فهناك من نظر إليه من جانب إداري فيما يتعلق بالمشاركة في السلطة واتخاذ القرارات، وآخر سيكولوجي. وهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وبعضهم نظر إليه نظرة فلسفية، وآخر عده ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، في حين ينظر إليه بعضهم نظرة إدراكية يتكون من أربعة أبعاد إدراكية هي: المعنى، الكفاءة، التصميم الذاتي وأثر الوظيفة"⁵. وعملية التمكين هي "أبعد من عملية إعطاء الموظف الصلاحية إذا أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة

¹ فريد القواسمة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 196-197.

² نفس المرجع، ص 196.

³ ثابتي الحبيب وبن عيو الجليلي : تطوير وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2009، ص 241.

⁴ محمد مفضي الكساسبة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁵ أيمن حسن دبوب : "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات - دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، دمشق - سوريا، 2014، ص 204.

والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في الاتجاه الصحيح أن تعطي العاملين أفضل النتائج على صعيد عملهم¹. و"نجاح برامج تمكين العاملين يتطلب توفير عناصر المعادلة الآتية مجتمعة: التمكين = القوة * المعلومات * المعرفة * المكافآت"².

ويتحقق التمكين من خلال "الاشتراك في المعلومات والاستغلال الذاتي وبناء الفريق"³. و"منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل"⁴. و"نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم والثقة فيهم"⁵. ومن بين الأسباب الدافعة لتبني المنظمات مفهوم التمكين وتطبيقه، نجد⁶:

- ✓ يعد التمكين إستراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات؛
- ✓ تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المنظمات الأخرى على اعتمادها وتبنيه؛
- ✓ من أجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة (Learning Organization) تتميز بقدرات أداء عالية؛
- ✓ ثورة المعلومات وتقانتها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية اعتماد وتبني التمكين؛
- ✓ التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لا سيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- ✓ توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المنظمات.

وأخذت المنظمات الاهتمام بعنصر "التمكين وخاصة عند التحول بالاهتمام من نموذج منظمة الأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيرات من التنظيم الهيراركي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات... فالتمكين بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤثر إلى صفة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المنظمات التي تتجسد من خلال اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وتطبيق منطق الإدارة الذاتية للعاملين من خلال فرق

¹ لحسن عبد الله باشيو وأخرون : مرجع سبق ذكره، ص 389.

² أيمن حسن ديبوب: "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات -دراسة ميدانية"، مرجع سبق ذكره، ص 206.

³ عادل هادي البغدادى ورافد حميد الحدراوي : الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي -أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013، ص 133.

⁴ علي الضلاعين: "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 01، 2010، ص 72.

⁵ رامي جمال اندراوس وعادل سالم المعاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2008، ص 54.

⁶ عادل هادي البغدادى ورافد حميد الحدراوي: مرجع سبق ذكره، ص 150.

العمل، وإعادة هندسة العمليات، والتدريب، والمنظمة المتعلمة، والمؤسسة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية¹.

4-5- التشارك المعرفي:

التشارك المعرفي هو "ثقافة التفاعل الاجتماعي المتمثلة في تبادل المعرفة، والمهارات والخبرات بين الموظفين، وتحدث عملية التشارك المعرفي على مستوى الأفراد من خلال الحوار بين زملاء العمل ومساعدة بعضهم البعض لأداء العمل بأكثر كفاءة، وعلى مستوى المنظمة من خلال جمع المعارف، تنظيمها وإعادة استخدامها وجعلها متاحة للجميع"². ولقد أوضح (Zmud, 2000) أن "عملية توليد المعرفة لا تؤدي إلى التفوق في الأداء إذ لم يتم المشاركة فيها مع الآخرين، حيث عرف (Paul. H, 1999) التشارك المعرفي بالعلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل، فالطرف الأول هو الذي يمتلك المعرفة ويعبر عنها بوعي وطوعية، أما الطرف الآخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها، في حين عرف (Lee. J, 2000) التشارك المعرفي بمجموعة من الأنشطة التي تساهم في نقل ونشر المعرفة بين الأفراد، المجموعات والمؤسسات، أما (Hoof Fand. W, 2004) وصف التشارك المعرفي بعملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة"³.

وذكر (Sethumadhavan, 2007) تسعة منافع ومزايا مهمة للتشارك المعرفي وهي⁴:

- ✓ زيادة الإبداع من خلال تشجيع حرية التفكير؛
- ✓ المساعدة على فهم الأسواق والمستهلكين؛
- ✓ تطوير المنتج والخدمات؛
- ✓ تطوير الرؤية والإستراتيجيات؛
- ✓ بناء الكفاءات؛
- ✓ تحسين خدمة الزبون من خلال تعظيم الاستجابة في الوقت؛
- ✓ تقوية المداخل من خلال تقديم منتجات وخدمات إلى السوق أسرع؛
- ✓ يعزز قدرة الاحتفاظ العاملين من خلال إدراك قيمة معرفة العاملين ومكافأتهم من أجلها؛
- ✓ إتقان العمليات وخفض التكاليف من خلال تقليص الإجراءات المكررة وغير الضرورية.

¹ فتح الله أحمد غانم: "ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 19، العدد 01، يناير 2015، ص 335.

² Hsiu Fen Len : Knowledge sharing and firm innovation capability –An empirical study, International Journal of, Vol. 28, No 03/04, 2007, P 316.

³ ججيق عبد المالك وعبيدات سارة : "تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن عمر بن عمر بقالة"، مجلة المؤسسة – جامعة الجزائر 03، العدد 03، الجزائر، 2014، ص 97.

⁴ Mohammad Taheri et al : The Relationship between Organizational Culture Factors and Knowledge Sharing, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(2), 2013, P 1163.

أما (Mitchel, 2008) أشار إلى أن "انتقال المعارف من فرد إلى آخر سيساهم في خلق القيمة المضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية. كما أكد في نفس السياق (Pedler et al, 1996) أن تقدم المؤسسات وتطور قدراتها التنافسية مرتبط بمدى قدراتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعلم جميع الموارد البشرية"¹. وكمثال على ذلك ما قام به "جاك ستاك (Jack Stack) رئيس ومدير تنفيذي في مؤسسة سبرنج فيلد لإعادة التصنيع (Spring Field) في ولاية ميسوري ومؤلف كتاب (The Great Game of Business) حيث يعتبر رائدا في توظيف الإدارة كالكتاب المفتوح؛ حيث يعتبر ذلك طريقة مبتكرة في جمع ونشر المعلومات الداخلية، وإن تطبيق هذا النظام يتضمن ثلاثة نشاطات أساسية: الأول، أن الأرقام تتوالد يوميا لكل موظف في الشركة عاكسة قيمة ما أنتج وتكاليف ما تم إنتاجه؛ الثاني، يتم تجميع هذه المعلومات مرة كل أسبوع وتعمم على كافة العاملين في الشركة من السكرتيرات وحتى الإدارة العليا؛ والثالث، يتلقى الموظفون تدريباً شاملاً عن كيفية ترجمة الأرقام، وكيفية استيعاب وفهم الميزانيات وقوائم التدفقات النقدية وقوائم الدخل. ومن أجل تغيير أسباب اعتناق شركة (Spring Field) أسلوب إدارة الكتاب المفتوح قدم (Stack) صورة معاكسة للمثل القديم الذي يقول أن (المعلومات هي القوة)؛ حيث يقول (نحن نقوم ببناء شركة؛ جميع من يعمل فيها يقول الحقيقة كل يوم ليس لأن كل واحد منهم صادق بل لأنهم جميعهم مخاطبين بنفس المعلومات المتعلقة بمقاييس التشغيل والعمليات، والمعلومات المالية، وتنبؤات التقييم، وغالبية الناس يدركون ما الذي يجري حقيقة في شركتهم، وغالبيةهم مبالون للمساعدة في حل المشكلات. إن المعلومات ليست قوة، إنها عبء؛ فالمشاركة بالمعلومات يعني المشاركة في أعباء القيادة. وقد ساعدت هذه التصورات في إبراز كل من متعة وفائدة تطبيق تعميم معلومات الشركة. كما أنه يمكن تطبيقها في المنظمات من جميع الأحجام... ويقول (Peter Mayer) إن الإصغاء قيمة واضحة حيث أنك لن تتمكن من النجاح في إدارة شركة إذا لم تستمع إلى ما يقوله تابعوك وعملاؤك وموردوك. إن ضعيفي الإصغاء لن يتمكنوا من الاستمرار، وإن الإصغاء الجيد والفهم الصحيح هما مفاتيح اتخاذ القرارات الصائبة"².

"بينما يمكن أن يتعلم الأفراد والفرق، ويحلوا المشاكل وينتجوا أفكار جديدة، لن يتعلم التنظيم إلا إذا تم الحصول على هذه المعرفة، وتخزينها وإتاحتها لأعضاء التنظيم الآخرين، الآن وفي المستقبل. وفي الحقيقة يوجد اهتمام متزايد بموضوع إدارة المعرفة. لإنتاج منظمة متعلمة يجب أن تؤسس الإدارة هيكلًا وممارسات تشجع على المشاركة في المعلومات واستبقائها. ويمكن الحصول على المعلومات من كل من المصادر الداخلية والخارجية. وتشمل المصادر الداخلية التداخلات بين أعضاء المجموعات الذين يمكن أن يفكروا في القضايا المعقدة. ويستطيعون أن يستخدموا إمكانياتهم المشتركة. مثال ذلك يجتمع مجلس تنفيذي منشأً: جنرال إلكتريك (General Electric's Corporate Conseil) كل ربع سنة للمشاركة في المعلومات والأفكار والاهتمامات

¹ ججيق عبد المالك وعبيدات سارة : مرجع سبق ذكره، ص 98.

² حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص: 243-245.

وفحص أفضل الممارسات العملية في الصناعة وخارجها. لتحفيز مدى واسع من التفكير. ويمكن أن تكون المصادر الخارجية لا نهائية وتشمل التقارير التنظيمية وتقارير الصناعة والمراجع والأحداث. وتكون المشاركة في المعرفة مستمرة أثناء كل أنواع تداخلات الفريق. حتى إذا تواجد أعضاء الفريق في مواقع مختلفة حول العالم، فيمكنهم أن يشاركوا ويتصلوا إلكترونياً¹.

و"المنظمات يمكن أن تنعش المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يساعد على التعلم التنظيمي من خلال مجموعة من الأساليب. ومن الأمثلة على ذلك وفي شركة (Du Pont) للصناعات الكيماوية - حيث أن التحدث عن حوادث التسرب الكيماوي في مثل هذه الشركات يثير مخاوف العاملين - تقوم الشركة بعمل لقاء أسبوعي لجميع المستويات الإدارية في الشركة للتحدث عن جميع أنواع الحوادث وحتى أبسطها حيث يتم التداول في هذه الحوادث وذلك من أجل أن يتعلم الجميع من الأخطاء التي تؤدي إلى مثل هذه الحوادث وهذا الأسلوب أدى إلى أن تصبح هذه الشركة من أكبر الشركات أماناً بحيث انخفضت إصابات العمل من ثلاثة وثمانون إلى ثلاثة إصابات فقط².

يتبين مما سبق، أن نمط القيادة التحويلية، ومرونة الهيكل التنظيمي مع التركيز على فرق العمل بمختلف أنواعها وفي مختلف المستويات، وممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما فيما يتعلق بتدريب العاملين، وتمكينهم، وتفعيل التشارك المعرفي بينهم، تعد من المرتكزات الضرورية لبناء منظمة متعلمة، ومن الملاحظ في هذا المستوى أن هناك تداخل ما بين هذه المرتكزات، بمعنى أن هناك نوع من التكامل فيما بينها، لذا من الضروري أن تحرص المنظمة على توفيرها معا وبالقدر الكافي، حتى تصبح متعلمة، لكن التوقف عند هذا القدر من المرتكزات يعطي نظرة مادية عن مدخل المنظمة المتعلمة، الذي هو في حقيقة الأمر عبارة عن فلسفة وإستراتيجية شاملة، تتطلب قبل كل شيء وجود قيم ومعتقدات معينة، تسمح بتشغيل وتنسيق بقية المرتكزات على نحو سليم وفعال. وكما هو معروف فالثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بكل من نمط القيادة، وطبيعة الهيكل التنظيمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية، ومستوى التشارك المعرفي، فالثقافة التنظيمية - كما رأينا سابقاً - تمثل الجانب غير المرئي من التنظيم، والذي عادة ما يكون مسؤولاً عما يحدث في جانبه المرئي.

¹ جون ويرنر وراندي ديسايمون : تنمية الموارد البشرية - الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 954-955.

² نفس المرجع، ص ص: 193-194.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية كمركز أساس لبناء المنظمة المتعلمة

حتى تصبح المنظمة متعلمة ينبغي لها إحداث تغييرات عديدة وشاملة، وتشير الأدبيات المختصة إلى وجود عدد من المراكز الضرورية لتحقيق هذا التحول، تم التطرق إلى خمسة منها في عنصر سابق، وهى القيادة التحويلية، والهيكل التنظيمي المرن، وممارسات إدارة الموارد البشرية الداعمة للتعلم مع التركيز على التدريب والتمكين خاصة، بالإضافة إلى التشارك المعرفي. وفي هذا المبحث سنسلط الضوء على المركز السادس، وهو الثقافة التنظيمية المحابية للتعلم التنظيمي كمركز أساسي لبناء المنظمة المتعلمة، إلا أنه في حقيقة الأمر الثقافة التنظيمية ليست مجرد مركز كباقي المراكز بل تكتسي من الأهمية ما يجعلها أرضية تستند عليها باقي المراكز. وبهدف توضيح كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في بناء منظمة متعلمة، سننتقل من العام إلى الخاص في دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالمنظمة، حيث سنبدأ مع علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء ككل، ثم علاقتها بالسلوك التنظيمي بصفة عامة مع شرح كيفية تأثيرها فيه، ثم سنتطرق إلى دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة مع التركيز على قضية إنشاء المعرفة التنظيمية والتشارك فيها، وفي الأخير سنصل إلى الثقافة التنظيمية المناسبة لبناء المنظمة المتعلمة، أي ثقافة التعلم التنظيمي.

1- الثقافة التنظيمية والأداء:

مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي، ظهرت العديد من الدراسات الرائدة التي ربطت نجاح وتفوق الشركات الرائدة آنذاك بالعامل الثقافي، حيث ولأول مرة صار ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها عامل حرج في نجاح المنظمة، وتوالت الدراسات والأبحاث فيما بعد، التي حاولت توصيف وتحديد الثقافة التنظيمية التي تقود إلى الأداء الجيد أو المتميز، وهو ما اشتهر في الأدبيات بثقافة الأداء. وفيما يلي سنحاول شرح تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء، مع استعراض عينة لدراسات تناولت الموضوع، ثم سنبحث في علاقة الثقافة التنظيمية بنظام الجودة الشاملة، وصولاً إلى ثقافة الأداء بالبحث في حقيقة أنها سياقية، وليست وصفية، يمكن تطبيقها في أي منظمة.

1-1- طريقة تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء:

توجد ثلاثة عوامل أساسية تحدد درجة تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء بصفة عامة وفي أداء العاملين بصفة خاصة، وهذه العوامل هي¹:

✓ الاتجاه: ويدخل في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة، إلا أن المهم هو الكيفية التي تتفاعل بها عناصر الثقافة مع إستراتيجية العمل الناجح، فإذا كان الاتجاه أو الإستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة -مثلاً- فإن الثقافة التي تتخذ فلسفة (لا تؤرجح المركب) -أي أترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير- قد تكون المناسبة، من ناحية

¹ أندرو ديسيز لاقبومار كجيو الاس: مرجع سبق ذكره، ص 461.

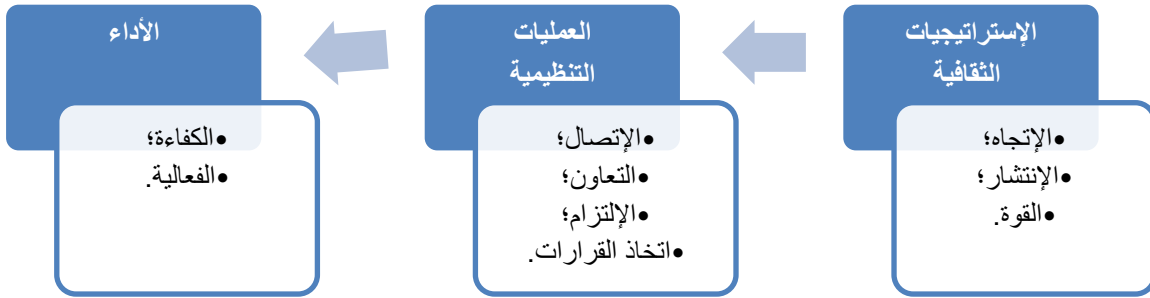
أخرى، نجد أن شركة (جنرال موتورز) قد اتجهت إلى أن تصبح أكثر إقداماً في نشاطها الصناعي، وفي هذه الحالة فإن فلسفة (لا تؤرجح المركب) قد ثبت عدم جدواها؛

✓ الانتشار: انتشار ثقافة ما، هو مدى شيوعها بين العاملين، أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين، أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة؟ فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل متكاملة أو قسم يختلف عن الآخرين -مثلاً- فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام؛

✓ القوة: أخيراً، يمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة، مهما كان اتجاهه، قوة تأثير الثقافة، وبعبارة أخرى، هل الثقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان؟ أم أن الثقافة ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء التنظيم؟

فالثقافة التنظيمية محدد أساسي للأداء، غير "أنه حتى تخدم ثقافة المؤسسة الأداء عليها أن تقبل كل الأفكار المتعارضة للأفراد التي من شأنها أن تخلق التجديد، كما أنه عليها أن تنفتح على ثقافات المؤسسات المنافسة و تتبادل معها الآراء، لأن مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات مؤسسات أخرى هو المصدر الأكثر غنى بالمعلومات من مقارنة الإستراتيجيات مع بعضها، إذن فثقافة المؤسسة هي (مهد الأداء)¹. والشكل رقم (20) يوضح الكيفية التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية في الأداء.

الشكل رقم (20): تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء



المصدر: أندرو دي سيزلافي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991، ص 460.

1-2- عينة لدراسات تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بعمليات المنظمة والأداء:

يوجد قسم كبير من الدراسات "أكد وجود علاقة لا يمكن إغفالها بين الثقافة التنظيمية والأداء الاقتصادي طويل الأجل. ففي دراسة أجراها كل من ديل وكيندي (Deal & Kennedy) كشفت أن

¹ Michel Vlasselaer: Le pilotage d'entreprise -des outils pour gérer la performance future, PUBLI-UNION, Paris, France, 1997, p27.

الثقافات القوية التي تمتلك خصائص متميزة ظلت دائما القوة الدافعة التي تقف خلف النجاح المستمر في قطاع الأعمال الأمريكي¹. دراسة (ديل وكينيدي) (Deal & Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة، توصلت إلى أن الشركات المتفوقة تتميز بالخصائص التالية²:

- ✓ أن فلسفة الإدارة بالمشاركة على نطاق واسع؛
- ✓ تركيز الاهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي؛
- ✓ تشجيع الطقوس (Rituals) والمراسيم (Ceremonies) للاحتفال بالأحداث (أو المناسبات) الخاصة بالشركة؛
- ✓ تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم؛
- ✓ لديها قواعد غير رسمية للسلوك؛
- ✓ لديها قيم قوية؛
- ✓ تضع معايير أداء مرتفعة؛
- ✓ لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.

ولعل من "الإسهامات الهامة التي قدمت تفسير للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، ما توصل إليه الباحثان (بيترز ووترمان) (Peters & Waterman) من خلال الدراسة التي قاما بها إلى أن هناك بعض الصفات التي تميز الشركات الرائدة في ميدان الأعمال الأمريكي تمثل بعض الخصائص التي عادة ما تكون أحد المكونات الهامة في رسالة المنظمة. وتوصل (ديفيد ويلسون) في دراسة تجريبية مهمة إلى ما يدعم نفس النتيجة السابقة التي توصل إليها (بيترز ووترمان) حيث أظهرت البيانات الخاصة بأربع وثلاثين منشأة شملت دراسته إلى أن عائد الاستثمار وعائد المبيعات مرتبطان إيجابيا ببعض القيم الثقافية والمتمثلة في اللامركزية وعملية المشاركة في صناعة القرار. وأن المنظمات التي تتمتع بتلك القيم الثقافية تتميز ليس فقط بأداء أفضل من أداء المنظمات التي تفتقد تلك القيم بل اختلاف أدائها يتسع مع مضي الوقت"³.

وفي كثير من المنظمات الناجحة فإن "الثقافة تساهم بفعالية في تحقيق الأداء في الأجل الطويل، كما أنها تعكس الأداء الماضي للمنظمة في إطار ثقافة ومعتقدات وقيم المؤسسين وأصحاب المنظمة وتساهم الثقافة أيضا في التحديد الدقيق لرؤية (Vision) المنظمة والتي تعكس ماذا تحاول أن تحقق المنظمة مستقبلا وبما يسمح للأفراد بالالتفاف حول هذه الرؤية والعمل بجد نحو تحقيق وإنجاز هذه الرؤية"⁴. ومن الباحثين الذين ساهموا في "تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الأداء (جون كوتر وجيمس هيسكين) من خلال كتابهما الذي اشتمل على أربع دراسات

¹ أحمد عبد الله الصباب وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 431.

² فيليب أتكينسون : مرجع سبق ذكره، ص 122.

³ أحمد عبد الله الصباب وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص: 431-432.

⁴ سيد محمد جاد الرب: مرجع سبق ذكره، ص 193.

تجريبية متعمقة تم إعدادها بين عام 1987 إلى 1992 تناولت حوالي (207) شركة تضم أكبر من تسع منشآت في (22) صناعة من الصناعات الأمريكية المختلفة، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات أن ثقافات المنظمات لها تأثير هام في دعم الأداء التنظيمي على المدى الطويل. وبناء على هذه النتائج قام كل من (ديل وكينيدي) مؤخراً بمقارنة أداء بعض الشركات التي شملتها الدراسة السابقة وتوصلاً إلى أن الشركات التي تتمتع بثقافة قوية (القوية ثقافياً) سجلت أداءً من حيث العائد على المبيعات والاستثمار أعلى من وصيقاتها الأقل أو الأضعف ثقافياً... أما (جيرى بوراس وجيمس كولتر) أسفرت دراستهما لتاريخ وسجل ستة وثلاثين شركة منذ (1926) وعبوراً بنهاية عام (1990) وهي فترة زمنية أكبر من أي من تلك المذكورة آنفاً. إلى أن هناك علاقة سببية بين قوة الثقافة والأداء حيث أن كل دولار أمريكي في الشركات ذات الثقافات القوية عام (1926) يعادل (60356) دولار بنهاية عام (1990)، بينما نفس الدولار المستثمر في أي من الشركات الأخرى ذات الثقافة الضعيفة نسبياً يعادل (955) دولار أمريكي للفترة ذاتها¹.

1-3- الثقافة التنظيمية ونظام الجودة الشاملة:

لتحقيق الجودة الشاملة يجب أن "تجري الشركة تغييراً، ويذهب هذا التغيير أبعد من تبديل الطريقة، أو تعديل العملية، فهو في البداية تغيير يلزم في الثقافة، وتأتي بعد ذلك كل التغييرات الرئيسية الأخرى منه. الثقافة (Culture) هي الطريقة التي اعتاد الناس أن يؤدوا بها الأشياء في الشركة وهي تقليد وعادات وهي سلوك مقبول أو يسعى إليه كل من الإدارة وقوة العمل. وهي رؤية للمستقبل ومجموعة من القيم غير المكتوب معظمها. وهي موروث جزئياً ومتأثرة من الناس الذين لهم تأثير على، وفي الشركة جزئياً: المؤسسين، أو الملاك، أو أصحاب الأسهم، والإدارة العليا والقدامى (مديرين وغير مديرين) والعاملين الجدد. وتنعكس ثقافة الشركة بصفة عامة وتصبح ملموسة في سياساتها، والتي تكون ضرورية لعملية التخطيط، وترجم هذه الخطط في النهاية إلى إجراء"². كما هو مبين في الشكل رقم (21).

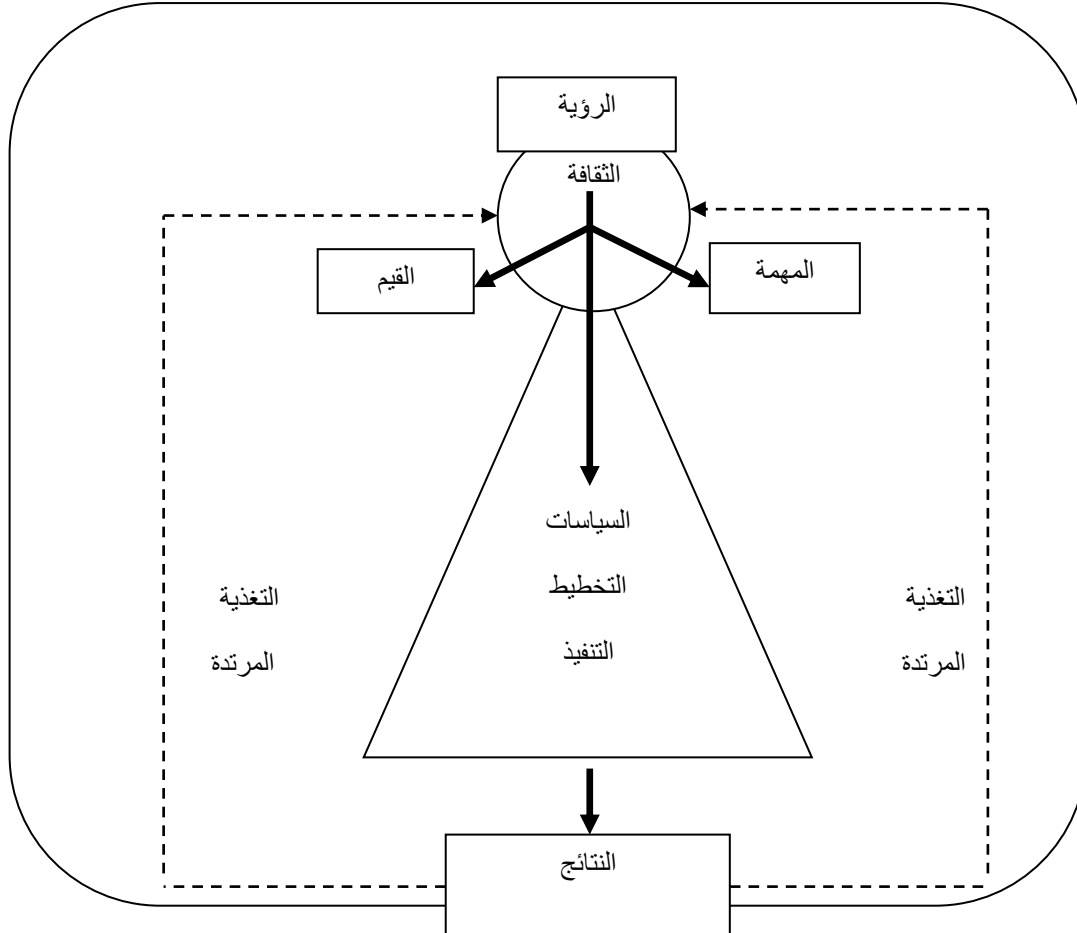
أوضح عمل (أرجيريس وشون) (Argyris & Schon, 1978) على التعلم المهني والممارسة العملية "كيف يمكن أن يحدث هذا عندما تكون النظريات المعتمدة (النظريات التي يستخدمها المهنيون في وصف السلوكيات وتبريرها) غير متطابقة مع النظريات المستخدمة (نظريات الإجراء العاملة)؛ أي عندما تكون الكلمات والإجراءات متناقضة... ومثال ذلك، المديرون الذين عملوا في الماضي في موقع عمل عن طريق استخدام النمط الاستبدادي مع العاملين معهم، يمكن أن يرغبوا بسبب الظروف المتغيرة أو إعادة التعليم في تبني نمط مشاركة أكثر، ورغم تقدير هؤلاء المديرون للعاملين معهم والإنصات لهم وتشجيعهم وحالة أن هذا هو ما يفعلونه، فمن المرجح

¹ أحمد عبد الله الصباب وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص: 432-433.

² جوزيف كيلادا : تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض -السعودية، 2004، ص 69.

أنهم في بعض الأوقات، يمسكوا أنفسهم ذاكرين (Telling) بدلا من مقترحين (Suggesting) وكما نقول (من الصعب أن تموت العادات القديمة) (Old habits die hard)¹. وتحدث أرجيرس (C. Argyris) 1991 عن "الفرق بين ما (اعتنقه) الأفراد وما فعلوه، معطيا مثالا لاستشاريين يستعرضون تفاعلاتهم مع العملاء وعجزهم عن التعلم من الاستشارة أو عملية التأمل"². وخير مثال على ذلك -أيضا- فشل برامج الجودة (شهادات الإيزو) في تحسين الأداء فبالرغم من أن "حركة الجودة فريدة في إمكاناتها التحويلية، حتى في وقتنا الحاضر، فهي تركز طاقات الأفراد على النظام بأسره، على كل القضايا المعقدة والبسيطة، على التعلم والعمل الجماعيين وعلى رغبتهم في التحسين. وقد حدثت الإخفاقات باختصار لأن المنظمات توقعت الكثير جدا من (برنامج الجودة) والقليل جدا من أنفسهم، إن المنظمة لا يمكنها أن تكون رفيعة الجودة بدون السعي لتحقيق تعلم جماعي"³.

الشكل رقم (21): من الثقافة إلى الإجراء



المصدر: جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض -السعودية، 2004، ص 69.

¹ سالي وودوارد وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

² جنيفر جوي -ماتثيوز وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 159.

³ نفس المرجع، ص 136.

1-4- ثقافة (الأداء) : مثالية أم سياقية ؟:

ليس من الضروري أن "تكون إحدى الثقافات أفضل أو أسوأ من الثقافات الأخرى. هل من الأفضل أن تسود في المنظمة الثقافة الطائفية بدلا من الثقافة المتنوعة؟ هل هناك نوع من الثقافة أفضل من النوع الآخر؟ الإجابة هي لا على السؤالين. وحتى نوضح هذه النقطة فإننا بحاجة لأن نكرر المقدمة المنطقية التي بني عليها مفهوم الثقافة ذات البعدين الأساسيين (Double S Cube) وهي أن لجميع الثقافات جوانب إيجابية وجوانب أخرى سلبية. ومن المثير أن بعض المنظمات تحقق النجاح لأنه يسود فيها نوعا من الثقافة التي قد لا تكون مناسبة بالمرّة للشركات الأخرى. والمعضلة ليس الحصول على نوع معين من أنواع الثقافة بل في تنمية الثقافة المناسبة لظروف معينة، فالثقافة ظاهرة معقدة، ولذلك فالثقافة المناسبة لإحدى الشركات قد لا تكون مناسبة بالمرّة لشركة أخرى. وحتى بالنسبة لشركة واحدة فإن الثقافة التي أثرت بكفاءة في زمن ما قد تتغير مع مرور الوقت"¹.

وفي هذا السياق، يقول (إدجار شين) "يتحدث المديرون عن تطوير (النوع الصحيح من الثقافة) أو (ثقافة الجودة) أو (ثقافة خدمة العملاء)، وهم يوحون بأن الثقافة لها علاقة بقيم معينة يحاول المديرون أن يدخلوها في منظماتهم عن طريق التلقين. ويتضمن هذا الاستخدام أيضا افتراضا بوجود ثقافات أفضل أو أسوأ وثقافات أقوى أو أضعف، وبأن النوع (الصحيح) من الثقافة سيؤثر في مدى فعالية المنظمة. وفي الأدبيات الإدارية يكثر وجود الافتراض بأن وجود ثقافة أمر ضروري للأداء الفعال، وأنه كلما قويت الثقافة ازدادت فعالية المنظمة. وقد "أيد الباحثون بعض هذه الآراء بالإبلاغ عن نتائج مفادها أن (القوة) الثقافية أو بعض أنواع الثقافة ترتبط بالأداء الاقتصادي... وقام الاستشاريون باستطلاع (مسوح الثقافة) وزعموا أن بإمكانهم تحسين الأداء التنظيمي بمساعدة المنظمات على إيجاد أنواع معينة من الثقافة... فالكثير من هذه الاستعمالات لكلمة (ثقافة) كما سنرى، لا تعكس نظرة سطحية وخاطئة للثقافة فحسب، بل تعكس أيضا درجة خطيرة من الميل إلى تقييم ثقافات معينة بطريقة مطلقة، والإيحاء بأن هناك بالفعل ثقافات (صحيحة) للمنظمات. وكما سنرى، فإن كون الثقافة (جيدة) أو (سيئة) أو (فعالة وظائفيا) أو لا، لا يعتمد على الثقافة وحدها بل على علاقة تلك الثقافة بالبيئة الموجودة فيها"².

2- الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي:

لقد تبين مما سبق، أن أداء المنظمة ككل، أو أداء العاملين فيها، يتأثر بطبيعة ثقافتها التنظيمية، بالرغم من أن هناك جدل واسع بين الباحثين بشأن ثقافة الأداء، ولكن الأمر الأكيد أن أداء أي منظمة يتأثر بالقيم والمعتقدات والافتراضات السائدة فيها، وتذكر الأدبيات المختصة أن الثقافة التنظيمية هي مهد الأداء. لكن عند

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سبق ذكره، ص ص: 636-637.

² إدجار شالين : مرجع سبق ذكره، ص 21.

التدقيق في علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء، نلاحظ أن العلاقة بينهما غير مباشرة، والصحيح أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ونتائج هذه السلوكيات هي ما نقيسه باعتباره أداء. وفي هذه الجزئية سنتعرض إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك التنظيمي، وعلاقة الثقافة التنظيمية أيضا بالالتزام التنظيمي، باعتبار هذا الأخير من أهم محددات السلوك التنظيمي، ثم سنتناول قضية أخلاقيات الإدارة وكيف تتأثر بالثقافة التنظيمية وتؤثر فيها، والتي تعد من المواضيع الحديثة نسبيا في ما يرتبط بالسلوك التنظيمي.

2-1- تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك المنظمة والعاملين فيها:

"إن سلوكياتنا اتجاه الآخرين ليست عشوائية، إنما ذات هدف يتم توجيهه من خلال قيمنا، ومعتقداتنا، واتجاهاتنا، والأفكار التي نكونها حول ذاتنا والآخرين، والموقف الذي تتفاعل فيه. وجميع هذه العناصر يتم ربطها بعضها ببعض من خلال مجموعة من الافتراضات التي نبنيها من خلال الخبرة، وهذا المفهوم النظري الذي نبنيه حول التفاعل الاجتماعي يزودنا بالإطار المرجعي الذي نتمكن من خلاله من تفسير المعلومات التي نحصل عليها دون ردود أفعال الآخرين تجاه ما نقوله أو ما نفعله، كما أنه يحدد أيضا كيف يمكن أن نستعمل خبراتنا الاجتماعية السابقة في تفسير المواقف التفاعلية القادمة، لذا فإننا نستخدم نظرياتنا الذاتية لتوجه تصرفاتنا وكل ما نقوله أو نفعله"¹. ومن بين أوجه تأثير الثقافة في سلوك المنظمة والعاملين فيها، ما يلي²:

- ✓ توجهات المنظمة والعاملين بها: تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية) ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها؛
- ✓ الانتشار: يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية؛
- ✓ القوة: تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة فالكثير من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام؛
- ✓ المرونة: تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها ما يلي:

أ. تعيين مدير مسئول عن الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها؛

¹ جون هيز : مرجع سبق ذكره، ص 60.

² مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سبق ذكره، ص ص: 81-83.

ب. استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية؛

ج. يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من الأعمال والمهارات والقدرات المختلفة.

✓ الالتزام: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

2-2- الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

يمكن أن تكون "ثقافة المنظمة ثقافة قوية أو ضعيفة، حسب مكوناتها ونتائجها وحيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية وفي حالة عكس ذلك، تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة"¹. والثقافة القوية يمكنها أن "تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة. من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة ومن ثم يكون لديهم حافزًا قويًا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة. ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال ما يلي:

- ✓ إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة؛
- ✓ توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء؛
- ✓ أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة؛
- ✓ أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل؛
- ✓ يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة، تزيد من القيمة المالية للمنظمة، كأن تعمل الثقافة على زيادة الإنتاجية، تخفيض التكاليف؛
- ✓ يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها وألا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات الأخرى المنافسة داخل نفس المجال أو النشاط؛

¹ نفس المرجع، ص 83.

✓ من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة منظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها والعاملة في نفس المجال أو النشاط.

2-3- الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الإدارة:

"إن البيئة التي تعمل فيها الشركة كان لها تأثيرها على ثقافتها سواء من خلال العاملين الذين يحملون قيما شخصية واجتماعية ذات علاقة بالبيئة التي يأتون منها. أو من خلال تفاعل الشركات إيجابا أو سلبا مع البيئة ومدى ملائمة أو عدم ملائمة تصرفاتها مع اعتبارات ومصالح البيئة ومن ضمنها الاعتبارات الأخلاقية، والواقع أن هذا التفاعل يمكن أن يفسر جانبا مما يأتي:

أولا: الصراع الناجم عن ضغوط الشركة وثقافتها على قيم الأفراد الشخصية والاجتماعية المستمدة من بيئتهم العامة، وقد أشارت الدراسات إلى أن القيم الشخصية للأفراد معرضة للتآكل في الشركات الحديثة. وإن هذا التآكل يتزايد كلما اتجهنا نحو المستويات التنظيمية الأدنى. فقد أكدت الدراسة على أن (20%) من أفراد الإدارة العليا يؤيدون أنهم غيروا مبادئهم وقيمهم الشخصية حسب توقعات الشركة، و(27) من أفراد الإدارة الوسطى و(47) من أفراد الإدارة الدنيا (المستوى الإشرافي)؛

ثانيا: إن البيئة التي تسودها عوامل المنافسة فإن الشركات العاملة فيها تعكس بدرجة تركيز أكبر عوامل المنافسة في ثقافتها. في حين أن البيئة التي تسودها عوامل التنافس والتعاون يمكن أن تعكس بدرجة تركيز أكبر أيضا عوامل التعاون لا عوامل الصراع في ثقافتها. والمثال الذي نوردته هو دعوة بعض المديرين الأمريكيين انسجاما مع بيئتهم إلى تبني نوعا من إدارة رعاة البقر (Cowboy Management) القائمة على المنافسة والصراع والمثلية لثقافة انتهاز الفرص بصيغة إدارة لحظة بلحظة. ويعزي البعض تراجع الإدارة الأمريكية عن مجارة المنافسين اليابانيين في أسواقهم الداخلية والخارجية إلى مثل هذه الثقافة التي فقدت سيطرتها على المنافسة؛

ثالثا: إن الشركات التي لا تنسجم في ثقافتها وبالتالي في قراراتها وممارستها مع بيئتها تواجه تدخلا من البيئة في فرض اعتباراتها ومراعاة مصالحها بالقانون. لهذا فإن الشركات أصبحت أكثر وعيا في الوقت الحاضر بهذه الحقيقة. فأخذت تبادر طوعا بجعل ثقافتها منسجمة مع البيئة التي تعمل فيها. وهذا ما يفسر إلى حد كبير ميل الشركات إلى إصدار المدونات الأخلاقية التي تمثل جزءا من ثقافة الشركة الرسمية المعلنة. إن ثقافة الشركة أصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات الإدارة بوصفها معايير وقيما تحدد ما هو ملائم أو غير ملائم في بيئة الشركة الداخلية والخارجية، مما يعني أن ثقافة الشركة أصبحت تحقق توازن أفضل ما بين أهداف الأفراد وأهداف الشركة، ما بين أهداف الشركة وأهداف المجتمع، وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية"¹.

¹ نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 88-90

3- الثقافة التنظيمية وإنشاء المعرفة التنظيمية :

كما هو معروف عند السلوكيين فإن التعلم عبارة عن تغيير دائم نسبيا في السلوك نتيجة الخبرة أو المعرفة المكتسبة، وبالتالي فإن تغيير السلوك هو نتيجة حتمية لتغير المخزون المعرفي والخبرة المتراكمة عند الفرد أو المجموعة في مجال معين، أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في السلوك التنظيمي - كما رأينا سابقا - من خلال تغيير الرصيد المعرفي، فحتى يتغير السلوك من الناحية الإجرائية لا بد أن يحصل تغير في المعارف والخبرات والمهارات، أي أن تغيير السلوك يكون نتيجة للتعلم، وتظهر هنا عملية إنشاء وإدارة المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط يفسر كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر في السلوك التنظيمي. من هذا المنطلق سنحاول في هذه الجزئية توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة وبناء المعرفة التنظيمية، ثم أهميتها في تفعيل التشارك المعرفي بالمنظمة، وصولا إلى ثقافة المشاركة في المعرفة وما يميزها عن الثقافة التقليدية.

3-1- أهمية الثقافة التنظيمية في بناء وإدارة المعرفة:

إن "نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، وتشجيع الناس على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافحة الخطأ والسلوك الإيجابي. وفي دراسة أجراها (Delong & Fahey, 2000) على أكثر من (50) شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هناك اعتقادا سائدا ومؤكدا بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هو الثقافة التنظيمية... وأن المديرين الذين تمت مقابلتهم اعترفوا بأهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة. كما يؤكد (Stewart, 1997) أن نجاح الشركة الأمريكية (3M) وغيرها من الشركات في تطوير منتجات جديدة معروفة لم يكن سببه التقنيات، بل ثقافة مشاركة وتقاسم المعرفة... ومن هنا أكدت هذه الشركات أهمية اللقاءات والاجتماعات ومعارض المعرفة، وإتاحة الوقت وتوفير المكان للعاملين لتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين. ويضيف أن بناء المعرفة الجديدة وتطبيقها عملية شاقة وبطيئة ولكن معدل نجاحها سيتأثر حتما بدرجة رئيسية بثقافة المنظمة"¹.

وأكدت (Alavi et al, 2006) أن "الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر - بشكل إيجابي أو سلبي - في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما، أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق؛ فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية، تشجع على التشارك بالمعرفة

¹ حسين حريم ورشاد الساعد : "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02، الأردن، 2006، ص 231.

وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين¹. ويرى (Wilson & Rosenfeld, 1999) أن إدارة المعرفة بنجاح تتطلب ثقافة تنظيمية تتصف بأنها²:

- ✓ تشجع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛
- ✓ تقدر الإنجاز وتعترف به؛
- ✓ تقيم مشاركة وتقاسم المعرفة؛
- ✓ تشجع وتحت على العمل الفرقي والجماعي؛
- ✓ تؤكد على ضرورة مشاركة الأفراد.

فالثقافة التنظيمية هي "أصعب مكون لإدارة المعرفة، ومهما كان النجاح أو الإخفاق لبرنامج إدارة المعرفة فهو غالباً مجرد تابع، فيما إذا كانت ثقافة المنظمة تشجع أو تعيق انتقال المعرفة ومشاركتها بحرية ضمن هيكل المنظمة"³. وبالتالي فإن إدارة المعرفة -وكما رأينا سابقاً- "لا تحتزل ببساطة فقط في المسألة التقنية، ولكنها تستدعي إحداث تغيير ثقافي داخل المؤسسة من أجل قيادة بأفضل تشارك معرفي"⁴.

حسب جلاستون (Gladstone, 2000) "تتعلق إدارة المعرفة في نهاية الأمر بتحسين عمليات التعلم وخلق المعنى في المنظمات والاشتراك فيه"⁵. ويرى (Aggestam, 2006) أن "المنظمة المتعلمة عبارة عن ثقافة في حين أن إدارة المعرفة تتحدد من خلال الثقافة، كما يعتقد أن المنظمة المتعلمة يحتاج إلى قيادة أكثر من إدارة المعرفة، حيث إن أهم دور القائد هو توفير رؤية مشتركة والتي تعد أمر ضروري لبناء منظمة متعلمة في الوقت يمكن أن تحدث عمليات إدارة المعرفة حتى تتوفر رؤية مشتركة. كما أشار (Aggestam, 2006) إلى أنه يمكن أن ننظر إلى المنظمة المتعلمة كنظام يحتوي نظام فرعي هو إدارة المعرفة، وهذا يعني أن أي تغيير في المنظمة يؤثر على إدارة المعرفة، كما أن أي تغيير في إدارة المعرفة يؤثر على المنظمة المتعلمة"⁶. يرى (Marquardt, 2002) أن "إدارة المعرفة هي القلب المحرك للمنظمة المتعلمة، كما أن المنظمة المتعلمة الناجحة تنظيمياً وتقنيا تعمل على توجيه المعرفة"⁷.

¹ سامي عبد الله المدان وصباح محمد موسى: "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج) -دراسة حالة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010، ص ص: 115-116.

² حسين حريم ورشاد الساعد : مرجع سبق ذكره، ص ص: 231-232.

³ أحمد علي : "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 01، سوريا، 2012، ص 498.

⁴Stéphane Balland & Anne-Marie Bouvier : Management des entreprises en 24 fiches, éd DUNOD, Paris, p 125.

⁵ جنيفر جوي -ماتيو وأخرون: مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁶ جوهرة أقطي : مرجع سبق ذكره، ص 201.

⁷ محمد بن مسفر الشمراني : مرجع سبق ذكره، ص 26.

3-2- دور الثقافة التنظيمية في تفعيل التشارك المعرفي :

يجب على الثقافة التنظيمية أن "تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة. والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها. لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها، ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:

- ✓ تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة وحول المعرفة التي يجب إدارتها؛
 - ✓ تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة: من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها ومن الشخص الذي يستطيع خزنها؛
 - ✓ إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة؛
 - ✓ صوغ (تشكيل) العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.
- وتشير أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة والتشارك فيها والبناء على أفكار الآخرين، ومن هذه العوامل:

- ✓ إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة؛
- ✓ ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة؛
- ✓ تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية؛
- ✓ تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية؛
- ✓ تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك؛

- ✓ دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحويلها إلى شبكات رسمية؛
- ✓ تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الأفراد؛

- ✓ استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك في المعرفة¹.

3-3- ثقافة المشاركة في المعرفة:

يحتاج خلق ثقافة التشارك في المعرفة إلى "تشجيع الأفراد على العمل مع بعضهم البعض بفعالية، التعاون والتشارك مع بعض ليصبحوا أكثر إنتاجية. وما يجب أن تدركه كل منظمة في سعيها لخلق ثقافة التشارك في المعرفة، أن الهدف من ذلك هو تحقيق أهداف المنظمة وليس فقط أنه سلوك جيد، كما أن الهدف هو التشارك في المعرفة وليس المعلومات، وأن التعلم من عملية التشارك في المعرفة أهم من سلوك التشارك في المعرفة، كما يجب أن

¹ هيثم علي حجازي : مرجع سبق ذكره، ص ص: 114-115.

تتذكر المنظمة دائما أن تغيير الثقافة أمر صعب، فهو يعني النظر إلى العالم بطريقة تختلف عما كانت تراه من قبل، لذلك فإن خلق ثقافة التشارك في المعرفة يحتاج إلى جهد ووقت كبيرين. ويرى (Gurteen, 1999) أنه من بين العوامل التي يمكن أن تشجع على تطوير ثقافة التشارك في المعرفة ما يأتي:

✓ تقديم مكافآت لسلوك التشارك في المعرفة، كما يجب أن توازن هذه المكافآت بين كمية المعارف الجديدة ونوعيتها؛ تحفيز التشارك في المعرفة، إذ يجب أن يدرك الأفراد أن "التشارك في المعرفة هو القوة" وليست "المعرفة مجرد ذاتها هي القوة"، فإذا أدرك الأفراد أن التشارك في المعرفة يساعدهم على أداء أعمالهم بفعالية أكثر، وهذا يعطيهم مكانة أكثر في المنظمة، ويمكنهم من الحفاظ على عملهم ومنصبهم، ويساعدهم على تطوير مساهمهم المهني، وأن مكافآتهم تكون بعد عمل شيء مفيد نتيجة التشارك في المعرفة، وليس نتيجة التشارك الأعمى في المعرفة، والاعتراف الذاتي، وبذلك سيصبح الأفراد أكثر تحفيزا للتشارك في المعرفة؛

✓ التغلب على عوائق التشارك في المعرفة، إذ إن بعض الأفراد يعتقدون أن الآخرين سيسرقون أفكارهم وسيحصلون على المنافع والمكافآت مقابل ذلك، ولكن هذا خطأ، لأن الفرد لا يجب أن يتصف بالسذاجة ويقدم كل أفكاره بشكل خام، وفي الوقت نفسه لا يحتكرها، لأنها بعد فترة لن تصبح لها أية أهمية، بل يجب أن يستثمر أفكاره، وذلك من خلال الفهم والوعي والممارسة الصحيحة لعملية التشارك في المعرفة. وفي هذا المجال يجب أن يدرك الأفراد كذلك أن التشارك في المعرفة ليس تشاركا في الأفكار فحسب، بل يعد كذلك عملية تعلم وتحسين لطرق التفكير؛

✓ جعل كل الأفراد يتشاكرون في المعرفة، حيث إن الموظف - ومهما كان منصبه في المنظمة، سواء مديرا عاما، مديرا تنفيذيا، مساعداً مدير... الخ - يبقى عضوا في المنظمة، له مجموعة أهداف، ويتأثر بمجموعة عوامل، وإذا آمن الفرد أن التشارك في المعرفة هو طريقة لمساعدته أو مساعدة القسم الذي ينتمي إليه أو فريق عمله أو منظمته، فسيبدأ بممارسة سلوك التشارك في المعرفة، وسيشجع الآخرين على ذلك؛

✓ دور التكنولوجيا: وبالرغم من أن التشارك في المعرفة يحدث دون استخدام التكنولوجيا إلا أنه على المنظمات - مهما كان حجمها - أن تدرك أن للتكنولوجيا دورا مهما في عملية التشارك في المعرفة، إذ ليس بالضرورة أن يملك الأفراد في المنظمة كل المعرفة التي تحتاجها، بل ستحتاج المنظمة إلى معارف من خبراء من خارجها ومنتشرون في مناطق جغرافية مختلفة، كما أن التكنولوجيا تساعد على الحصول على المعرفة بسرعة وبفعالية أكثر إذا كان للفرد القدرة على استخدامها. ولأن تطوير ثقافة التشارك في المعرفة يحتاج إلى جهد كبير، فإن للعديد من الممارسات التنظيمية والإدارية أهمية في تطوير هذه الثقافة¹. والجدول رقم (10) يظهر أهم الفروقات بين الثقافة التقليدية وثقافة المشاركة في المعارف.

¹ جوهرة أقطي : مرجع سبق ذكره، ص ص: 77-78.

الجدول رقم (10): الثقافة التقليدية وثقافة المشاركة في المعارف

المشاركة في المعارف	التقليدية	المحددات الثقافية
منخفض	عالي	✓ إخفاء المعرفة من أجل الأمان
عالية	ضعيفة	✓ الثقة بين فرق العمل، الأقسام والوحدات العملية
عالية	ضعيفة	✓ عقوبة عدم المبادرة في العمل والعكس
ضعيفة	مرتفعة	✓ عقوبة الأخطاء المرتكبة بحسن نية
عالي	ضعيف	✓ تنوع وجهات النظر والتفكير العملي المشترك
عالي	ضعيف	✓ الجزاء المبنى على المشاركة في المعارف والتعاون في مجال تسوية المشاكل
عالي	لا يوجد	✓ التعديل الذي ينشأ عن المشاركة في المعارف أو من خلال البحث عن دعم العلاقة مع الزبائن

Source :Tiwana AMRIT : Gestion des connaissances –Application CRM et E-business, éd Campus Press, Paris, 2001, P 279.

4- الثقافة التنظيمية المناسبة لبناء منظمة متعلمة:

لقد تبين لنا فيما سبق، أهمية الثقافة التنظيمية في بناء وإدارة المعرفة التنظيمية، وفي تفعيل التشارك المعرفي أيضاً، حتى عبر البعض عن الثقافة التنظيمية التي تشجع على التشارك المعرفي وتسهله بثقافة المشاركة في المعرفة، ولكن بالنسبة للمنظمة فإن إدارة وبناء ومشاركة المعرفة ليس هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة، وتبقى المعرفة مهما كانت مبتكرة بدون قيمة ما لم يتم الاستفادة منها عملياً من قبل المنظمة، أي أن المعرفة المفيدة بالنسبة للمنظمة هي التي تفضي إلى تغيير السلوك، أي بعبارة أخرى يجب تشغيلها، وهذا هو الحد الفاصل بين إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، وبالتالي فإن ممارسة التعلم التنظيمي هو ما يحفز الأداء من خلال تغيير السلوك، بينما يتمثل دور إدارة المعرفة والتشارك المعرفي في تنشيط هذه الممارسة وتدعيمها بالمعارف الجديدة. وبما أن المنظمة المتعلمة هي أفضل وعاء أو حاضنة لممارسة التعلم التنظيمي، وفي سعينا لإبراز كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في بناء منظمة متعلمة، سنتطرق فيما يلي إلى مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي باعتبارها النمط الثقافي المناسب لممارسة التعلم التنظيمي في إطار المنظمة المتعلمة، وإلى الافتراضات التي تقوم عليها هذه الثقافة، وفي الختام سنحاول الإجابة عن سؤال مهم جداً، يتعلق بمبررات وأهمية ومزايا ثقافة التعلم التنظيمي وكيف تساهم في بناء المنظمة المتعلمة.

4-1- مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي:

ثقافة التعلم التنظيمي هي "التي تشجع [التعلم] والانفتاح والخلق، والحصول على المعرفة ومشاركتها، وتجريب الأشياء الجديدة والتعلم من الأخطاء، ثقافة تشجع التكيف والتغير، وقد وجدت دراسة (Zahng & Yang, 2004) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين وجود ثقافة تعليمية في المنظمة وأداءها، ثقافة تشجع التسامح والاعتراف بالأخطاء وتكون الحقيقة هي السائدة في المنظمة"¹. وتشير ثقافة التعلم التنظيمي إلى "مجموعة الأعراف والقيم حول توظيف المنظمة لتدعم التعلم التنظيمي بشكل نظامي باستخدام النماذج العميقة، وذلك من خلال عمليات كسب المعلومات ونشرها وترجمتها ثم تغيير السلوكيات والإدراكات وفق للمعرفة الجديدة. كما ترتبط ثقافة التعلم التنظيمي باكتساب وتصحيح الأخطاء في المنظمة. وقد اشتق مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي من مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وتشير إلى اعتراف المنظمة بالتعلم كعامل حاسم بشكل مطلق في نجاح أعمالها، حيث يتم إدراج التعلم في كل وظائف المنظمة"².

ويذكر (إدجار شين) (E. Schein) سبعة خصائص لثقافة التعلم، هي³:

- ✓ ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة؛
- ✓ ثقافة تركز على الناس أكثر مما تركز على النظم؛
- ✓ ثقافة تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل؛
- ✓ ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلم؛
- ✓ ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشكلات، أي تتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض الجوانب دون الأخرى؛
- ✓ ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار؛
- ✓ ثقافة ترسيخ مفاهيم وفرص عمل الفريق (Team Work)؛
- ✓ ثقافة يستطيع العاملون فيها الوصول والاتصال والتواصل مع القادة بسهولة دون تعقيدات. والجدول رقم (11) يظهر الفرق بين الثقافة التنظيمية التقليدية وثقافة التعلم التنظيمي.

الجدول رقم (11): الثقافة التنظيمية التقليدية وثقافة التعلم التنظيمي

الثقافة [التنظيمية] التقليدية	ثقافة التعلم التنظيمي
✓ يتقيد الأفراد بالأوامر البيروقراطية واللوائح	✓ يتقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفريق وحرية المبادرة
✓ المدراء يميلون ليصبحوا منعزلين وذوي مكانة	✓ المدراء يعطون أهمية لجميع الأفراد ويبادرون

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 208.

² أقطي جوهرة : مرجع سبق ذكره، ص 132.

³ علي السلمي : مرجع سبق ذكره، ص 233.

سياسية، وذلك بإتباع إستراتيجية بطيئة التغير	بالتغيير حتى في حالات المخاطر وعدم التأكد
✓ الجماعة تستند على شخصية المدير	✓ الأفراد يعتمدون على السلطة التي تم تفويضها لهم والذين اشتركوا في رسمها
✓ ليس هناك إمكانية لإحداث خلل تنظيمي من طرف الأفراد -عدم التداخل-	✓ الأفراد يعملون بشكل جماعي وبذلك يخشى من تأثيرهم في المؤسسة
✓ الاهتمام باحتياجات المؤسسة أولاً	✓ الاهتمام بشدة بالزبائن والعملاء والشركاء والعاملين داخل المؤسسة

المصدر: بوحنية قوي: "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة -دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث -جامعة ورقلة، العدد 02، الجزائر، 2003، ص 79.

و"أشار (Kandemir & Hult, 2005) أن فهم كل من عملية التعلم التنظيمي ومستويات إدراك التعلم هو أمر مهم في تقديم فهم أفضل لتأسيس ثقافة التعلم التنظيمي، تفسير أثر المناخ التنظيمي (الثقة والانفتاح واللامركزية) في تشكيل ثقافة التعلم التنظيمي، تقديم ربط منطقي لثقافة التعلم التنظيمي بالنتائج التي تحققها. ويرى (Kandemir & Hult, 2005) أن تطوير ثقافة التعلم التنظيمي تحتاج إلى كل من التوجه نحو الفرق (دعم التعاون بين فرق العمل)، التوجه نحو الأنظمة (دعم أنظمة العمل لعملية التعلم)، التوجه نحو التعلم (غرس قيم التعلم لدى الموظفين)، والتوجه نحو الذاكرة (دعم الإدارة لبناء ذاكرة تنظيمية إذ يخزن الأفراد المعارف المكتسبة في خبراتهم لاستخدامها مستقبلاً، ويحدث ذلك من خلال تشجيع الاتصال وتوزيع المعرفة). كذلك أشار (Skerlavaj et al, 2007) أن أهم خصائص ثقافة التعلم التنظيمي هو التوجه نحو المعرفة"¹.

4-2- الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها ثقافة التعلم التنظيمي:

جادل (إدجار شين) في مؤلفه الموسوم ب(الثقافة التنظيمية والقيادة) بأن ثقافة التعلم التنظيمي يجب أن تفترض التالي²:

- ✓ إدارة العالم أمر ممكن؛
- ✓ يجدر بالإنسان أن يوجد حلولاً مسبقاً للمشاكل؛
- ✓ الواقع والحقيقة يجب التعرف عليهما بشكل فعلي؛
- ✓ الطبيعة البشرية هي طبيعة خيرة بالأساس وهي على أي حال متقلبة؛
- ✓ أفضل أنواع الأفق الزمني يكون بين المستقبل البعيد والمستقبل القريب؛
- ✓ أفضل وحدات الزمن هي الوحدات ذات المستوى المتوسط؛

¹- جوهرة أقطي : مرجع سبق ذكره، ص 132.
²إدجار شابين: مرجع سبق ذكره، ص 403.

- ✓ المعلومات الدقيقة والمناسبة يجب أن تكون قابلة للتدفق بحرية داخل شبكة شديدة الترابط؛
 - ✓ الوحدات المتنوعة والمتراطة هي وحدات مرغوب فيها.
 - ✓ وأخيرا يجب أن يحكم ثقافة التعلم الافتراض الذي يقضي بأن العالم بطبيعته عبارة عن حقل معقد من العوامل المترابطة التي تكون فيها المسببات والمحددات المتعددة مرجحة أكثر من الأسباب الخطية أو البسيطة.
- واستنادا إلى ذلك فإن دور القيادة التعليمية التوجه داخل عالم مضطرب يتمثل في تعزيز أنماط الافتراضات هذه، إذ يتعين على القادة أنفسهم، في المقام الأول، التمسك بمثل هذه الافتراضات وأن يصبحوا متعلمين ثم قادرين على إدراك السلوك ومكافأته بشكل منتظم بناء على تلك الافتراضات.

4-3- لماذا ثقافة التعلم التنظيمي؟

يقول (إدجار شين) "نجد في هذه الأيام أن الأذهان قد انصرفت إلى التفكير بدرجة كبيرة في الوجهة التي يسير إليها العالم ومردود ذلك على المنظمات والقيادة. وكان إحساسي بذلك يتمثل في أن التكهانات المختلفة بالعملة والمنظمات التي تركز على المعرفة وعصر المعلومات وعصر التكنولوجيا البيولوجية وتحرير الحدود التنظيمية وغيرها مما يجمع بينهما شيء مشترك - فإننا لا نعرف أي نمط سيكون عليه عالم الغد سوى أنه سيكون مختلفا أو أكثر تعقيدا وسرعة وكذا أكثر تعددا من الناحية الثقافية. وهذا يعني أن المنظمات وقادتها سوف يكون لزاما عليها أن تظل تتعلم أبدا"¹. ويضيف (إدجار شين) بأن "الأوضاع الضرورية للتعلم لا تتوفر في معظم المؤسسات لأن ثقافتهم غير مناسبة وخاصة للتعلم طويل المدى"². باستثناء المنظمة المتعلمة التي تتكون ثقافتها التنظيمية من "عناصر تروج للتعلم والمشاركة في المعرفة في التنظيم كله"³.

إلا أننا "نواجه إشكالية عندما نطرح التعلم الأبدي في سياق التحليل الثقافي، فالثقافة هي عامل الاستقرار والقوة التي تحافظ على القيم والسبيل للتوصل إلى معاني الأشياء وتوقعها. وقد أكد العديد من المستشارين المتخصصين في مجال الإدارة وكذا المنظرون أن الثقافات (القوية) هي ثقافات مفضلة بحيث تكون أساسا لأداء فعال مستمر. ولكن الثقافات القوية هي في حد ذاتها ثقافات مستقرة وصعب تغييرها، فإذا أصبح العالم أكثر اضطرابا وأكثر حاجة للمرونة والتعلم، ألا يعني ذلك أن الثقافات القوية سوف تصبح مطلبا ملحا؟ ألا يعني ذلك إذا أن عملية تشكيل الثقافة نفسها هي عملية تنطوي على خلل في الأداء لأنها تعمل على تثبيت الأشياء في حين تكون المرونة أكثر ملائمة؟ أم هل من الممكن تخيل ثقافة مرنة قابلة للتأقلم ذات توجه تعليمي بطبيعتها؟ هل بإمكان المرء إقرار معرفة دائمة وبرنامج دائم للتغيير؟ وماعساها أن تكون الثقافة التي تجذب التعلم

¹ نفس المرجع، ص 391.

² طارق السويدان : مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ جون ويرنر وراندي ديسايمون : تنمية الموارد البشرية - الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 956.

الدائم والمرونة؟ ولصياغة هذا التساؤل بلغة القيادة: ما هو الاتجاه الذي يتعين على قادة اليوم أن يدفعوا التطور الثقافي صوبه حتى يكونوا مستعدين لما سيأتي به المستقبل من مفاجآت؟¹.

من خلال ما تم تناوله في هذا المبحث، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعتبر كعامل حاسم وجوهري يحدد ما سيكون عليه أداء المنظمة والعاملين فيها، من خلال توجيهها للسلوك التنظيمي في المنظمة، عن طريق تأثيرها في الرصيد المعرفي والخبرة المتراكمة للعاملين، أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في عمليات إدارة المعرفة بالمنظمة، خاصة فيما يتعلق بإنشاء المعرفة التنظيمية والتشارك فيها، فتؤثر بذلك على المخزون المعرفي للعاملين، الذي بدوره يعمل على توجيه السلوك داخل المنظمة، لأن تغيير السلوك يأتي نتيجة التغير في الرصيد المعرفي، والتغير في الأداء ما هو إلا تعبير وانعكاس وترجمة لتغيير السلوك. ولبناء منظمة متعلمة يجب أن تدعم الثقافة التنظيمية ممارسة التعلم التنظيمي بشكل واسع، وبفعالية أكثر، أي ينبغي توفر ثقافة التعلم التنظيمي، والتي يتلخص دورها في المساعدة على إنشاء المعرفة التنظيمية، وتسهيل عمليات إدارة المعرفة، وتفعيل التشارك المعرفي، مما يسمح بتعديل السلوك من أجل مواكبة التطورات والتغيرات المستمرة، وهو ما يقود المنظمة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والتميز، مما يضمن لها البقاء والاستمرار، من جهة، ويمكنها من الريادة والتفوق والتميز، من جهة أخرى.

¹ إدجار شاين: مرجع سبق ذكره، ص 391.

خلاصة الفصل:

يؤكد أبو الإدارة الحديثة (بيتر دراكر) "على وجوب أن تدرك جميع المنظمات أنه لا يوجد بالفعل برنامج أو نشاط يعمل بكفاءة إلى وقت طويل دون تعديله أو إعادة تشكيله"، لذا يجب على المنظمات باختلاف أنواعها، أن تعي وتفهم الأساليب التي تمكنها من زيادة قدراتها على التكيف مع المتغيرات التي تفرضها البيئة التي تعمل فيها، ومن هنا تبرز الأهمية المتزايدة لممارسة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة التنظيمية، على أساس أنها عمل مستمر، الهدف منه هو زيادة قدرة المنظمة التنافسية، وحل المشاكل التي تواجهها باستمرار، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق.

وبالرغم من صعوبة بناء منظمة متعلمة، إلا أنه وكما تم توضيحه من قبل، فإن هذا المفهوم جاء كنتيجة للتطورات التي حدثت في بيئة المنظمة، فهو بذلك ضرورة ملحة للمنظمات على اختلافها، وخاصة تلك التي تنشط في بيئات معقدة ومضطربة. ولبناء منظمة متعلمة غير تقليدية، هناك مجموعة من المرتكزات الأساسية تم تجميعها ضمن ستة مجاميع أساسية، وهي القيادة التحويلية، الهيكل التنظيمي المرن، تدريب العاملين، تمكين العاملين، والتشارك المعرفي، وهي في ظاهرها تغييرات سهلة التحقيق نسبياً، إلا أن المرتكز السادس، والمتمثل في الثقافة التنظيمية والتي تشكل القوة الخفية (غير المرئية) التي تقف وراء التصرفات والأشياء المرئية، بما في ذلك فعالية المرتكزات الخمسة الأخرى؛ فوفق هذا الفهم الثقافة التنظيمية ليست مرتكزا فقط، بل هي أيضا الأرضية التي يستند عليها باقي المرتكزات.

فالثقافة التنظيمية هي أساس نجاح عمليات التحول والتطوير ضمن أي مستويات وعلى أي نطاق مهما كبر أو صغر؛ فهي السبيل لمواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة والاستفادة من الفرص المتاحة. هذا ويركز الخبراء على تحديد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة كأساس لتحقيق برامج التعلم والتطوير المستهدفة بغية الولوج إلى ثقافة التعلم التنظيمي. كما أن الثقافة التنظيمية هي التي توجد القبول لدى كافة المستويات في المنظمة لتبني عمليات التعلم بإيجابية واقتناع كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت وثقافة المنظمة وأهدافها العليا، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها.

وفي الفصل الثالث من هذه الدراسة، سيتم دراسة حالة مؤسسة اقتصادية مختلطة، هي مؤسسة (فرتيال عناية)، من خلال تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بها، وقياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة في ذلك.

الفصل الثالث:

دراسة تأثير الثقافة

التنظيمية في بناء المنظمة

المتعلمة بمؤسسة (فرتيال

عناية)

تمهيد:

انطلاقاً من البحث عن مدى مساهمة التأثيرات الناتجة عن الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عناية) بأبعادها المختلفة في درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها، تناولنا في الفصلين السابقين من هذه الدراسة الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية وأهم الأبعاد المكونة لمفهوم المنظمة المتعلمة مع محاولة تبين كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في بناء المنظمة المتعلمة، من خلال التعرض لثقافة التعلم التنظيمي. إلا أن هذه الأمور تبقى نظرية وتفتقد إلى النظرة الميدانية، ومما سبق سنقوم في هذا الفصل بمحاولة التعرف على التأثيرات التي تفرزها الثقافة التنظيمية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في ميدان الدراسة، بداية بتوضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتعريف بسياقها الميداني، ثم معالجة وتحليل بيانات متغيرات الدراسة، مروراً بمناقشة واختبار فرضيات الدراسة، ثم الخروج بأهم النتائج، وتقديم مجموعة من المقترحات.

ولالإحاطة بجوانب الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة مع التعريف بسياقها الميداني ؛

المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ؛

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج وتقديم المقترحات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة مع التعريف بسياقها الميداني

من المتفق عليه بين الباحثين والدارسين، أن كل بحث علمي جاد بحاجة إلى منهجية معينة، حتى يكتسب صفة الشرعية وتكون النتائج المتوصل إليها على جانب كبير من الصحة، لذا فإنه من الضروري في هذه المرحلة، توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، بداية بنموذج الدراسة البياني والرياضي، ثم التعريف بسياق الدراسة الميدانية. ثم تبين إجراءات الدراسة الميدانية وحيثياتها، وفي الأخير كان لا بد من إجراء بعض الاختبارات على أداة وبيانات الدراسة من أجل التأكد من صلاحيتها وملاءمتها لأغراض الدراسة والتعرف بدقة على نوع الاختبارات المناسبة لاختبار الفرضيات أين تم إجراء اختبار الصدق واختبار الثبات واختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

1- بناء نموذج الدراسة:

أول ما يقوم به الباحث عند إجراءه لدراسة ميدانية كمية (Etude Empirique) هو التطرق لنموذج الدراسة ومختلف المتغيرات والأبعاد الداخلة ضمنه، وفيما يلي سنقوم بتحديد نموذج الدراسة والتعريف بمختلف المتغيرات الداخلة فيه، وقبل ذلك كله سيتم مراجعة مجموعة مهمة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

1-1- مراجعة الدراسات السابقة:

قصد تطوير نموذج مناسب للدراسة قمنا بمراجعة مجموعة مهمة من الدراسات السابقة التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية و/أو متغير المنظمة المتعلمة (مع التركيز على نموذج مارسيك وواتكينز)، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة:

✓ دراسة (يونق، واتكينز ومارسيك، 2004)¹ (Yang, Watkins & Marsick, 2004) هذه الدراسة تُصور مساعي تطوير مقياس متعدد الأبعاد للمنظمة المتعلمة (DLOQ) ومحاولة المصادقة عليه. أين تم الاعتماد على مقياس مكون من سبعة أبعاد وهو المقياس المقترح من قبل (Watkins & Marsick, 1993, 1996)، وتم توزيع (836) استمارة على عينة غير احتمالية تمثلت في مجموعة من المنظمات المختلفة (خدمية، صناعية، وحكومية). بينت النتائج أن الأداة تتمتع بالصدق والثبات، وبالتالي يوصى بها للدراسات التنظيمية؛

¹ Baiyin Yang, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick : The construct of the Learning Organization :Dimensions, Measurement, and Validation, Humain Resource Development Quarterly, Vol. 15, No. 1, Spring 2004, pp :31-53.

✓ دراسة (حريم والساعد، 2006)¹ سعت إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف. تم تطبيق الدراسة على (09) مصارف تعتبر الأكثر حجماً والأقدم عمراً من بين (17) مصرفاً في الأردن، حيث وزعت (550) استمارة على العاملين في هذه المصارف. واستخدمت الأبعاد التالية لقياس الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية/التآزرية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص المشتركة، ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية). في حين تم استخدام الأبعاد التالية لقياس بناء المعرفة التنظيمية (تبادل الموارد البشرية، تبادل المعلومات والأفكار، تبادل الخدمات، تقديم المساعدة، وتكوين فرق العمل). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً لأبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى تبادل الموارد ولكن بدرجات متفاوتة، كما أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر؛

✓ دراسة (العلوي وآخرون، 2007)² (Al-Alawi et al, 2007) قامت ببحث دور بعض العوامل والمحددات الثقافية في نجاح التشارك المعرفي، وقد تم استخدام خمسة أبعاد لقياس الثقافة التنظيمية هي (الثقة، الاتصال بين الطاقم، أنظمة المعلومات، المكافآت وهيكل المنظمة). وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المنظمات الحكومية والخاصة في مملكة البحرين. بينت الدراسة وجود ارتباط موجب بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في المنظمات محل الدراسة؛

✓ دراسة (خوين، 2009)³ بحثت علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية المنظمة، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الهيئة التدريسية (الأساتذة والأساتذة المساعدين فقط)، حيث قدر عددهم بـ (1270) موزعين بين (19) كلية منها (10) كليات ذات تخصصات علمية و(09) كليات ذات تخصصات إنسانية، اختيرت منه عينة مكونة من (127) عضو. استخدمت الأبعاد التالية لقياس الثقافة التنظيمية (استخدام القوة، تجنب عدم التأكد، الالتزام، الثقة، الاتجاه نحو المشاركة ومقابل الاستخدام/المكافأة). بينما قيسَت فاعلية المنظمة بالاعتماد على الإنتاجية، تحقيق الهدف والرضا الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة؛

✓ دراسة (المدان وموسى، 2010)⁴ سعت إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) من وجهة نظر العاملين فيها. أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (270) موظفاً من جميع المستويات الإدارية. أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية

¹ حسين حريم ورشاد الساعد : "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02، الأردن، 2006، ص ص : 225-245.

² Adel Ismail Al-Alawi et al : Organization culture and knowledge sharing –critical success factors, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 02, 2007, pp : 22-42.

³ سندس رضوي خوين : "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة -دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، ص ص : 1-43.

⁴ سامي عبد الله المدان وصباح محمد موسى : "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) -دراسة حالة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010، ص ص : 106-142.

في تنفيذ إدارة المعرفة، كما أن القيادة هي العامل الأكثر تأثيراً من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة؛

- ✓ دراسة (داسي، 2014)¹ هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على ثلاث مؤسسات صناعية، واقتصرت الدراسة على (146) استمارة وزعت على الإطارات في المؤسسات الثلاثة. أين قيست الثقافة التنظيمية بالاعتماد على الأبعاد التالية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق والذاكرة التنظيمية). كما استخدمت مراحل إدارة المعرفة لقياس المتغير التابع. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على إدارة المعرفة وأبعادها. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسات الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المعرفة تعزى لخاصية السن ولسنوات الأقدمية؛
- ✓ دراسة (العنزي، 2016)² سعت إلى التعرف على تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، ومحاولة الكشف عن تحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر تلك الأبعاد في جامعتهم، وقد تم الاعتماد على مقياس (DLOQ) والذي طبق على عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت قوامها (194) أستاذ. بينت النتائج توافر جميع أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، وتخصص الكلية؛
- ✓ دراسة (كورا، 2016)³ (Cura, 2016) هدفت إلى اختبار المنظمة المتعلمة في التعليم العالي ضمن سياق إقليمي حالة جامعات إقليم كردستان بالاعتماد على عينة من (773) عامل في الجامعة (أكاديمي، إداري) باستعمال مقياس (DLOQ). بينت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة لديها قدرة كبيرة لكنها كامنة لتصبح منظمات متعلمة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى طبيعة الملكية (عامة/خاصة)؛
- ✓ دراسة (النوري، 2016)⁴ سعت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر مديريها. قامت الباحثة بمسح شامل لجميع مديري ومدرسات المدارس الثانوية في الفصل الأول للعام الدراسي (2016/2015) والمقدر عددهم ب (131). استعملت أربعة أبعاد لقياس الثقافة التنظيمية وهي (ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار وثقافة القوة). بينما استخدم نموذج (بيتر سينج) لقياس المنظمة المتعلمة. خلصت الدراسة إلى درجة

¹ وهيبه داسي: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه -غير منشورة،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2014/2013.

² أحمد سلامة العنزي: "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة العلوم التربوية، المجلد (28)، العدد (01)، الرياض -السعودية، 2016، ص: 69-94.

³ Fatih Cura :Learning Organization in Higher Education :cases of Northern Iraq Universities, International Journal of Science Technology and Management, Vol.5, No.7, July 2016, pp :58-65.

⁴ عبير ماجد عطوي النوري : درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية -الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.

توافر كبيرة جدا بالنسبة للثقافة التنظيمية، ودرجة توافر كبيرة بالنسبة للمنظمة المتعلمة، وإلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين؛

✓ دراسة (الماسيزاده، 2016)¹ (Almasizadeh, 2016) حاولت تعريف المنظمة المتعلمة انطلاقا من أبعاد الثقافة التنظيمية مع دور وسيط لإدارة المعرفة. تمثل مجتمع الدراسة في جميع أفراد وزارة الصناعة والتجارة بإقليم (Kermanshah) وقام الباحث بتوزيع (186) استمارة على عينة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة مع دور وسيط لإدارة المعرفة.

من خلافا سبق، يمكن القول أن هذه المجموعة المهمة من الدراسات السابقة ساعدت على فهم طبيعة التأثيرات التي تفرزها الثقافة التنظيمية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث استعمل الباحثون أبعاد مختلفة لقياس الثقافة التنظيمية، في أماكن وسياقات متباينة. إلا أن معظم هذه الدراسات أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد المنظمة المتعلمة. وتتميز دراستنا الحالية عن هذه الدراسات السابقة بأنها:

- ✓ تجري هذه الدراسة في السياق الجزائري؛
- ✓ تدرس تأثير الثقافة التنظيمية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة؛
- ✓ دراسة على مستوى مؤسسة إنتاجية؛
- ✓ تتناول جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتغطي جميع الفئات (إدارات، أعوان التحكم، منفذون) ؛
- ✓ تم تطوير مقياس خاص لقياس وتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة، في حين تم الاعتماد على مقياس (مارسيك وواتكينز) لقياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة.

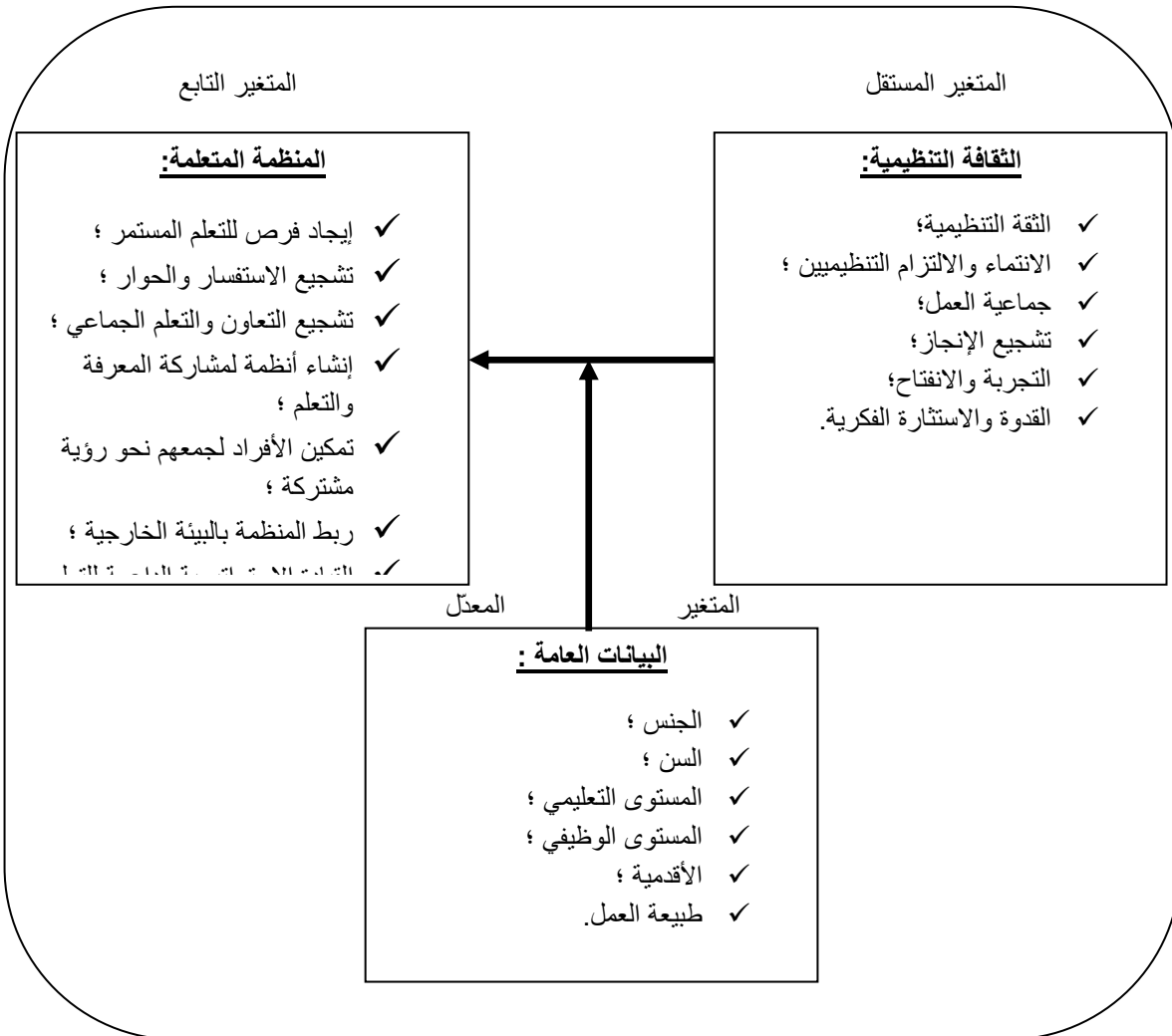
1-2- تحديد نموذج الدراسة:

بعد الاطلاع على مجموعة مهمة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقضاء فترة من الزمن في المؤسسة محل الدراسة تم خلالها استخدام الملاحظة بدون مشاركة، وبعض المقابلات الفردية غير المهيكلة، مع عدد من العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات، أين تم إسقاط ما تم تناوله في الجزء النظري من الدراسة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة على واقع المؤسسة، ومحاولة تكييفه وجعله أكثر ملائمة للسياق، حيث جاء التركيز على (06) أبعاد لقياس الثقافة التنظيمية المحيية للتعلم التنظيمي والحاضنة له، دون غيرها من الأبعاد، والتي نعتقد أنها الأكثر مناسبة للسياق من بين جميع الأبعاد التي وردت ضمن الدراسات السابقة في العنصر السابق. كما تم الاعتماد على مقياس (مارسيك وواتكينز) لقياس المنظمة المتعلمة، والذي يظم (07) أبعاد، لما يتمتع به هذا النموذج من مصداقية - كما رأينا من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة-، فهو أفضل مقياس يعتمد عليه في قياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة عندما يتعلق الأمر بالمنظور الثقافي.

¹ Sara Almasizadeh : The impact of organizational culture on learning organization with emphasis on role of mediating knowledge management, Report & Opinion, Vol. 8, No. 4, 2016, pp : 86-92.

وتم إضافة (06) متغيرات معدلة تمثلت في البيانات العامة للمبحوثين، والتي يمكن أن يكون لها تأثير غير مباشر، ليس من خلال التأثير على المتغير التابع للدراسة (المنظمة المتعلمة) بشكل مباشر، ولكن من خلال التأثير على العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، كما أظهرت ذلك بعض الدراسات السابقة التي تم التعرض إليها. وقد قمنا ببناء نموذج للدراسة يضم ثلاثة متغيرات أساسية، الثقافة التنظيمية السائدة كمتغير مستقل حاولنا من خلاله تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، وهل هي مناسبة لبناء المنظمة المتعلمة أم لا ؟، والمنظمة المتعلمة كمتغير تابع يقيس درجة توفر أبعاد هذا النوع من المنظمات في ميدان الدراسة، والبيانات العامة كمتغير معدل للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (22): نموذج الدراسة البياني



المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة.

ويمكن التعبير عن نموذج الدراسة رياضيا من خلال العلاقة التالية :

$$Y_i = a_0 + a_1 X_{1i} + a_2 X_{2i} + a_3 X_{3i} + a_4 X_{4i} + a_5 X_{5i} + a_6 X_{6i} + \epsilon_i \dots\dots\dots (1)$$

Y_i : المنظمة المتعلمة.

a_0 : الثابت.

X_{1i} : الثقة التنظيمية.

X_{2i} : الانتماء والالتزام التنظيميين.

X_{3i} : جماعية العمل.

X_{4i} : تشجيع الإنجاز.

X_{5i} : التجربة والانفتاح.

X_{6i} : القدوة والاستشارة الفكرية.

3-1- تعريف متغيرات الدراسة:

تهدف من خلال هذه الجزئية إلى قياس متغيرات الدراسة، بالانتقال من المفهوم النظري لكل متغير إلى مقابله العملي، من أجل قياس الظاهرة والتحري عنها ميدانيا. بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية فقد تم قياسه بالاعتماد على ستة أبعاد أساسية هي : الثقة التنظيمية، الانتماء والالتزام التنظيميين، جماعية العمل، تشجيع الإنجاز، التجربة والانفتاح، القدوة والاستشارة الفكرية؛ فعندما يثق الأفراد ببعضهم البعض، يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكثر لتبادل مواردهم دونما خوف من أن يستغلها الآخرون. وكلما زادت ثقة الأفراد بشخص معين ازداد شهرة وسمعة، وازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين. وبالتالي ازداد الشعور بالانتماء للمنظمة لدى العاملين، وقوي التزامهم باتجاه المنظمة واتجاه بعضهم بعض، وهو ما يساهم في بناء ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها، ثقافة تؤكد أهمية وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها، وتنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر، وهذا ما يجعل العاملين شركاء لهم منظور مشترك ويمتلكون تطلعات وأهداف ورؤى مشتركة، في ظل وجود حوافز مادية ومعنوية مجزية، مع إتاحة فرص الترقية والنمو المهني للعاملين، من خلال إمكانية احتلالهم مناصب جديدة أفضل وأعلى درجة من مناصبهم السابقة. إضافة إلى تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من خلال

التدريب والتعليم. مع التأكيد على أن التجربة والخطأ جزء من العمل وضرورية لأدائه، واعتماد المنظمة على إمكانيات وقدرات موظفيها وتشجيعهم على التعلم والاكتشاف بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للموظفين. ويكون تقييم أداء العامل وترقيته على أساس مساهمته في تبادل وتقاسم المعرفة في مناخ ثقافي يتم فيه التسامح مع الأخطاء وعدم معاقبة من يفشل بتشجيع ثقافة الاعتراف بالخطأ واكتشافه وتصحيحه ومن ثمة اعتباره مصدرا للتعلم لأن المدراء يعتقدون أن قدرة المنظمة على التعلم هي مصدر الميزة التنافسية وأن تعلم الموظفين هو استثمار وليس تكلفة. مما يجعل علاقة القادة بتابعيهم تتحول إلى علاقة شريك بشريك، وبالتالي يقع على عاتق القادة في المنظمة السهر على تحقيق كل ما سبق وتوفير الدعم اللازم لذلك وقبل كل ذلك إعطاء تابعيهم القدوة في كل ما يقولون.

أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في المنظمة المتعلمة فقد تم الاعتماد على مقياس تشخيص المنظمة المتعلمة للباحثين (مارسيك وواتكينز، 2003) (Marsick & Watkins, 2003)، والذي يهدف إلى الوقوف على مدى استخدام المنظمة ودعمها للتعلم على ثلاثة مستويات (الفرد، الفريق، المنظمة) كما يحاول المقياس التعرف على مستوى أداء المنظمة من منطلق وجود علاقة بين التعلم التنظيمي ومستوى أداء المنظمة. وقامت الباحثتان بتطوير أداة لقياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire : DLOQ)، انطلاقاً من أن معظم المنظمات تحاول تشخيص الموقف الذي تقف منه إزاء التحول إلى منظمة متعلمة وأنها عندما تتوصل إلى وجود قصور ترجع المنظمات عادة ذلك إلى عوامل مختلفة، ليست ثقافية، في حين ترى الباحثتان أن بناء المنظمة المتعلمة لن يكون إلا من خلال بناء ونشر ثقافة التعلم في كافة أرجاء المنظمة. ويقاس هذا النموذج درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة أو بعبارة أخرى هل المنظمة تمكنت من التحول إلى منظمة متعلمة بالاعتماد على المنظور الثقافي. كما يحاول هذا النموذج اكتشاف الروابط بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة. وتتمثل أبعاد المنظمة المتعلمة حسب الباحثتين في¹:

✓ إيجاد فرص للتعلم المستمر: حيث يتم توفير فرص للتعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث

يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية العمل؛

✓ تشجيع الاستفسار والحوار: حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتغذية العكسية

والتجريب، كي يحصل الأفراد على مهارات التحليل ليعبروا عن وجهة نظرهم ويعززوا القدرة على الاستماع ومناقشة وجهات نظر الآخرين؛

✓ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: حيث يصمم العمل اعتماداً على مبدأ فرق الأعمال، ويتم تشجيع

وتشجيع التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة، كي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض؛

¹Victoria J. Marsick & Karen E. Watkins : « Demonstrating the value of an organization's learning culture –The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire », Advances in Developing Humain Resources, Vol.5, No.2, May 2003.

- ✓ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: حيث يتم تطوير أنظمة للمشاركة في عملية التعلم، وإدامة هذه الأنظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل، حيث يسمح لأفراد المنظمة الوصول لهذه الأنظمة ذات التكنولوجيات المتنوعة؛
 - ✓ تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة: حيث يسمح للأفراد المشاركة في صياغة وتطبيق رؤية المنظمة وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بدافعية على عملية التعلم تلقاء المسؤولية التي وكلت بهم؛
 - ✓ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم الأفراد لهذه الأبعاد واستخدام المعلومات. لضبط ممارسات العمل، حيث يتاح للأفراد إدراك أثر المهام التي يؤديونها على المنظمة ككل؛
 - ✓ القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم: حيث تستخدم قيادة المنظمة التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات، وتدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين.
- في حين قيس المتغير المعدّل أو المرّجح والمتمثل في خصائص المبحوثين بالأبعاد التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية وطبيعة العمل (التخصص).

2- سياق الدراسة الميدانية:

بعد نموذج الدراسة يأتي دور التعريف بسياق الدراسة الميدانية، حيث تم في هذه الجزئية، التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح تطور عدد المستفيدين من تكوين في المؤسسة، وعدد حوادث العمل المسجلة لنفس الفترة، مع تحديد مجتمع الدراسة.

2-1- التعريف بمؤسسة (فرتيال - عنابة)¹:

بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها تعاني من مشاكل أهمها التخلف في الميدان الزراعي، فالصناعة الوطنية للأسمدة الكيماوية كانت محدودة ولا تتماشى مع متطلبات التنمية الزراعية الحديثة، مما أدى إلى إنشاء مصنعين للأسمدة لتمكين الدولة من تحسين المنتج وبالتالي المنافسة في السوق الدولية. وبناء على ذلك قامت مؤسسة (سوناطراك) سنة 1966 بإنشاء مركب بمنطقة (أرزو - وهران) مختص في إنتاج الأمونياك والأسمدة الأزوتية والفوسفاتية، ومن بعد ذلك وبالضبط سنة (1972) قامت بإنشاء مركب آخر على مستوى مدينة (عنابة) يختص في نفس مجال إنتاج المركب السابق.

وفي سنة (1984) قامت الدولة بإعادة هيكلة مؤسسة (سوناطراك) وإخراج المركبين منها، وتم جمعهما في شركة مستقلة تحت تسمية (أسميدال) تختص في إنتاج الأمونياك والأسمدة، وابتداء من سنة (1999) قامت هذه الأخيرة بإنشاء فروع لها تتمثل في :

¹ بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة وكذا الموقع الرسمي للمؤسسة: www.fertial-dz.com

- ✓ فرع (SOMIAS) : أنشأ من أجل صيانة مركبات الجمع ؛
- ✓ فرع (KIMIAL) : يختص في إنتاج مادة (STTP) التي تستخدم في تصنيع مواد التنظيف ؛
- ✓ فرع (ASFERTRADE) : يختص في توزيع الأسمدة على المستوى الوطني ؛
- ✓ فرع (FERTIAL) عنابة : لإنتاج الأمونياك والأسمدة الفوسفاتية والآزوتية ؛
- ✓ فرع (ALZOFART) أرزيو : لإنتاج الأمونياك والأسمدة الفوسفاتية والآزوتية.

أ- نشأة المؤسسة:

رائد الصناعة الوطنية للبتروكيماويات شركة "FERTIAL" للأسمدة أنشئت في أوت (2005)، بموجب اتفاق بين المجموعة الجزائرية (أسميدال) والمجموعة الإسبانية (فيلارمير) "VILLARMIR" أفضى إلى دمج فرع (فرتيال) عنابة مع (ألزوفارت) أرزيو وأصبح مقرها الرئيسي في (عنابة). حيث تقدر حصة الأولى 34% أما الثانية فتقدر بـ 66%، وبلغت مساهمة الشركة الإسبانية (160) مليون دولار أمريكي. أدوات الإنتاج مثبتة في المواقع الصناعية ب(عنابة) و(أرزيو) وتبلغ طاقته السنوية مليون طن من (الأمونيا). اكتسبت (FERTIAL) الحصة السوقية الكبيرة من الصادرات حيث تقدر بـ 74 % من إنتاجها، وبهذا فإن (FERTIAL) الشركة الثانية بعد المملكة العربية السعودية في المنطقة العربية والسابعة على مستوى العالم.

ب - الطبيعة العامة للشركة:

- ✓ عنوان المؤسسة: طريق الملاحه ص.ب 3088 عنابة
- ✓ الشكل القانوني: شركة ذات أسهم
- ✓ رأس مالها: 1769700000000 دج
- ✓ رقم التسجيل الإحصائي: 000123050539066.

ت- إنتاج البنية التحتية:

- المصنع يغطي مساحة 103 هكتار وينتج المصنع:
- الأمونياك: قدرة الإنتاج السنوية تبلغ 850.000 طن.
- حمص النتريك: قدرة الإنتاج السنوية 240.000 طن.
- الكالسيوم نترات الأمونيوم (CAN) 300.000 طن.
- اليوريا: 300.000 طن.
- الأسمدة الفوسفاتية البسيطة TSP: 300.000 طن.
- الأسمدة المركبة الثنائية والثلاثية (PK et NP): قدرة إنتاج سنوية تبلغ 150.000 طن.
- نترات الأمونيوم في حالته السائلة والصلبة.

ث- منتجات المؤسسة ومناطق التصدير:

- ✓ الأمونياك: اسبانيا، فرنسا، إيطاليا، بلجيكا، كوبا، بريطانيا، تركيا، والمغرب؛
- ✓ نترات الأمونيوم: فرنسا، بريطانيا، تركيا، إيطاليا، المغرب، تونس، أبوظبي؛
- ✓ الأمونيوم نترات الكالسيوم: فرنسا، بريطانيا، ألمانيا، هولندا إيرلندا، إيطاليا؛
- ✓ نترات الأمونيوم اليوريا: اسبانيا، فرنسا، (و.م.أ)؛
- ✓ محلول نترات الأمونيوم بارد: السوق الاسبانية؛
- ✓ سيلفازوت: السوق الأوروبية؛
- ✓ الفوسفات البسيط الممتاز: المغرب، اليونان، فرنسا، إيطاليا، البرازيل؛

ج- أهداف المؤسسة :

- ✓ أن تصبح رائدة في سوق البحر الأبيض المتوسط ؛
- ✓ أن تحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح لمواجهة خطر المنافسة ؛
- ✓ القيام باستثمارات جديدة ؛
- ✓ تلبية حاجات السوق المحلية ؛
- ✓ الاهتمام بالعاملين من الناحية الصحية ؛
- ✓ تدريب العمال وتكوينهم من أجل تحسين كفاءتهم ؛
- ✓ توفير فرص عمل ملائمة ؛
- ✓ حماية البيئة والحفاظ على صحة المواطنين.

ح-المختبر الزراعي:

أهم مختبر للتحاليل المخبرية الزراعية والذي بني داخل مصنع (عنابة) على مساحة 2100 م. يحتوي على مرافق حديثة جدا وهو في خدمة التنمية والبحث والجودة وهدفه تعزيز الزراعة الجزائرية. مكون من فريق ذي (25) شخص أساسهم مهندسين في الكيمياء، يعملون من خلال أحدث الوسائل العلمية والتكنولوجية معتمدين على خبرتهم في تحليل التربة، المياه، النبات. يتخصص المختبر في:

- ✓ تحليل الأسمدة (درجة الحموضة، الصلابة، حجم الحبوب، الرطوبة، النتروجين الكلي، نتروجين الأمونياك،

الطلاء...)

- ✓ تحليل المواد الكيميائية؛
- ✓ تحليل غازات العمليات؛
- ✓ تحليل المواد الخام (الغاز الطبيعي، الفوسفات، الفوسفوريك، البوتاسيوم، اليوريا، كبريتات الأمونيوم...)
- ✓ تحليل النفايات السائلة (الزيوت، الشحوم...)
- ✓ تحليل نفايات الهواء.

تحصل المختبر الزراعي ب(عنابة) على شهادة المطابقة (إيزو/سي أو أي 17025) وهو ما يعد سابقة فهي الأولى من نوعها بالجزائر وبالقارة الإفريقية وتعتبر هذه المرجعية اعترافاً رسمياً دولياً بالنوعية والكفاءة التقنية والنجاعة التي تتصف بها نتائج التحاليل التي يجريها هذا المختبر.

وتعقياً على ما سبق، يمكن القول بأن مؤسسة (فرتيال عنابة) مناسبة لموضوع الدراسة، كونها تتميز بطول العمر الإنتاجي وبالتالي فهي مستقرة نسبياً، مما يسمح بذلك بإجراء هذه الدراسة، فضلاً عن امتلاك العاملين فيها تصوراً واضحاً عن متغيرات الدراسة، وتنوع العمالة مما يعتبر مادة خصبة لممارسة التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي، وامتلاك هذه المؤسسة أسواقاً لمنتجاتها في ولاية عنابة والولايات الأخرى فضلاً عن دخول منتجاتها السوق الخارجية. وهي كذلك تجعل من التدريب المستمر وتنمية العاملين هدفاً جوهرياً ضمن رسالتها، كما أن المؤسسة بحوزتها عدداً من شهادات الإيزو والمواصفات (ISO 9001, ISO 18001, ISO 14001) وجوائز التفوق والامتياز (EFQM, EXCELENCIA EUROPEA) (أنظر الملحق رقم 01).

2-2- وظيفة التكوين في مؤسسة (فرتيال عنابة):

تماشياً مع موضوع الدراسة ومحاولة لتوظيف بعض الإحصائيات التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة، ومن أجل إعطاء نظرة أدق وأكثر واقعية عن المؤسسة فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية المحيية لهذا النوع من المنظمات، نستعرض فيما يلي تطور عدد المستفيدين من دورات تكوينية في مؤسسة (فرتيال عنابة) خلال الفترة (2009-2016).

الجدول رقم (12): تطور عدد المستفيدين من دورات تكوينية بمؤسسة (فرتيال عنابة) خلال الفترة (2009-2016)

الفترة	العدد (عامل)	التكلفة (دج)
S1/2009	153	14203853.46
S2/2009	219	9656320.77
S1/2010	633	9383031.28
S2/2010	690	36537213.58
S1/2011	801	22507867.67
S2/2011	912	8478521.76
S1/2012	742	34296028.12
S2/2012	578	36813650.34
S1/2013	315	22628424.51

11988854.13	367	S2/2013
18070954.64	159	S1/2014
10841305.73	540	S2/2014
6879191.75	625	S1/2015
3427324.62	649	S2/2015
5909432.70	663	S1/2016
251621975.06	8046	المجموع

المصدر: بالاعتماد على وثائق مديرية الموارد البشرية لمؤسسة (فرتيال - عنابة).

تتوفر مؤسسة (فرتيال عنابة) على مبنى مخصص لتكوين العاملين في شتى المجالات كما ترتبط المؤسسة بعدد من عقود التكوين مع العديد من المعاهد ومراكز التكوين والمدارس بما فيها تلك الخاصة بتعليم السياقة، وتتيح المؤسسة لجميع العاملين في مختلف المستويات وفي مختلف المراحل بداية من بعد الاستقطاب والتعيين إلى ما قبل الخروج على التقاعد حزم تكوينية مناسبة لكل عامل (اللغات، الإعلام الآلي، إدارة المخزون، الأمن الصناعي وإدارة الأوضاع الخطرة، قانون المالية، طرق اتخاذ القرارات، اللوجستيك، الإنتاج، التصريح الجمركي وإتمام المعاملات، رخص السياقة صنف (ج) ...).

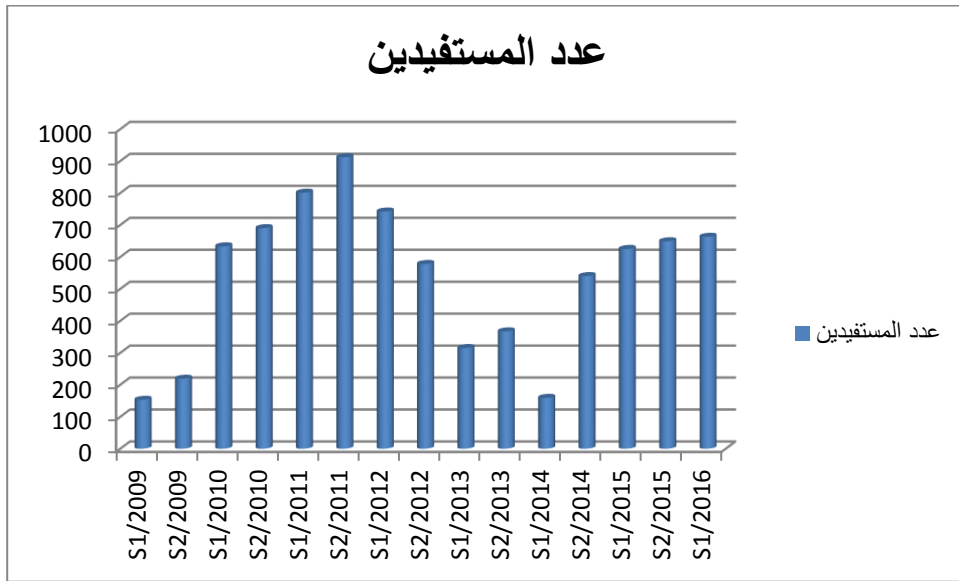
كما تنظم المؤسسة بشكل دوري ملتقيات بمضامين مختلفة (مواصفات الإيزو، إدارة الطاقة بالمؤسسة الاقتصادية، التدقيق البيئي، استعمال دليل الإرشاد البيئي، إدارة النفايات الخطرة، استعمال الدليل العملي لإدارة التكوين، القوانين والإجراءات، الأخطار الكيماوية، الرسوم على التكوين المهني، إدارة الإنتاج ...). كما تحرص المؤسسة على توفير فرصة التعلم المهني للمتربين القادمين من الجامعات ومراكز التكوين المهني الذين هم بصدد تحضير مشروع تخرج، وتستقبل المؤسسة عدد من المتربين يختلف باختلاف وضع المؤسسة وإمكانيات التأطير و طاقة الاستيعاب المتوفرة. (أنظر الملحق رقم 02).

ويظهر من خلال الجدول رقم (12) أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتكوين العاملين، وعموما بلغ عدد المستفيدين من برامج تكوينية من العاملين بمؤسسة (فرتيال عنابة) (8046) عامل خلال الفترة (2016/2009) وهو رقم مهم جدا، لاسيما أن التكلفة الإجمالية قدرت ب (251621975.06) دينار جزائري. ومن الملاحظ كذلك تنوع محاور التكوين وتغطيتها لمختلف المجالات وتعتبر مؤسسة (فرتيال عنابة) من المؤسسات التي تولي أهمية كبيرة لتكوين عاملها.

من الشكل رقم (23)، الذي يشرح اتجاه تطور وظيفة التكوين بمؤسسة (فرتيال عنابة) من خلال تطور عدد المستفيدين من برامج تكوينية بالمؤسسة خلال الفترة (2016/2009). فمن الملاحظ أن عدد المتكويين

يزداد بشكل مستمر ويبلغ أقصى مستوياته في فترات التوظيف أي عندما تقوم المؤسسة بعمليات توظيف جديدة (سنة 2010 وسنة 2014)، وكذلك عندما تكون المؤسسة بصدد الحصول على شهادة للإيزو، فإنها تحرص على تكوين جميع العاملين فيما يتعلق بمحتوى ومنافع ومتطلبات هذه الشهادة. وقد بلغ عدد المستفيدين من تكوين أقصى حد له خلال السداسي الثاني من سنة (2011) ب (912) متكون.

الشكل رقم (23) : تطور عدد المستفيدين من البرامج التكوينية بمؤسسة (فرتيال عنابة) خلال الفترة (2009/2016)



المصدر: نتائج تحليل البيانات السابقة باستخدام برنامج (EXCEL)

2-3- السلامة المهنية في مؤسسة (فرتيال عنابة):

تعتبر عملية الكشف عن الأخطاء وتصحيحها أول خطوة نحو ممارسة التعلم التنظيمي ومن ثم بناء المنظمة المتعلمة، وصحيح أن هذا الأمر يدخل ضمن التعلم الاستكشافي أو أحادي الحلقة إلا أنه يعتبر كمرحلة أولى ومتطلب ضروري لممارسة التعلم التنظيمي، وفي محاولة للكشف عن مدى ممارسة التعلم الاستكشافي بمؤسسة (فرتيال عنابة) قمنا بتتبع تطور عدد حوادث العمل المسجلة خلال الفترة (2009/2016) كما جاءت في وثائق مديرية الأمن الصناعي والوقاية بالمؤسسة (أنظر الملحق رقم 03)،

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن عدد حوادث العمل (مع توقف أو بدون توقف) في تناقص مستمر وهذا مؤشر على أن المؤسسة تتعلم من الأخطاء والتجارب السابقة، بالرغم من خطورة مجال نشاطها حيث تعجز شركات عالمية عملاقة ناشطة في مجال صناعة الأسمدة والكيماويات عن تحقيق صفر حادث عمل لمدة طويلة من الزمن. وعموما سجلت المؤسسة (35) حادث عمل مع توقف، و(277) حادث عمل بدون توقف، وكان إجمالي الأيام الضائعة (1329) يوم.

وأكد مدير الأمن الصناعي والوقاية في مقابلة معه، على أن مؤسسة (فرتيال عنابة) تولي أهمية كبيرة لسلامة العاملين، خاصة الذين ينشطون على مستوى المصنع والورشات، فمنذ حصول المؤسسة على شهادة الإيزو الخاصة بالأمن الصناعي والسلامة المهنية (ISO 18001) سنة (2012)، تراجع عدد الحوادث بشكل مستمر خاصة فيما يتعلق بحوادث العمل مع توقف، وأكد كذلك على أن المؤسسة وبسبب حصولها على شهادة الإيزو سابقة الذكر، تقوم بتدقيق ومتابعة تطور عدد الحوادث بمختلف أنواعها، من أجل تشخيص الأسباب والبحث عن الحلول، حتى لا يتكرر نفس الحادث، وتستفيد من ذلك عند تصميم البرامج التكوينية في المستقبل، كما تعمل المؤسسة في هذا المجال على نقل أفضل الممارسات من الشركات الرائدة وتحرص على الاستفادة منها. وقد لاحظنا أيضا أن المؤسسة توفر معدات السلامة المهنية لجميع العاملين بمختلف أنواعها، ووفق معايير عالمية، كما تقوم المؤسسة بتقديم مكافئة مالية رمزية للفرق التي تسجل أعلى رقم لعدد الأيام بدون حوادث عمل، وتنفذ المؤسسة محاكاة لحالة طوارئ بشكل دوري، وتتوفر المؤسسة على وحدة حماية مدنية، وعيادة داخلية توفر الرعاية الصحية للعاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (13): توزيع عدد حوادث العمل المسجلة بمؤسسة (فرتيال عنابة) حسب طبيعتها خلال الفترة (2016-2009)

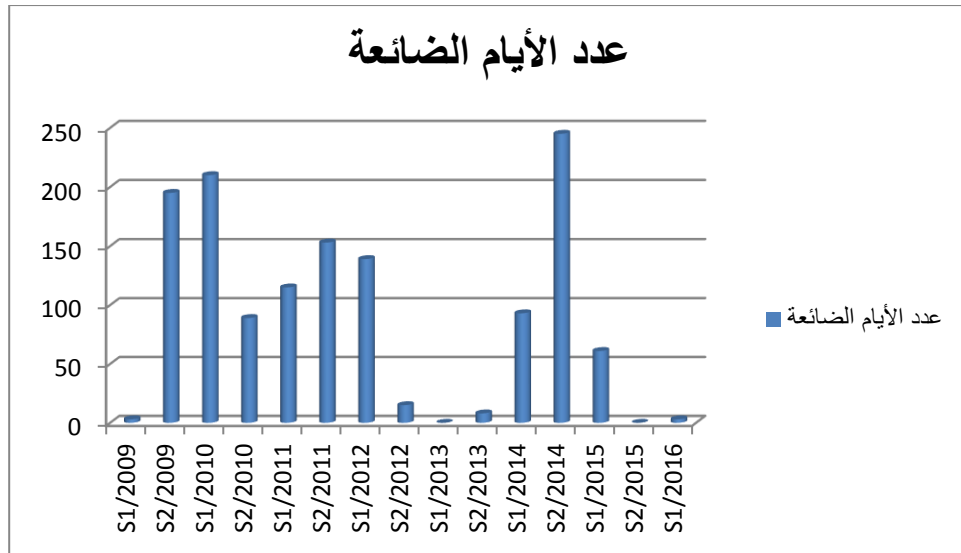
الفترة	حادث مع توقف عن العمل	حادث بدون توقف عن العمل	عدد الأيام الضائعة
S1/2009	01	38	03
S2/2009	04	38	195
S1/2010	03	32	210
S2/2010	01	20	89
S1/2011	01	27	115
S2/2011	02	20	153
S1/2012	01	22	139
S2/2012	00	21	15
S1/2013	00	13	00
S2/2013	02	10	08
S1/2014	06	06	93
S2/2014	08	12	245
S1/2015	04	09	61

00	09	00	S2/2015
03	00	02	S1/2016
1329	277	35	المجموع

المصدر: بالاعتماد على وثائق مديرية الأمن الصناعي والوقاية لمؤسسة (فرتيال -عنابة).

يُظهر الشكل رقم (24) عرض بياني لتطور عدد الأيام الضائعة نتيجة حوادث العمل مع توقف بمؤسسة (فرتيال -عنابة) خلال الفترة (2016/2009)، وقد تم التركيز عليها لأنها تعكس بالفعل التكاليف التي تتحملها المؤسسة في الواقع، حيث أنه من الناحية الاقتصادية لا يهم عدد حوادث العمل، ما لم يصاحب ذلك توقف عن العمل وخسائر مادية، فقد يكون الحادث بسيطاً إلا أنه يسجل من قبل مديرية الوقاية والأمن الصناعي، بحكم حصول المؤسسة على شهادة (ISO 18001) الخاصة بالأمن الصناعي، التي تفرض ذلك. ونلاحظ أن عدد الأيام الضائعة في تذبذب مستمر، كونه مرتبط بعدد الحوادث من جهة، وبطبيعة الحوادث المسجلة من جهة أخرى، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تمنع جميع أنواع الحوادث في كل الأوقات، ولكن ينبغي عليها أن تتجنب الحوادث الكارثية والخطيرة، وأن لا تُكرر نفس الأخطاء على الأقل، مع محاولة الاستفادة من تجارب وأخطاء الآخرين متى أمكن ذلك.

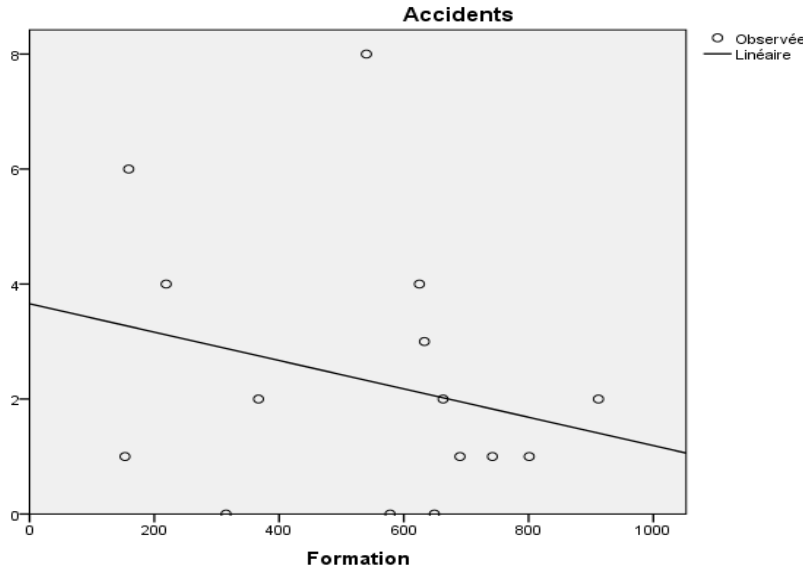
الشكل رقم (24) : تطور عدد الأيام الضائعة بمؤسسة (فرتيال -عنابة) خلال الفترة (2016/2009)



المصدر: نتائج تحليل البيانات السابقة باستخدام برنامج (EXCEL)

وبهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين تطور عدد المتكونين خلال الفترة (2016/2009) وعدد حوادث العمل المسجلة (مع توقف عن العمل) خلال نفس الفترة، قمنا بتقدير خط الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين بيانياً. كما هو مبين في الشكل رقم (25).

الشكل رقم (25) : نموذج الانحدار الخطي البسيط بين عدد المتكويين وعدد الحوادث المسجلة بمؤسسة (فرتيال عنابة) خلال الفترة (2009/2016)



المصدر: نتائج تحليل البيانات السابقة باستخدام برنامج (SPSS v23)

انطلاقاً من شكل الانتشار أعلاه، يتضح وجود علاقة سلبية بين عدد الأفراد المتكويين في المؤسسة وعدد الحوادث المسجلة، أي يمكن القول أن البرامج التكوينية المقدمة للعاملين ساهمت إلى حد كبير في التقليل من عدد حوادث العمل مع توقف المسجلة بمؤسسة (فرتيال عنابة)، ويؤكد ذلك الميل السالب للخط المستقيم.

3- إجراءات الدراسة:

سنقوم في هذه الجزئية بتوضيح إجراءات الدراسة، من خلال تحديد مجتمع الدراسة الفعلي، تبيين مصادر جمع المعلومات مع التركيز على أداة الدراسة الميدانية، وكما قمنا بذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

3-1- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الدائمين بمؤسسة (فرتيال عنابة) خلال فترة الدراسة (من 01 أبريل 2016 إلى غاية 26 نوفمبر 2016) والبالغ عددهم (560) عامل (أنظر الملحق رقم 04)، وقد تم استبعاد العاملين بالمديرية العامة وهم (06) نظراً لصعوبة الوصول إليهم، كما تم استبعاد عمال الأمن والوقاية البالغ عددهم (71) عامل بسبب رفض الإدارة التعامل معهم. وبالتالي تكون مجتمع الدراسة الفعلي من (483) عامل. وزعت (483) استمارة استرجعت منها (220) استمارة، (196) منها كانت صالحة للتحليل، نظراً لاستبعاد (15) استمارة كون أصحابها شكلوا في مرحلة سابقة العينة التجريبية التي استخدمت في قياس الصدق

والثبات، كما أن (09) استمارات لم تكن صالحة للتحليل. والجدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب التخصص الوظيفي.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد مؤسسة (فرتيال عنابة) حسب التخصص الوظيفي

النسبة	العدد	
%01.07	06	المديرية العامة
%39.64	222	مديرية الإنتاج
%12.14	68	مديرية الصيانة
%09.11	51	المديرية التقنية
%15.71	88	مديرية التموين
%08.93	50	مديرية الموارد البشرية
%12.68	71	مديرية الأمن الصناعي
%00.71	04	نظام المناجنت
%100	560	المجموع

المصدر: بالاعتماد على وثائق مديرية الموارد البشرية لمؤسسة (فرتيال عنابة).

3-2- مصادر جمع المعلومات :

اعتمدت الدراسة، في جمع البيانات والمعلومات على :

✓ **المصادر الثانوية:** وتم الاعتماد عليها في إنجاز الجانب النظري للدراسة وتمثلت في المجلات العلمية المتخصصة، الكتب، الأطروحات، المؤتمرات والملتقيات، التقارير، ومحركات البحث الإلكتروني وما إلى ذلك من المصادر والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى عدد من الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة تم الاستعانة بها في الجانب التطبيقي؛

✓ **المصادر الأولية:** تعتبر الاستمارة هي المصدر الأساسي لجمع البيانات في هذه الدراسة الميدانية بالإضافة إلى الملاحظة بدون مشاركة والمقابلة الفردية نصف المهيكلية. ولقد تم تطوير استمارة معلومات لتشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية وقياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة (أنظر الملحق رقم 05)، بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة. وتكونت الاستمارة من ثلاثة محاور، نبينها فيما يلي:

المحور الأول: يتعلق بخصائص المبحوثين، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، طبيعة العمل.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية ويتكون من ستة أبعاد أساسية، هي:

- ✓ البعد الخاص بالثقة التنظيمية، ويضم العبارات (1-7)؛
- ✓ البعد الخاص بالانتماء والالتزام التنظيمي، ويضم العبارات (8-13)؛
- ✓ البعد الخاص بجماعية العمل، ويضم العبارات (14-18)؛
- ✓ البعد الخاص بتشجيع الإنجاز، ويضم العبارات (19-23)؛
- ✓ البعد الخاص بالتجربة والانفتاح، ويضم العبارات (24-29)؛
- ✓ البعد الخاص بالقُدوة والاستشارة الفكرية، ويضم العبارات (30-38).

المحور الثالث: المنظمة المتعلمة، ويتكون من سبعة أبعاد، هي:

- ✓ البعد الخاص بإيجاد فرص التعلم المستمر، ويضم العبارات (39-45)؛
- ✓ البعد الخاص بتشجيع الاستفسار والحوار، ويضم العبارات (46-51)؛
- ✓ البعد الخاص بتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، ويضم العبارات (52-57)؛
- ✓ البعد الخاص بإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ويضم العبارات (58-63)؛
- ✓ البعد الخاص بتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ويضم العبارات (64-69)؛
- ✓ البعد الخاص بربط المنظمة بالبيئة الخارجية، ويضم العبارات (70-75)؛
- ✓ البعد الخاص بالقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، ويضم العبارات (76-81).

وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستمارة من خلال تصميم إجابات محتملة على عبارات كل الأبعاد طبقاً لمقياس (ليكرت) (Likert) الخماسي، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (15): أوزان فقرات الاستمارة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الوزن الترجيحي	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير سليم أبوزيد: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية (SPSS Version 15-16)، دار صفاء ودار جرير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 27 - بتصرف.

3-3- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، قمنا بتحليل البيانات ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v23)، حيث استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، نذكرها فيما يلي:

- ✓ معامل الارتباط الخطي البسيط ل (بيرسون) (Pearson) لاختبار الصدق البنائي؛
- ✓ معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة القياس؛
- ✓ اختبار (كولموغروف-سميرنوف) (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات
- الدراسة؛
- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، من أجل وصف خصائص مجتمع الدراسة، باستخدام النسب المئوية، التكرارات، والأوساط الحسابية؛
- ✓ الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، واختبار مدى وجود تأثير معنوي بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة والمتغير التابع؛
- ✓ الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لدراسة واختبار مدى وجود تأثير معنوي بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- ✓ اختبار (مان-ويتني) (Mann-Whitney) لاختبار مدى وجود فروق معنوية في إجابات المستجوبين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس وطبيعة العمل ؛
- ✓ اختبار (كروسكال-واليس) (Kruskal - Wallis) لاختبار مدى وجود فروق معنوية في إجابات المستجوبين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات "السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية".

أما بالنسبة لتفسير نتائج العبارات، لم نكتف باستخدام قيم الوسط الحسابي، بل اعتمدنا أيضا على تحديد معيار درجة الانطباق على واقع المؤسسة. ومعيار نسبة التوفر، ولتوضيح كيفية قياسنا لدرجة الانطباق، فقد اعتمدنا على سلم (ليكرت) (Likert) حيث تم تقسيم الإجابات إلى خمس فئات، وعلى أساسها نحكم على درجة الانطباق، سواء كانت منخفضة جدا، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جدا.

الجدول رقم (16): درجة الانطباق لتصورات أفراد المؤسسة

الوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
درجة الانطباق	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: وليد الفراء: تحليل بيانات الاستبيان باستخدام (SPSS)، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2008، ص 26 -

بتصرف. <http://www.boosla.com/showArticle.php?Sec=App&id=241>

أما في ما يتعلق بنسبة التوفر، فتم حسابها من خلال العلاقة التالية

$$\text{نسبة التوفر} = (\text{الوسط الحسابي لكل عبارة} / \text{عدد الفئات}) * 100.$$

حيث: عدد الفئات = 5.

4- قياس صدق أداة الدراسة ودرجة ثباتها والتحقق من طبيعية التوزيع :

قبل الشروع في تحليل نتائج الدراسة لا بد من القيام ببعض الاختبارات التي تعتبر تمهيدية وسابقة لبقية التحليل، خاصة فيما يتعلق باختبار الفرضيات. فبالنسبة لاختبار الصدق واختبار الثبات فقد تم الاعتماد على عينة تجريبية قوامها (15) مفردة، وكان ذلك ضروريا قبل إجراء المسح الشامل، وقد استبعدوا فيما بعد ولم يدخلوا ضمن مفردات الدراسة، وتم إدخال بعض التعديلات على عبارات الاستمارة، وحذف بعض العبارات أيضا، بناءا على التغذية المرتدة من العينة التجريبية، أما بالنسبة لاختبار الاعتدالية فطبق على نتائج المسح الشامل.

4-1- اختبار الصدق:

يشير الصدق إلى "قدرة المقياس على قياس ما أريد قياسه. وتُعرف أحيانا المقاربة الواقعية بالنظرية النظامية للصدق. ويجب الصدق في المنهج الكمي عن السؤال التالي : هل توصل البحث إلى نتائج حقيقية موثوقة؟"¹. وبهدف التحقق من صدق أداة القياس تم إجراء اختبارين هما:

- ✓ **الصدق الظاهري أو صدق المحكمين:** حيث تم عرض الاستمارة على بعض الأساتذة من ذوي الكفاءة العلمية والخبرة المهنية، وقد قمنا بإدخال التعديلات والتصحيحات اللازمة على ضوء آراء وتوجيهات المحكمين؛
- ✓ **الصدق البنائي:** لتدعيم الاختبار السابق (صدق المحكمين) ذلك قمنا بإجراء اختبار إحصائي للصدق، وهو اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والمتغير ككل. وبينت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا؛ وبالتالي الأداة تتمتع بالصدق.

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والمتغير ككل

أبعاد الدراسة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
بعد الثقة التنظيمية	0.811	*0.000
بعد الانتماء والالتزام التنظيميين	0.619	*0.000
بعد جماعية العمل	0.833	*0.000
بعد تشجيع الإنجاز	0.867	*0.000
بعد التجربة والانفتاح	0.862	*0.000
بعد القدوة والاستشارة الفكرية	0.867	*0.000
إيجاد فرص للتعليم المستمر	0.891	*0.000

¹ جوهرة أقطي : مرجع سبق ذكره، ص 263.

تشجيع الاستفسار والحوار	0.788	*0.000
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	0.880	*0.000
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	0.908	*0.000
تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة	0.873	*0.000
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	0.892	*0.000
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	0.871	*0.000

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ ** غير دالة إحصائية.

بينت النتائج أن جميع معاملات الارتباط تراوحت قيمها بين (0.619) و (0.908) وبما أن مستوى الدلالة لكل معامل ارتباط كان أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فإننا نرفض الفرضية العدمية لهذا الاختبار القائلة بأن معامل الارتباط غير دال إحصائياً وبالتالي فجميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة قوية؛ وبالتالي الأداة تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

4-2- اختبار الثبات:

"يشير ثبات (Reliability) نتائج القياس إلى استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المقياس عدة مرات لقياس المفهوم في نفس الوقت أو في أوقات متتالية؛ أي أنها تعبر عن استقرار نتائج القياس على الرغم من عدم القدرة على التحكم في الظروف التي يتم فيها إجراء القياس أو في مزاج المستقيمين، فهي تؤكد عدم تعرض نتائج القياس للتغير مع تغير ظروف القياس. كما يشير الثبات إلى أي مدى أن الاختبار أو أي وسيلة قياس تم استخدامها تعطي نفس النتائج في حالة إعادة المحاولة، بحيث إنه بدون التحقق من الثبات فإن الباحث لا يمكن أن يقدم استنتاجات أو يصوغ نظريات أو يعمم نتائج دراسته. كما يقصد به درجة استقرار النتائج عبر الزمن ومدى دقة تمثيلها لجميع مفردات المجتمع"¹.

وتم اختبار مدى ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha)، وذلك من أجل التأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، كما هو موضح في الجدول رقم (18).

وبينت النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، لأن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة ومتغيرها تتراوح بين (0.813) و (0.989) وهي أكبر من القيمة المقبولة (0.60).

الجدول رقم (18): معاملات (ألفا كرونباخ) ومعاملات ثبات المقياس

¹ جوهرة أقطي : مرجع سبق ذكره، ص 263.

رقم الفقرات	أبعاد الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات*
07-01	بعد الثقة التنظيمية	0.868	0.932
13-08	بعد الانتماء والالتزام التنظيميين	0.661	0.813
18-14	بعد جماعية العمل	0.753	0.868
23-19	بعد تشجيع الإنجاز	0.822	0.907
29-24	بعد التجربة والانفتاح	0.855	0.925
38-30	بعد القدوة والاستشارة الفكرية	0.934	0.966
متغير الثقافة التنظيمية			
45-39	بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر	0.861	0.928
51-46	بعد تشجيع الاستفسار والحوار	0.876	0.936
57-52	بعد تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	0.858	0.926
63-58	بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	0.836	0.914
69-64	بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة	0.899	0.948
75-70	بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	0.870	0.933
81-76	بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم	0.905	0.951
متغير المنظمة المتعلمة			
مجموع متغيري الدراسة			
		0.980	0.989

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). *معامل الثبات هو الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

3-4 - اختبار التوزيع الطبيعي:

يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، من عدمه، حيث تنص الفرضية العدمية لهذا الاختبار على أن البيانات موزعة طبيعياً، وتقبل هذه الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وحسب نتائج الجدول رقم (19) فإن مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد الاستمارة أقل من مستوى المعنوية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أن البيانات غير موزعة طبيعياً.

بما أن البيانات غير موزعة طبيعياً فإنه لا يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروق في الإجابات، وسنستخدم الاختبارات اللامعلمية ؛ فعندما لا تتبع بيانات مجتمع الدراسة التوزيع

الطبيعي، ونقوم باستخدام الاختبارات المعلمية في مثل هذه الحالات قد يؤدي ذلك إلى نتائج غير دقيقة، لذلك فإننا نستخدم طرق غير معلمية لا تعتمد على شروط معينة تتعلق بتوزيع المجتمع الإحصائي، أو بحجم المجموعات الجزئية، أو باستقلالية القياس، أو بتجانس التباين، ولاتحتاج إلى قياسات دقيقة. وفي هذه الدراسة سيتم الاعتماد على اختبارين لا معلميين هما :

- ✓ اختبار (مان - وتني) "Mann Whitney Test" لاختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة، بدلا من اختبار (ت) لعينتين مستقلتين ؛
- ✓ اختبار (كروسكال - والاس) "Kruskal-Wallis Test" لاختبار فرضيات لمقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة، بدلا من اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).

الجدول رقم (19): اختبار (كولموغروف-سميرنوف) للكشف عن طبيعية توزيع البيانات

أبعاد الدراسة	إحصاءة (Z)	مستوى الدلالة
متغير الثقافة التنظيمية	بعد الثقة التنظيمية	0.151
	بعد الانتماء والالتزام	0.135
	بعد جماعية العمل	0.100
	بعد تشجيع الإنجاز	0.092
	بعد التجربة والانفتاح	0.080
	بعد القدوة والاستشارة الفكرية	0.111
متغير المنظمة المتعلمة	بعد إيجاد فرص للتعليم المستمر	0.124
	بعد تشجيع الاستفسار والحوار	0.140
	بعد تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	0.169
	بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	0.153
	بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة	0.097
	بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	0.087
	بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم	0.102

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ ** غير دالة إحصائية.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

بعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة من خلال اختبار الصدق واختبار الثبات، قمنا بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة الفعلي كما تم توضيحه في عنصر سابق. وفي هذا المبحث سنقوم بتحليل بيانات الاستمارات المسترجعة، بدءاً بخصائص المبحوثين، حيث سنحاول تحليل خصائص السياق الميداني للدراسة من خلال البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد مجتمع الدراسة وفق مستويين أساسيين (مستوى الخصائص الفردية للمستجوبين ومستوى الخصائص الوظيفية للمستجوبين). ثم سنحاول القيام بتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات، وقياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)، وأخيراً سيتم ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة والمنظمة المتعلمة حسب الأهمية النسبية لكل بعد ضمن متغيره الخاص.

1- وصف خصائص مفردات الدراسة:

تم التطرق في هذه الجزئية إلى وصف الخصائص الفردية أو الشخصية للمبحوثين والمتمثلة في متغير الجنس، ومتغير السن، ومتغير المستوى التعليمي، ووصف الخصائص الوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في متغير المستوى الوظيفي، ومتغير الأقدمية، ومتغير التخصص أو طبيعة العمل. ومن أجل هذا الهدف تم حساب التكرارات المطلقة والنسبية المئوية.

1-1- الخصائص الفردية للمبحوثين:

من الجدول رقم (20)، نلاحظ أن غالبية مفردات الدراسة من الذكور بنسبة (90.3%)، بينما قدرت نسبة الإناث (9.7%)، وهي نسبة ضعيفة، ويعود هذا الضعف إلى متطلبات العمل في المؤسسات الصناعية خاصة فيما يتعلق بالورشات والإنتاج، حيث تعد فئة الذكور أقدر على إنجاز المهام الصعبة والمجهددة والمعقدة. وهم كذلك من فئة الشباب حيث يتراوح سنهم ما بين (20) سنة و(39) سنة بنسبة (55.1%) وهذا راجع إلى أن المؤسسة شهدت حركة تجديد وتوظيف واسعة خلال المرحلة الانتقالية (بعد اتفاق الشراكة في سنة 2005)، كما أن (65.3%) من المبحوثين هم من أصحاب المستويات الجامعية وهذا مؤشر إيجابي فيما يتعلق بالإجابات.

الجدول رقم (20): الخصائص الفردية للمبحوثين

المتغير	الخاصية	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	177	90.3%
	أنثى	19	9.7%
السن	من 20 سنة إلى 29 سنة	28	14.3%
	من 30 سنة إلى 39 سنة	80	40.8%
	من 40 سنة إلى 49 سنة	50	25.5%

من 50 سنة فأكثر	38	19.4%
متوسط	20	10.2%
ثانوي	48	24.5%
جامعي	128	65.3%
المجموع الكلي	196	100%

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

1-2- الخصائص الوظيفية للمبحوثين:

يتبين من الجدول رقم (21)، أن معظم أفراد الدراسة تخصصهم إنتاجي بنسبة (83.2%) وهذا نتيجة متوقعة ومنطقية لطبيعة نشاط المؤسسة وتركز العمالة على مستوى الإنتاج والمصنع وهو ما انعكس من خلال ارتفاع نسبة أعوان التحكم مقارنة ببقية الفئات والتي قدرت ب (52.6%)، وتقدر مدة خدمة غالبية العاملين في المؤسسة ب (11) سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم (67.3%) وهو مؤشر إيجابي لأنهم على دراية واسعة بالعمل في المؤسسة وهم منخرطين في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بدرجة كبيرة.

الجدول رقم (21): الخصائص الوظيفية للمبحوثين

المتغير	الخاصية	التكرار	النسبة
طبيعة العمل	إدارة	33	16.8%
	إنتاج	163	83.2%
الأقدمية	من 01 سنة إلى 05 سنة	16	8.20%
	من 06 سنة إلى 10 سنة	48	24.50%
	من 11 سنة إلى 15 سنة	61	31.10%
	من 16 سنة فأكثر	71	36.20%
المستوى الوظيفي	منفذ	22	11.20%
	عون تحكم	103	52.60%
	إطار	71	36.20%
	المجموع الكلي	196	100%

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

2- تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عناية):

بعدما قمنا بوصف مجتمع الدراسة، سنحاول في هذه الجزئية تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة) وتشخيصها من أجل الوقوف على مدى ملاءمتها لممارسة التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته ودعمها لبناء منظمة متعلمة.

2-1- واقع الثقة التنظيمية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن مؤشر عدم تضرر العامل في السابق نتيجة لتبادل المعرفة مع زملائه في العمل جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.75) ونسبة توفر قدرها (75.0%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة مرتفعة، يليه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية مؤشر سيادة الثقة المتبادلة العلاقات بين العاملين في المؤسسة بوسط حسابي قدره (3.72) ونسبة توفر قدرها (74.4%) ودرجة انطباق مرتفعة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية مؤشر سيادة الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والعاملين، بوسط حسابي (3.14) ونسبة توفر (62.8%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة. وإجمالاً جاء بعد الثقة التنظيمية بوسط حسابي قدره (3.40) ونسبة توفر (68.0%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة مرتفعة.

الجدول رقم (22): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد الثقة التنظيمية بمؤسسة (فرتيال عنابة)

الترتيب	درجة الانطباق	نسبة التوفر	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
07	متوسطة	62.8	3.14	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والعاملين.	01
02	مرتفعة	74.4	3.72	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين العاملين.	02
01	مرتفعة	75.0	3.75	لم أتضرر في السابق نتيجة لتبادل معرفتي مع زملائي في العمل.	03
06	متوسطة	63.0	3.15	توجد قواعد وإجراءات لحماية الشخص الذي يشارك معرفته ضد نوايا الآخرين الضارة.	04
05	متوسطة	64.0	3.20	يفي الآخرون بوعودهم وتعهداتهم (فيما يتعلق بأمور العمل).	05
03	مرتفعة	69.8	3.49	الثقة تشجع العاملين على المثابرة في العمل.	06
04	متوسطة	66.6	3.33	يتجه أغلب زملائي في العمل إلى ترجمة القول إلى فعل.	07
///	مرتفعة	68.0	3.40	بعد الثقة التنظيمية	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

2-2- واقع الانتماء والالتزام التنظيميين:

يبدو من خلال الجدول رقم (23)، أن مؤشر رغبة العامل في وضع جميع قدراته العقلية والجسدية في خدمة المؤسسة أتى في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.92) ونسبة توفر (78.4%) ودرجة انطباق مرتفعة على واقع المؤسسة، يليه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية مؤشر وجود اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات العمل بوسط حسابي قدره (3.72) ونسبة توفر (74.4%) ودرجة انطباق مرتفعة، ثم مؤشر عدم مغادرة العامل المؤسسة إلى مؤسسات أخرى تدفع راتب أفضل في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.64) ونسبة توفر (52.8%) ودرجة انطباق متوسطة. وعموما سجل بعد الانتماء والالتزام درجة انطباق على واقع المؤسسة مرتفعة، بوسط حسابي (3.39) ونسبة توفر (67.7%).

الجدول رقم (23): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد الانتماء والالتزام التنظيميين بمؤسسة (فرتيال عنابة)

الترتيب	درجة الانطباق	نسبة التوفر	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
06	متوسطة	52.8	2.64	لا يغريني العمل في مؤسسة أخرى تدفع لي راتب أفضل.	01
04	متوسطة	67.2	3.36	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق أنظمة العمل السائدة.	02
02	مرتفعة	74.4	3.72	هناك اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات العمل.	03
03	مرتفعة	73.2	3.66	تسعى الإدارة العليا إلى استغلال أوقات العمل للعمل فقط.	04
05	متوسطة	60.4	3.02	ارغب أن أضع جميع قدراتي العقلية والجسدية في خدمة مؤسستنا.	05
01	مرتفعة	78.4	3.92	اشعر بالفخر والاعتزاز عند التحدث مع الآخرين عن مؤسستنا.	06
///	متوسطة	67.7	3.39	بعد الانتماء والالتزام التنظيميين	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

2-3- واقع جماعية العمل:

يتبين من الجدول رقم (24)، أن مؤشر اتخاذ القرارات في مكان العمل من خلال التوافق والتراضي احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.62) ونسبة توفر قدرها (72.4%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة مرتفعة، ثم مؤشر تدوير العاملين عبر الوظائف المختلفة كجزء من عملية تطوير العاملين في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.08) ونسبة توفر (61.6%) ودرجة انطباق متوسطة، وأخيراً مؤشر وجود عدد قليل جداً من الحواجز بين الإدارات بوسط حسابي قدره (2.70) ونسبة توفر (54.0%) ودرجة انطباق متوسطة. وعلى العموم قدر الوسط الحسابي لبعد جماعية العمل ب (3.06) بنسبة توفر (61.2%) وبدرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة.

الجدول رقم (24): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد جماعية العمل بمؤسسة (فرتيال عناية)

الترتيب	درجة الانطباق	نسبة التوفر	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
05	متوسطة	54.0	2.70	يوجد عدد قليل جداً من الحواجز بين الإدارات.	01
03	متوسطة	59.0	2.95	يتم تشجيع المناقشة وحل المشكلات من خلال الفرق المتعددة التخصصات.	02
02	متوسطة	61.6	3.08	يتم تدوير العاملين عبر الوظائف المختلفة كجزء من عملية تطوير العاملين.	03
04	متوسطة	58.8	2.94	أشعر براحة أكثر عند العمل ضمن فريق وليس بشكل فردي.	04
01	مرتفعة	72.4	3.62	يتم اتخاذ القرارات في مكان العمل من خلال التوافق والتراضي.	05
///	متوسطة	61.2	3.06	بعد جماعية العمل	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

2-4- واقع تشجيع الإنجاز:

يظهر من خلال الجدول رقم (25)، أن كل من مؤشر سلامة نظام المكافآت في المؤسسة وحصول العامل على الأجر وفقاً لنتائجه وجهوده، ومؤشر اهتمام الإدارة برفاهية العاملين من خلال تزويدهم بخدمات مجانية، احتلا المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.15) ونسبة توفر قدرها (63.0%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة، لكل منهما، ثم مؤشر حصول العامل على المكافآت أكثر من العقاب في

المؤسسة، بوسط حسابي قدره (2.97) ونسبة توفر قدرها (59.4) ودرجة انطباق متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية مؤشر عدالة نظام العقوبات في المؤسسة ومناسبتها بوسط حسابي قدره (2.67) ونسبة توفر (53.4%) ودرجة انطباق متوسطة. وحقق بعد تشجيع الإنجاز وسط حسابي قدره (2.93) ونسبة توفر قدرها (58.6%) مسجلا بذلك درجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة.

الجدول رقم (25): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد تشجيع الإنجاز بمؤسسة (فرتيال عنابة)

الترتيب	الدرجة الانطباق	نسبة التوفر	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	متوسطة	63.0	3.15	نظام المكافأة في مؤسستنا سليم، لأن العامل يحصل على الأجر وفقا لنتائجه وجهوده.	01
04	متوسطة	54.2	2.71	يكافأ دائما (في شكل نقدي أو غيرها) عن الأعمال الجيدة، الأفكار والابتكارات وغيرها.	02
05	متوسطة	53.4	2.67	نظام العقوبات القائم في مؤسستنا عادل ومناسب.	03
03	متوسطة	59.4	2.97	يحصل العامل على المكافآت أكثر من العقاب.	04
01	متوسطة	63.0	3.15	الإدارة تهتم برفاهية العاملين، لأنها تزودهم بالخدمات المجانية والأشياء وغيرها.	05
///	متوسطة	58.6	2.93	بعد تشجيع الإنجاز	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

2-5- واقع التجربة والانفتاح:

يتبين من خلال الجدول رقم (26)، أن مؤشر اعتبار جمع وإعادة، وتقديم المعلومات حول ما يجري في البيئة المحيطة، جزء من العمل في المؤسسة، حلّ في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.07) ونسبة توفر (61.4%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة، يليه مؤشر تشجيع العاملين على التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية بوسط حسابي قدره (3.05) ونسبة توفر (61.0%) ودرجة انطباق متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية مؤشر طرح أفكار جديدة ومشاركتها بوسط حسابي قدره (2.88) لكل منهما، ونسبة توفر قدرها (57.6%) ودرجة انطباق متوسطة. وعلى العموم جاء بعد تشجيع التجربة والانفتاح بوسط حسابي قدره (2.97) ونسبة توفر (59.4%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة.

الجدول رقم (26): الأوساط الحاسوبية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد التجربة والانفتاح بمؤسسة (فرتيال عناية)

الرقم	العبارة	الوسط الحسائي	نسبة التوفر	درجة الانطباق	الترتيب
01	كثيرا ما يمكن طرح أفكار جديدة ومشاركتها.	2.88	57.6	متوسطة	06
02	تشجع مؤسستنا التجريب والابتكار كوسيلة لتحسين إجراءات العمل.	2.91	58.2	متوسطة	04
03	يمكن للعاملين التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات بشأن الإجراءات والأساليب المتبعة في أداء العمل.	2.91	58.2	متوسطة	04
04	يتم تشجيع العاملين على التفاعل مع البيئة الخارجية: المنافسين والزبائن والموردين والجامعات...	3.05	61.0	متوسطة	02
05	يعتبر جمع وإعادة، وتقديم المعلومات حول ما يجري في البيئة المحيطة، جزء من العمل	3.07	61.4	متوسطة	01
06	هناك أنظمة وإجراءات لاستقبال وإنشاء وتقاسم المعلومات من خارج المؤسسة.	2.99	59.8	متوسطة	03
بعد التجربة والانفتاح		2.97	59.4	متوسطة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

2-6- واقع القدوة والاستشارة الفكرية:

يبدو من خلال الجدول رقم (27)، أن مؤشر تعبير المدير عن ثقته بأن العاملين سينجزون الأهداف جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسائي قدره (3.37) ونسبة توفر قدرها (67.4%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة، يليه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية مؤشر إبداء المدير إرادة لإنجاز ما قرر القيام به، بوسط حسائي قدره (3.30) ونسبة توفر قدرها (66.0%) ودرجة انطباق متوسطة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية كل من مؤشر تحفيز آراء المدير الشخصية العاملين على إعادة النظر بآرائهم الشخصية المشكوك فيها، ومؤشر تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم بثقة عالية، بوسط حسائي قدره (2.86) لكل منهما، ونسبة توفر قدرها (57.2%) لكل منهما ودرجة انطباق متوسطة. وإجمالاً سجل بعد القدوة والاستشارة الفكرية وسط حسائي قدره (3.08) ونسبة توفر قدرها (61.7%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة.

الجدول رقم (27): الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد القدوة والاستشارة الفكرية بمؤسسة (فرتيال عناية)

الرقم	العبارة	الوسط الحسائي	نسبة التوفر	درجة الانطباق	الترتيب
01	يشير المدير حماس كل الذين من حوله فيما يتعلق بالعمل	3.16	63.2	متوسطة	04
02	يتصرف المدير بطرائق تنسجم مع القيم التي يحملها	2.95	59.0	متوسطة	07
03	يُعنى المدير بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتمامات المرؤوسين	3.20	64.0	متوسطة	03
04	يحفزنا المدير على التفكير غير التقليدي مع مشكلاتنا التقليدية	3.06	61.2	متوسطة	05
05	تحفزي آراء مديري الشخصية وأفكاره لإعادة النظر بآرائي الشخصية المشكوك فيها.	2.86	57.2	متوسطة	08
06	يشجعنا المدير على التعبير عن أفكارنا بثقة عالية.	2.86	57.2	متوسطة	08
07	يتحدث المدير بحماس حول الحاجات التي يجب إنجازها.	2.99	59.8	متوسطة	06
08	يبيدي المدير إرادة لإنجاز ما قرر القيام به.	3.30	66.0	متوسطة	02
09	يعبر المدير عن ثقته بأننا سننجز أهدافنا.	3.37	67.4	متوسطة	01
	بعد القدوة والاستشارة الفكرية	3.08	61.7	متوسطة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

يتبين من خلال الجدول رقم (28)، أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية سجلت درجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة، ماعدا بعد الثقة التنظيمية الذي سجل درجة انطباق مرتفعة بوسط حسائي قدره (3.40) ونسبة توفر قدرها (68.0%)، في حين سجل بعد تشجيع الإنجاز أضعف نتيجة بوسط حسائي قدره (2.93) ونسبة توفر قدرها (58.6%). وعموما سجل متغير الثقافة التنظيمية درجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة بوسط حسائي قدره (3.18) ونسبة توفر قدرها (63.7%)، وهو ما يعتبر غير كاف، ولن يدعم بناء منظمة متعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (28): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن أبعاد الثقافة التنظيمية بمؤسسة (فرتيال عناية)

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	نسبة التوفر	درجة الانطباق	الترتيب
01	الثقة التنظيمية	3.40	68.0%	مرتفعة	01
02	الانتماء والالتزام التنظيميين	3.39	67.7%	متوسطة	02
03	جماعية العمل	3.06	61.2%	متوسطة	04
04	تشجيع الإنجاز	2.93	58.6%	متوسطة	06
05	التجربة والانفتاح	2.97	59.4%	متوسطة	05
06	القدوة والاستشارة الفكرية	3.08	61.7%	متوسطة	03
///	متغير الثقافة التنظيمية	3.14	62.8%	متوسطة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

3- قياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية):

بعدما قمنا بتشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عناية)، سنحاول فيما يلي، قياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة للباحثين (مارسيك وواتكينز) (DLOQ).

3-1- قياس مدى إيجاد فرص للتعلم المستمر بمؤسسة (فرتيال عناية):

من خلال الجدول رقم (29)، نلاحظ بأن عبارة مساعدة العاملين بعضهم البعض على التعلم جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.62) ونسبة توفر (72.4%) ودرجة انطباق مرتفعة على واقع المؤسسة، تليها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة تعامل العاملون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم بوسط حسابي قدره (3.59) ونسبة توفر (71.8%) ودرجة انطباق مرتفعة. وفي المرتبة الأخيرة عبارة مكافأة العاملين لتعلمهم أشياء جديدة بوسط حسابي قدره (2.68) ونسبة توفر (53.6%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة. وعموما سجل بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر وسط حسابي قدره (3.18) ونسبة توفر قدرها (63.6%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة.

الجدول رقم (29): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر بمؤسسة (فرتيال عناية)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	نسبة التوفر	درجة الانطباق	الترتيب
01	يناقش العاملون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.	3.35	67.0	متوسطة	03
02	يحدد العاملون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	3.30	66.0	متوسطة	04
03	يساعد العاملون بعضهم البعض على التعلم.	3.62	72.4	مرتفعة	01
04	يستطيع العاملون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	2.77	55.4	متوسطة	06
05	يُمنح العاملون وقتاً للتعلم.	2.93	58.6	متوسطة	05
06	يتعامل العاملون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.	3.59	71.8	مرتفعة	02
07	يكافأ العاملون لتعلمهم أشياء جديدة.	2.68	53.6	متوسطة	07
بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر		3.18	63.6	متوسطة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

3-2- قياس مدى تشجيع الاستفسار والحوار بين العاملين بمؤسسة (فرتيال عناية):

يتبين من الجدول رقم (30)، أن عبارة احترام العاملون بعضهم البعض جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.65) ونسبة توفر (73.0%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة مرتفعة، تليها عبارة إصغاء العاملون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم (قيمة الاستماع) بوسط حسابي قدره (3.42) ونسبة توفر (68.4%) ودرجة انطباق مرتفعة. ثم عبارة تشجيع العاملين على إثارة أسئلة (لماذا؟) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.32) ونسبة توفر (66.4%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة. وإجمالاً سجل بعد تشجيع الاستفسار والحوار وسط حسابي قدره (3.42) ونسبة توفر قدرها (68.4%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة مرتفعة.

الجدول رقم (30): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسة (فرتيال عناية)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	نسبة التوفر	درجة الانطباق	الترتيب
01	يتبادل العاملون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.	3.36	67.2	متوسطة	04
02	يصغي العاملون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.	3.42	68.4	مرتفعة	02
03	يشجع العاملون على إثارة الأسئلة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	3.32	66.4	متوسطة	06
04	يذكر العاملون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضاً عن وجهات نظر الآخرين.	3.36	67.2	متوسطة	04
05	يحترم العاملون بعضهم البعض.	3.65	73.0	مرتفعة	01
06	ينفق العاملون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.	3.39	67.8	متوسطة	03
///	بعد تشجيع الاستفسار والحوار	3.42	68.4	مرتفعة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

3-3- قياس مدى تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بمؤسسة (فرتيال عناية):

تشير نتائج الجدول رقم (31) إلى أن عبارة تركيز أعضاء فريق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.36) ونسبة توفر (67.2%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة، تليها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة تغيير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً، بوسط حسابي قدره (3.29) ونسبة توفر (65.8%) ودرجة انطباق متوسطة. أما عبارة مكافأة فرق العمل على إنجازاتها فجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (2.73) ونسبة توفر (54.6%) ودرجة انطباق متوسطة. وإجمالاً سجل بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي وسط حسابي قدره (3.09) ونسبة توفر قدرها (61.8%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة.

الجدول رقم (31): الأوساط الحاسوبية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بمؤسسة (فرتيال عنابة)

الرقم	العبارة	الوسط الحسائي	نسبة التوفر	درجة الانطباق	الترتيب
01	تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.	3.13	62.6	متوسطة	04
02	يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم...	3.21	64.2	متوسطة	03
03	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.	3.36	67.2	متوسطة	01
04	يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.	3.29	65.8	متوسطة	02
05	تكافأ فرق العمل على إنجازاتها.	2.73	54.6	متوسطة	06
06	تتق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	2.80	56.0	متوسطة	05
	بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	3.09	61.8	متوسطة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

3-4- قياس مدى إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بمؤسسة (فرتيال عنابة):

تشير نتائج الجدول رقم (32) إلى مجيء عبارة استخدام الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسائي قدره (3.26) ونسبة توفر (65.2%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة، خلفها مباشرة عبارة قياس المؤسسة النتائج الخاصة بالوقت والموارد التي أنفقت على التدريب بوسط حسائي قدره (3.21) ونسبة توفر (64.2%) ودرجة انطباق متوسطة. أما عبارة ابتكار المؤسسة نظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع فجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوسط حسائي قدره (2.96) ونسبة توفر (59.2%) ودرجة انطباق متوسطة. وحقق بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وسط حسائي قدره (3.11) ونسبة توفر قدرها (62.1%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة.

الجدول رقم (32): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بمؤسسة (فرتيال عناية)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	نسبة التوفر	درجة الانطباق	الترتيب
01	تُستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي.	3.26	65.2	متوسطة	01
02	تمكن مؤسساتنا العاملين وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت.	3.18	63.6	متوسطة	03
03	تحتفظ مؤسساتنا ببيانات حديثة عن مهارات العاملين.	3.04	60.8	متوسطة	04
04	تبتكر مؤسساتنا النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	2.96	59.2	متوسطة	06
05	تتيح مؤسساتنا الدروس المستفادة من تجاربها لجميع العاملين.	2.99	59.8	متوسطة	05
06	تقيس مؤسساتنا النتائج الخاصة بالوقت والموارد التي أنفقت على التدريب	3.21	64.2	متوسطة	02
	بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	3.11	62.1	متوسطة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

3-5- قياس مدى تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة بمؤسسة (فرتيال عناية):

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن عبارة تمكين المؤسسة للعاملين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم حلت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.12) ونسبة توفر (62.4%) ودرجة انطباق متوسطة على واقع المؤسسة، تليها عبارة تبني المؤسسة رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل بوسط حسابي قدره (2.99) ونسبة توفر (59.8%) ودرجة انطباق متوسطة. وحلت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية عبارة إتاحة المؤسسة للعاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل بوسط حسابي قدره (2.79) ونسبة توفر (55.8%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة. وإجمالاً سجل بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة وسط حسابي قدره (2.93) ونسبة توفر قدرها (58.6%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة.

الجدول رقم (33): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة بمؤسسة (فرتيال عنابة)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	نسبة التوفر	درجة التوفر	الترتيب
01	تكرم مؤسستنا العاملين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	2.88	57.6	متوسطة	05
02	تتيح مؤسستنا للعاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	2.79	55.8	متوسطة	06
03	تدعو مؤسستنا العاملين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.	2.89	57.8	متوسطة	03
04	تمكن مؤسستنا العاملين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	3.12	62.4	متوسطة	01
05	تدعم مؤسستنا العاملين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها.	2.89	57.8	متوسطة	03
06	تبني مؤسستنا رؤية موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.	2.99	59.8	متوسطة	02
بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة		2.93	58.6	متوسطة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

3-6- قياس مدى ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بمؤسسة (فرتيال عنابة):

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن عبارة تعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.28) ونسبة توفر (65.6%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة، تليها عبارة تشجيع المؤسسة العاملين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل بوسط حسابي قدره (3.04) ونسبة توفر (60.8%) ودرجة انطباق متوسطة. وفي الأخير عبارة اهتمام المؤسسة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات العاملين بوسط حسابي قدره (2.82) ونسبة توفر (56.4%) ودرجة انطباق متوسطة. وإجمالاً سجل بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وسط حسابي قدره (2.99) ونسبة توفر قدرها (59.8%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة.

الجدول رقم (34): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بمؤسسة (فرتيال عناية)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	نسبة التوفر	درجة التوفر	الترتيب
01	تساعد مؤسستنا العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	2.83	56.6	متوسطة	05
02	تشجع مؤسستنا العاملين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.	3.04	60.8	متوسطة	02
03	تشجع مؤسستنا جميع العاملين على أخذ وجهة نظر الزبائن بالاعتبار في قراراتهم المختلفة.	3.01	60.2	متوسطة	03
04	تهتم مؤسستنا بمعرفة أثر قراراتها في معنويات العاملين.	2.82	56.4	متوسطة	06
05	تتعاون مؤسستنا مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	3.28	65.6	متوسطة	01
06	تشجع مؤسستنا العاملين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	2.98	59.6	متوسطة	04
بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية		2.99	59.8	متوسطة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

3-7- قياس مدى توفر قيادة إستراتيجية داعمة للتعليم بمؤسسة (فرتيال عناية):

انطلاقاً من الجدول رقم (35) نلاحظ أن عبارة حرص المديرين على تطابق أفعالهم مع قيم المؤسسة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.18) ونسبة توفر (63.6%) ودرجة انطباق متوسطة، تليها مباشرة عبارة بحث المديرين باستمرار عن فرص للتعليم بوسط حسابي قدره (3.16) ونسبة توفر (63.2%) ودرجة انطباق متوسطة. أما عبارة دعم المديرين بشكل عام طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب فحلت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (2.74) ونسبة توفر (54.8%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة. وإجمالاً سجل بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم وسط حسابي قدره (2.96) ونسبة توفر قدرها (59.2%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة.

الجدول رقم (35): الأوساط الحاسوبية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم بمؤسسة (فرتيال عناية)

الرقم	العبارة	الوسط الحسائي	نسبة التوفر	درجة الانطباق	الترتيب
01	يدعم المديرون بشكل عام طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	2.74	54.8	متوسطة	06
02	يشرك القادة العاملين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات مؤسستنا.	2.77	55.4	متوسطة	05
03	يدعم المديرون غيرهم من العاملين من أجل تنفيذ رؤية مؤسستنا وخططها.	2.98	59.6	متوسطة	03
04	يُعلم المديرون ويوجهون العاملين التابعين لهم لتطويرهم على رأس العمل.	2.90	58.0	متوسطة	04
05	يبحث المديرون باستمرار عن الفرص للتعلم.	3.16	63.2	متوسطة	02
06	يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم مؤسستنا.	3.18	63.6	متوسطة	01
بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم		2.96	59.2	متوسطة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

تظهر نتائج الجدول رقم (36) بأن درجة انطباق كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة على واقع المؤسسة متوسطة ما عدا بعد تشجيع الاستفسار والحوار، الذي سجل درجة انطباق عالية، بوسط حسائي قدره (3.42) ونسبة توفر (68.4%) محتلا بذلك المرتبة الأولى من حيث الأهمية، يليه بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر بوسط حسائي قدره (3.18) ونسبة توفر (63.6%). أما في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية فقد جاء بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة بوسط حسائي (2.93) ونسبة توفر (58.6%). عموماً جاءت أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة بوسط حسائي قدره (3.10) ونسبة توفر (61.9%) ودرجة انطباق على واقع المؤسسة متوسطة. وهو ما يدل على توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية) بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (36): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	نسبة التوفر	درجة الانطباق	الترتيب
01	إيجاد فرص للتعليم المستمر	3.18	63.6%	متوسطة	02
02	تشجيع الاستفسار والحوار	3.42	68.4%	عالية	01
03	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	3.09	61.8%	متوسطة	04
04	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	3.11	62.1%	متوسطة	03
05	تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة	2.93	58.6%	متوسطة	07
06	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	2.99	59.8%	متوسطة	05
07	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم	2.96	59.2%	متوسطة	06
أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة		3.10	61.9%	متوسطة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

قمنا في هذا المبحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية، من خلال وصف مفردات الدراسة، وتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة)، وقياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها، وبينت النتائج وجود مستوى متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية بميدان الدراسة، وهو ما يعتبر غير كاف لبناء المنظمة المتعلمة، لأنه لا يرتق إلى مستوى ثقافة التعلم التنظيمي الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، وهو الأمر الذي انعكس على توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة كذلك، وقد كان ذلك نتيجة منطقية ومتوقعة لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة. وتعتبر هذه الخطوة ضرورية وممهدة لخطوة أهم، تتمثل في اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج وتقديم المقترحات

سيتم خلال هذا المبحث التأكد بطريقة موضوعية من صحة فرضيات الدراسة التي وضعت كإجابات مؤقتة تحتل الصحة أو الخطأ لأسئلة الدراسة الفرعية، عبر اختبار هذه الفرضيات إحصائياً، ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها ومحاولة تفسيرها بالاستعانة بما تم جمعه من خلال الملاحظة بدون مشاركة، والمقابلة نصف المهيكلة، وكذا الوثائق والمستندات التي تم الحصول عليها من مصلحة الأفراد ومصلحة التكوين بالدرجة الأولى بالإضافة إلى وثائق مصلحة الجودة والأمن الصناعي بالمؤسسة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة التي تم تناولها في بداية الفصل. وفي الأخير الخروج بمجموعة من المقترحات المهمة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

1- الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة:

بغية اختبار فرضيات الدراسة إحصائياً، سنستخدم معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) لاختبار فرضية العلاقة، ونموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضية التأثير، واختباري (مان-ويتني) و(كروسكال-واليس) لاختبار فرضية الفروق في الإجابات.

1-1- اختبار الفرضية الأولى :

تنص الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ".

تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على معامل الارتباط الخطي البسيط ل(بيرسون)(Pearson) حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05).

أظهرت نتائج الاختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد المنظمة المتعلمة لأن مستوى الدلالة لجميع المعاملات (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة) عند مستوى معنوية (0.05 $\alpha \leq$). وهي علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية في أغلب الحالات، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.431 و0.873.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن العلاقة الطردية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (كل على حد ومجموعة) وأبعاد المنظمة المتعلمة (كل على حد ومجموعة) تعني أن الزيادة في أبعاد الأولى يؤدي إلى الزيادة في

درجة توفر أبعاد الثانية ولكن بدرجات متفاوتة، وبالتالي فإن متغير الثقافة التنظيمية بأبعاده له قدرة على التنبؤ بدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، تختلف باختلاف قوة العلاقة بينهما. والناتج ملخصة في الجدول رقم (37).

الجدول رقم (37): معاملات الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة وأبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)

الثقة التنظيمية	إيجاد فرص للتعلم المستمر	تشجيع الاستفسار والحوار	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	المنظمة المتعلمة
0.608 *0.000	0.638 *0.000	0.644 *0.000	0.519 *0.000	0.519 *0.000	0.519 *0.000	0.506 *0.000	0.501 *0.000	0.642 *0.000
0.466 *0.000	0.522 *0.000	0.526 *0.000	0.439 *0.000	0.439 *0.000	0.439 *0.000	0.433 *0.000	0.431 *0.000	0.531 *0.000
0.629 *0.000	0.618 *0.000	0.712 *0.000	0.657 *0.000	0.622 *0.000	0.622 *0.000	0.566 *0.000	0.533 *0.000	0.707 *0.000
0.655 *0.000	0.557 *0.000	0.690 *0.000	0.667 *0.000	0.612 *0.000	0.612 *0.000	0.610 *0.000	0.578 *0.000	0.714 *0.000
0.719 *0.000	0.600 *0.000	0.693 *0.000	0.738 *0.000	0.760 *0.000	0.760 *0.000	0.768 *0.000	0.703 *0.000	0.817 *0.000
0.715 *0.000	0.667 *0.000	0.741 *0.000	0.743 *0.000	0.702 *0.000	0.702 *0.000	0.710 *0.000	0.750 *0.000	0.824 *0.000
0.782 *0.000	0.734 *0.000	0.823 *0.000	0.780 *0.000	0.755 *0.000	0.755 *0.000	0.743 *0.000	0.722 *0.000	0.873 *0.000

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائية.

2-1- اختبار الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05). والناتج مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)

أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	إحصاء فيشر F	مستوى الدلالة Sig	القرار
الثقة التنظيمية	0.894	0.799	124.996	*0.000	رفض H ₀ وقبول H ₁
الانتماء والالتزام					
جماعية العمل					
تشجيع الإنجاز					
التجربة والانفتاح					
القدوة والاستشارة الفكرية					

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائية.

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (38)، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية، أي أن المعطيات في الجدول المذكور تؤيد وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية وبجميع أبعادها على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتعتبر العلاقة إيجابية وقوية لأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.894)، كما تفسر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة ما نسبته (79.9%) من درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وهي نسبة جيدة، كما أكدت قيمة إحصاء فيشر (F) معنوية هذا التأثير والتي بلغت قيمتها (124.996) وبمستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية. وتدلل نتيجة اختبار هذه الفرضية على رفض الفرضية العدمية التي استندت عليها الدراسة وقبول الفرضية البديلة؛ أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومتغير المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)، قمنا باختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج رقم (01) عن طريق حساب إحصاء (t) لكل معلمة من المعلمات، ليتم الحكم بمعنوية أو عدم كل معلمة على حد، حيث تنص الفرضية العدمية لهذا الاختبار على أن "المعلمة غير معنوية" والفرضية البديلة أن "المعلمة معنوية" عند مستوى معنوية (0.05).

$(\alpha \leq 0.05)$. حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05). والنتائج مبينة في الجدول رقم (39).

الجدول رقم (39): تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة ومتغير المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)

النموذج	المعلومات	إحصاءة (t)	مستوى الدلالة	القرار
القاطع	0.051	0.321	0.749**	غير معنوية
الثقة التنظيمية	0.026	0.590	0.556**	غير معنوية
الانتماء والالتزام التنظيميين	0.220	3.908	0.000*	معنوية
جماعية العمل	0.116	2.680	0.008*	معنوية
تشجيع الإنجاز	0.045	1.045	0.297**	غير معنوية
التجربة والانفتاح	0.288	5.550	0.000*	معنوية
القدوة والاستشارة الفكرية	0.282	5.550	0.000*	معنوية

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ ** غير دالة إحصائية.

يتبين من الجدول رقم (39) عدم معنوية القاطع (a_0) ومعلمتي بعد الثقة التنظيمية (a_1)، وبعد تشجيع الإنجاز (a_4)، لأن مستوى الدلالة لكل واحدة منهم جاء أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تم قبول الفرضية العدمية للاختبار، وبالتالي فالثابت ومعلمة بعد الثقة التنظيمية ومعلمة بعد تشجيع الإنجاز غير معنويين وسيتم إسقاطهما من نموذج الدراسة الرياضي. في حين تبين أن بقية المعلومات معنوية نظراً لأن مستوى الدلالة لكل منها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وسيتم الإبقاء على الأبعاد الأربعة (الانتماء والالتزام التنظيميين، جماعية العمل، التجربة والانفتاح، القدوة والاستشارة الفكرية) في نموذج الدراسة الرياضي لتأخذ معلماتهم القيم التالي على التوالي (0.220)، (0.116)، (0.288)، (0.282). ويمكن كتابة النموذج الرياضي بعد الدراسة الميدانية على الشكل التالي :

$$Y_i = 0.220 X_{2i} + 0.116 X_{3i} + 0.288 X_{5i} + 0.282 X_{6i} + \varepsilon_i \dots\dots\dots (2)$$

وبهدف قياس مدى تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على حد ومتغير المنظمة المتعلمة :

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة التنظيمية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، للعلاقة بين بعد الثقة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05).

الجدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الثقة التنظيمية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)

المنظمة المتعلمة	البعد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	إحصاءه فيشر F	مستوى الدلالة Sig	القرار
	الثقة التنظيمية	0.642	0.412	0.581	135.795	*0.000	رفض H ₀ وقبول H ₁

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند (0.05 ≤ α) ** غير دالة إحصائية.

يظهر من خلال معطيات الجدول رقم (40) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، أي أن نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق ذكره تؤيد وجود تأثير معنوي لبعد الثقة التنظيمية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α) ويعتبر متوسط القوة لأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.642)، كما أن التغيير في بعد الثقة التنظيمية يفسر ما قيمته (41.2%) من درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة وهي نسبة مقبولة، وقد يرجع ذلك إلى عدم إعطاء أولوية في المؤسسة محل الدراسة لتوفير مناخ تسوده الثقة التنظيمية. كما أكدت قيمة إحصاء (فيشر) المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (135.795) وبمستوى دلالة (0.000). وتشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى رفض الفرضية العدمية، التي اعتمدت عليها الدراسة، وقبول الفرضية البديلة، ما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة

إحصائية لبعء الثقة التنظيمية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة. وتشير قيمة معامل الانحدار البالغة (0.581) إلى أن زيادة الثقة التنظيمية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ب (0.581) وحدة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الانتماء والالتزام التنظيميين على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، للعلاقة بين بعد الانتماء والالتزام التنظيميين والمنظمة المتعلمة، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05).

الجدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الانتماء والالتزام التنظيميين على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)

القرار	مستوى الدلالة Sig	إحصاءه فيشر F	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البعد	المنظمة المتعلمة
رفض H ₀ وقبول H ₁	0.000*	76.377	0.731	0.282	0.531	الانتماء والالتزام التنظيميين	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند (0.05 ≤ α) ** غير دالة إحصائية.

يظهر من خلال معطيات الجدول رقم (41) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، أي أن نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق ذكره تؤيد وجود تأثير معنوي لبعء الانتماء والالتزام التنظيميين على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α) ويعتبر ضعيف القوة لأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.531)، كما أن التغيير في بعد الانتماء والالتزام التنظيميين يفسر ما قيمته (28.2%) من درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة وهي نسبة ضعيفة. كما أكدت قيمة إحصاءة (فيشر) المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (76.377) وبمستوى دلالة (0.000). وتشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى رفض الفرضية العدمية، التي اعتمدت عليها الدراسة، وقبول

الفرضية البديلة، ما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الانتماء والالتزام التنظيميين على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة. وتشير قيمة معامل الانحدار البالغة (0.731) إلى أن زيادة الانتماء والالتزام التنظيميين بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ب (0.731) وحدة.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد جماعية العمل على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، للعلاقة بين بعد جماعية العمل والمنظمة المتعلمة، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05).

الجدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد جماعية العمل على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)

المنظمة المتعلمة	البعد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	إحصاءه فيشر F	مستوى الدلالة Sig	القرار
	جماعية العمل	0.707	0.500	0.608	194.121	*0.000	رفض H ₀ وقبول H ₁

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند (α ≤ 0.05) ** غير دالة إحصائية.

يظهر من خلال معطيات الجدول رقم (42) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، أي أن نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق ذكره تؤكد وجود تأثير معنوي لبعد جماعية العمل على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) ويعتبر قوي لأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.707)، كما أن التغيير في بعد جماعية العمل يفسر ما قيمته (50.0%) من درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة وهي نسبة معتبرة. كما أكدت قيمة إحصاءه (فيشر) المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (194.121) وبمستوى دلالة (0.000). وتشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى رفض الفرضية العدمية، التي اعتمدت عليها الدراسة، وقبول الفرضية البديلة، ما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد جماعية العمل على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة. وتشير قيمة

معامل الانحدار البالغة (0.608) إلى أن زيادة جماعية العمل بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ب (0.608) وحدة.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد تشجيع الإنجاز على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، للعلاقة بين بعد تشجيع الإنجاز والمنظمة المتعلمة، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05).

الجدول رقم (43): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد تشجيع الإنجاز على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)

المعلمة المتعلمة	البعد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	إحصاءه فيشر F	مستوى الدلالة Sig	القرار
	تشجيع الإنجاز	0.714	0.510	0.561	201.861	*0.000	رفض H ₀ وقبول H ₁

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند (0.05 ≤ α) ** غير دالة إحصائية.

يظهر من خلال معطيات الجدول رقم (43) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، أي أن نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق ذكره تؤيد وجود تأثير معنوي لبعد تشجيع الإنجاز على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α) ويعتبر قوي لأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.714)، كما أن التغيير في بعد تشجيع الإنجاز يفسر ما قيمته (51.0%) من درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة وهي نسبة جيدة. كما أكدت قيمة إحصاءه (فيشر) المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (201.861) وبمستوى دلالة (0.000). وتشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى رفض الفرضية العدمية، التي اعتمدت عليها الدراسة، وقبول الفرضية البديلة، ما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد تشجيع الإنجاز على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة. وتشير

قيمة معامل الانحدار البالغة (0.561) إلى أن زيادة تشجيع الإنجاز بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ب (0.561) وحدة.

ج. الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التجربة والانفتاح على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، للعلاقة بين بعء التجربة والانفتاح والمنظمة المتعلمة، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05).

الجدول رقم (44): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعء التجربة والانفتاح على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)

المعلمة المتعلمة	البعء	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	إحصاءه فيشر F	مستوى الدلالة Sig	القرار
	التجربة والانفتاح	0.817	0.668	0.683	389.801	*0.000	رفض H ₀ وقبول H ₁

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند (0.05 ≤ α) ** غير دالة إحصائية.

يظهر من خلال معطيات الجدول رقم (44) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، أي أن نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق ذكره تؤيد وجود تأثير معنوي لبعء التجربة والانفتاح على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α) ويعتبر قوي لأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.817)، كما أن التغيير في بعء التجربة والانفتاح يفسر ما قيمته (66.8%) من درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة وهي نسبة جيدة. كما أكدت قيمة إحصاء (فيشر) المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (389.801) وبمستوى دلالة (0.000). وتشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى رفض الفرضية العدمية، التي اعتمدت عليها الدراسة، وقبول الفرضية البديلة، ما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التجربة والانفتاح على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل

الدراسة. وتشير قيمة معامل الانحدار البالغة (0.683) إلى أن زيادة التجربة والانفتاح بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ب (0.683) وحدة.

ح. الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء القدوة والاستشارة الفكرية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، للعلاقة بين بعء القدوة والاستشارة الفكرية والمنظمة المتعلمة، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05).

الجدول رقم (45): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعء القدوة والاستشارة الفكرية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)

المعلمة المتعلمة	البعء	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	إحصاءة فيشر F	مستوى الدلالة Sig	القرار
	القدوة والاستشارة الفكرية	0.824	0.679	0.691	411.040	*0.000	رفض H ₀ وقبول H ₁

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند (0.05 ≤ α) ** غير دالة إحصائية.

يظهر من خلال معطيات الجدول رقم (45) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة، أي أن نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق ذكره تؤيد وجود تأثير معنوي لبعء القدوة والاستشارة الفكرية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α) ويعتبر قوي لأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.824)، كما أن التغيير في بعء القدوة والاستشارة الفكرية يفسر ما قيمته (67.9%) من درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة وهي نسبة جيدة. كما أكدت قيمة إحصاءة (فيشر) المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (411.040) وبمستوى دلالة (0.000). وتشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى رفض الفرضية العدمية، التي اعتمدت عليها الدراسة، وقبول الفرضية البديلة، ما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء القدوة والاستشارة الفكرية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في

المؤسسة محل الدراسة. وتشير قيمة معامل الانحدار البالغة (0.691) إلى أن زيادة التجربة والانفتاح بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ب (0.691) وحدة.

3-1- اختبار الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تعزى إلى خصائص (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، طبيعة العمل).

بغية اختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار (مان - ويتني) (Mann-Whitney) بالنسبة لخاصيتي الجنس وطبيعة العمل لوجود مستويين فقط، واختبار (كروسكال-واليس) (Kruskal - Wallis) بالنسبة لبقية الخصائص. حيث ترفض الفرضية (الفرضية العدمية) (H_0) إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (46): نتائج تحليل (مان - ويتني) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة)، والتي تعزى إلى خاصيتي (الجنس، طبيعة العمل)

الخاصية	العدد	متوسط الرتب	إحصاءة U	مستوى الدلالة	القرار
الجنس	ذكر	177	1592.000	**0.703	قبول H_0
	أنثى	19			ورفض H_1
طبيعة العمل	إدارة	33	2242.500	**0.132	قبول H_0
	إنتاج	163			ورفض H_1

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائية.

تشير النتائج في الجدول رقم (46) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تعزى إلى جنس المستجوبين؛ وذلك لأن مستوى الدلالة (0.703) أكبر من مستوى المعنوية، مما أدى إلى قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة.

كما تؤكد نتائج الاختبار على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تعزى إلى طبيعة

عملالمستجوبين؛ حيث تم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، لأن مستوى الدلالة (0.132) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (47): نتائج تحليل (كروسكال - واليس) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة)، والتي تعزى إلى خصائص (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).

القرار	مستوى الدلالة	Chi- Square	متوسط الرتب	العدد	الخاصية	
رفض H_0 وقبول H_1	*0.000	28.343	90.50	28	من 20 إلى 29 سنة	السن
			84.76	80	من 30 إلى 39 سنة	
			91.86	50	من 40 إلى 49 سنة	
			142.05	38	50 سنة فأكثر	
رفض H_0 وقبول H_1	*0.000	18.913	129.70	20	متوسط	المستوى التعليمي
			119.31	48	ثانوي	
			85.82	128	جامعي	
قبول H_0 ورفض H_1	**0.750	0.576	107.00	22	منفذ	المستوى الوظيفي
			96.92	103	عون تحكم	
			98.15	71	إطار	
رفض H_0 وقبول H_1	*0.001	16.086	99.72	16	من 1 إلى 5 سنوات	الأقدمية
			84.65	48	من 6 إلى 10 سنوات	
			84.76	61	من 11 إلى 15 سنة	
			119.39	71	16 سنة فأكثر	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائية.

توضح نتائج التحليل من الجدول رقم (47) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تعزى إلى سن المستجوبين لصالح فئة 50 سنة فأكثر، التي سجلت أعلى متوسط رتب قدر ب (142.05)، وبلغت قيمة إحصاءة (كاي مربع) المحسوبة (28.343)، وبما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة؛

كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تعزى إلى مستواهم التعليمي، لصالح فئة التعليم المتوسط بمتوسط رتب بلغ (129.70) وبلغت قيمة إحصاءة (كاي مربع) المحسوبة (18.913)، أما مستوى الدلالة (0.000) فكان أقل من مستوى المعنوية وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ؛

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تعزى إلى المستوى الوظيفي للمستجوبين، لأن مستوى الدلالة (0.683) كان أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي تم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة ؛

وأكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تعزى إلى سنوات خدمتهم بالمؤسسة. لصالح فئة (16 سنة فأكثر) بمتوسط رتب (119.39)، قيمة إحصاءة (كاي مربع) المحسوبة (16.086)، أما مستوى الدلالة (0.001) فكان أقل من مستوى المعنوية وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

4-1- اختبار الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تعزى إلى خصائص (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، التخصص).

بغية اختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار (مان- ويتني) (Mann-Whitney) بالنسبة لخاصيتي الجنس والتخصص لوجود مستويين فقط، واختبار (كروسكال-واليس) (Kruskal - Wallis)

بالنسبة لبقية الخصائص. حيث ترفض الفرضية (الفرضية العدمية) إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) وتقبل البديلة.

الجدول رقم (48): نتائج تحليل (مان - ويتني) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)، والتي تعزى إلى خاصيتي (الجنس، التخصص)

الخاصية	العدد	متوسط الرتب	إحصاءة U	مستوى الدلالة	القرار
الجنس	ذكر	97.37	1482.000	0.396**	قبول H_0
	أنثى	109.00			ورفض H_1
التخصص	إدارة	94.23	2548.500	0.635**	قبول H_0
	إنتاج	99.37			ورفض H_1

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند $(a \leq 0.05)$ ** غير دالة إحصائية.

تشير النتائج في الجدول رقم (48) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تعزى إلى جنس المستجوبين؛ وذلك لأن مستوى الدلالة (0.396) أكبر من مستوى المعنوية، مما أدى إلى قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة؛

كما تؤكد نتائج الاختبار على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تعزى إلى التخصص الوظيفي للمستجوبين؛ حيث تم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، لأن مستوى الدلالة (0.635) أكبر من مستوى المعنوية $(a \leq 0.05)$.

الجدول رقم (49): نتائج تحليل (كروسكال - واليس) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)، والتي تعزى إلى خصائص (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).

الخاصية	العدد	متوسط الرتب	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
من 20 إلى 29 سنة	28	90.64			رفض H_0
	80	93.93			

السن	من 40 إلى 49 سنة	50	92.82	7.755	*0.051	وقبول H_1
	50 سنة فأكثر	38	121.39			
المستوى التعليمي	متوسط	20	130.70	13.174	*0.001	رفض H_0
	ثانوي	48	111.93			وقبول H_1
	جامعي	128	88.43			
المستوى الوظيفي	منفذ	22	108.86	0.927	**0.629	قبول H_0
	عون تحكم	103	96.06			ورفض H_1
	إطار	71	98.82			
الأقدمية	من 1 إلى 5 سنوات	16	100.59	5.792	**0.122	قبول H_0
	من 6 إلى 10 سنوات	48	96.79			ورفض H_1
	من 11 إلى 15 سنة	61	86.13			
	16 سنة فأكثر	71	109.81			

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائية.

توضح نتائج التحليل من الجدول رقم (49) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال - عناية) تعزى إلى سن المستجوبين لصالح فئة 50 سنة فأكثر، التي سجلت أعلى متوسط رتب قدر ب (121.39)، وبلغت قيمة إحصاءة (كاي مربع) المحسوبة (7.755)، وبما أن مستوى الدلالة (0.05) مساو لمستوى المعنوية (0.05) ($\alpha \leq$) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة؛

كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية) تعزى إلى مستواهم التعليمي، لصالح فئة التعليم المتوسط بمتوسط رتب بلغ (130.70) وبلغت قيمة إحصاءة (كاي مربع) المحسوبة (13.174)، أما مستوى الدلالة (0.001) فكان أقل من مستوى المعنوية وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ؛

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية) تعزى إلى المستوى الوظيفي للمستجوبين، لأن مستوى الدلالة (0.629) كان أكبر من مستوى المعنوية؛ وبالتالي تم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة ؛

وأكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال - عنابة) تعزى إلى سنوات خدمتهم بالمؤسسة. نظرا لكون مستوى الدلالة (0.122) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ حيث تم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة.

2- مناقشة النتائج:

على ضوء ما سبق، أظهرت الدراسة الميدانية جملة من النتائج تتعلق بمتغيراتها، سنحاول فيما يلي مناقشة هذه النتائج:

✓ توصلت الدراسة إلى أن هناك توفر لأبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة (فرتيال عنابة) بدرجة متوسطة ولكنها تعتبر غير كافية، حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية (3.14) ونسبة توفر قدرها (62.8%). وهو ما توافق مع الدراسات السابقة التي تم تناولها، ما عدا دراسة (النوري، 2016) التي توصلت إلى توفر الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة جدا في ميدان الدراسة. وتراوحت قيم الأوساط الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية ما بين (2.93) و (3.40) وقد سجل بعد الثقة التنظيمية أكبر درجة توفر، في حين كان بعد تشجيع الإنجاز الأقل أهمية من بين أبعاد الثقافة التنظيمية المعتمدة في الدراسة؛

✓ بينت الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة متوسطة في ميدان الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير المنظمة المتعلمة في مؤسسة (فرتيال عنابة) (3.10) ونسبة توفر (61.9%). وتراوحت الأوساط الحسابية لأبعاد المنظمة المتعلمة بين (2.93) و (3.42). وهو ما توافق مع دراسة (العنزي، 2016) ودراسة (كورا، 2016)، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (النوري، 2016) التي توصلت إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة كبيرة. وجاء بعد تشجيع الحوار والاستفسار الأكثر الأهمية من بين الأبعاد السبعة، في حين كان بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة الأقل أهمية. ويعتبر هذا المستوى غير كاف لبناء المنظمة المتعلمة وهو نتيجة حتمية لمستويات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة؛

✓ كشفت الدراسة عن ضعف في الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة، بسبب نقص الحوار والاتصال فيما بينهم واقتصره على إصدار التعليمات والتوجيهات والمراقبة. إلا أن السلوكيات الانتهازية في المؤسسة محدودة نتيجة لوجود عدد كبير من الإجراءات والقواعد التي تنظم العلاقات داخل المؤسسة من جهة، وللثقة المتبادلة بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى؛

✓ أظهرت الدراسة عدم قيام المؤسسة بتدوير العاملين عبر وظائف مختلفة، نظرا للتقسيم الدقيق للعمل في المؤسسة خاصة بالنسبة للإدارة، وكذلك بسبب البحث عن الخبرة المتراكمة والتقليل من تكاليف الإنتاج بالنسبة

للمصنع، كما أن المؤسسة تتوفر على بنية تحتية ملائمة لاستقبال وإنشاء وتقاسم المعلومات من خارج المؤسسة إلا أنها لا تساهم كثيرا في تطوير أداء العاملين بسبب منعهم من المبادرة الأمر الذي يعرقل عمليات التعلم بالمؤسسة؛
✓ أثبتت الدراسة وجود رغبة كبيرة من قبل معظم العاملين بالمؤسسة في وضع قدراتهم العقلية والجسدية في خدمة مؤسستهم إلا أنه بسبب نظام المكافآت في المؤسسة الذي لا يشجع على الإبداع والابتكار، فهو حازم في التعامل مع الأخطاء المهنية، وكذلك نتيجة عدم السماح بمناقشة إجراءات العمل في المؤسسة فإن هامش مناورة العاملين ضيق، وليس هناك تشجيع على التجريب والابتكار في طرق العمل؛

✓ أظهرت الدراسة أن المسؤولين في المؤسسة لا يولون أهمية كبيرة لممارسة مهام قيادة التعلم في المؤسسة، ولا يحرصون على تطوير أتباعهم من خلال التنشئة الاجتماعية، وفي المقابل يركزون أكثر على تحقيق الأهداف الموضوعية، وينعكس ذلك من خلال وجود مستويات عالية من التشارك المعرفي بين العاملين، إلا أن عدم مكافأتهم على تعلم وتجريب أشياء جديد يعرقل عملية التعلم ويجعلها غير مفيدة، وبالتالي فالمدرء بشكل عام لا يدعمون طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم خاصة بشقه غير الرسمي؛

✓ توصلت الدراسة إلى أن عمليات التغيير في المؤسسة محل الدراسة، دائما ما تكون مخططة من فوق إلى تحت وتنبع من الإدارة العليا، حيث تعتبر هذه الأخيرة هي المصدر الوحيد والنهائي للأفكار، وبالتالي فإن هناك تهميش لبقية أعضاء الثقافة التنظيمية، وعدم استفادة من أفكارهم وإبداعاتهم. وهو ما يعتبر سلوكا سلبيا ومنافيا لمبادئ المنظمة المتعلمة؛

✓ خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عناية) ودرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها، وهي علاقة موجبة (طردية) قوية، وهو ما توافق مع دراسة كل من (النويري، 2016) ودراسة (الماسيزاده، 2016) ؛

✓ أكدت الدراسة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (مجتمعة) على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)، وهو ما توافق مع نتائج دراسة (النويري، 2016) ودراسة (الماسيزاده، 2016). ويمكن تفسير ذلك بأن توفر الثقافة التنظيمية المناسبة سوف يسهل بناء المنظمة المتعلمة، كما أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية لها تأثير على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ولكن بدرجات متفاوتة.

✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عناية) تعزى إلى جنس المبحوثين، طبيعة عملهم ومستواهم الوظيفي ؛
✓ في حين، توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عناية) تعزى إلى السن لصالح فئة (50 سنة فأكثر)، وإلى المستوى التعليمي لصالح فئة (التعليم المتوسط)، وإلى الأقدمية لصالح فئة (16 سنة فأكثر)، وهو ما اتفق مع دراسة (داسي، 2014) ؛

✓ بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تعزى إلى خصائص الجنس، التخصص، المستوى الوظيفي والأقدمية، وهو ما اختلف مع دراسة (العنزي، 2016) ؛

✓ كشفت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المستجوبين بمؤسسة (فرتيال عنابة) حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى خاصية السن لصالح فئة (50 سنة فأكثر)، وخاصية المستوى التعليمي لصالح أصحاب المستويات المتوسطة، وهو ما اتفق مع دراسة (حريم وساعد، 2006).

3- تقديم المقترحات:

على أساس النتائج المتوصل إليها، يمكننا تقديم مجموعة من المقترحات التي نرى بأنها كفيلة بتطوير مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة إلى الحد الذي يجعلها داعمة ومساعدة على تحول مؤسسة (فرتيال عنابة) إلى منظمة متعلمة، ونذكرها فيما يلي:

✓ يجب على المسؤولين في المؤسسة إعطاء أهمية أكثر للثقافة التنظيمية والعمل على تطوير ثقافة ملائمة لبناء المنظمة المتعلمة، من خلال الرفع من نسبة توفر أبعادها المختلفة وإعطاء أهمية أكبر للتعليم التنظيمي خاصة بجانبه غير الرسمي؛

✓ تبني المؤسسة لفلسفة المنظمة المتعلمة كإستراتيجية شاملة وتضمن ذلك في رسالتها، لكن الأهم من ذلك جعل التعلم التنظيمي قيمة ومعتقد راسخ في قلوب العاملين (النظرية المطبقة)، وعدم الاقتصار على رفع الشعارات وحصد شهادات الإيزو (النظرية المعتقد) ؛

✓ من الضروري كذلك، تنمية العلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، عن طريق التكتيف من الحوارات والاتصالات المباشرة بين الإدارة والعاملين وعدم الاكتفاء بنشر التعليمات، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق، لأن الاتصال المباشر من شأنه أن يؤدي إلى تقريب وجهات النظر، وإقناع المستهدفين بمشاريع التغيير وإدماجهم في العملية، مما يولد لديهم الالتزام الطوعي، ومن الممكن أيضا أن يؤدي ذلك إلى مقترحات مفيدة من قبل العاملين؛

✓ ينبغي على المؤسسة إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في اتخاذ القرارات وصياغة الإستراتيجيات،

والعمل على تنميتهم من خلال تدويرهم عبر وظائف مختلفة، وتمكينهم ومنحهم هامش مناورة أكبر عند التنفيذ ؛

✓ يجب على المؤسسة تعديل نظام المكافآت الحالي، بجعله يأخذ في الحسبان الجهود الإضافية ويشجع على

المبادرة مع توفير بيئة مساندة ومحفزة على التعلم، والبحث عن مكافأة التعلم مع الحرص على دعم الفشل ؛

✓ العمل على إنشاء ذاكرة تنظيمية خاصة بالمؤسسة يتم تسجيل فيها جميع التجارب سواء كانت ناجحة أو

فاشلة ومحاولة الاستفادة منها مستقبلا؛

- ✓ يجب توسيع مهام القيادة في المؤسسة إلى قيادة التعلم، بأن تلعب أدوارا أخرى، بحيث يصبح القادة معلمين، ناصحين، مدربين، متعلمين، مسهلين، مصممين ... وغيرها من أدوار القيادة في المنظمات المتعلمة، وأن يقدموا القدوة في ذلك ؛
- ✓ من الأفضل للمؤسسة أن تعتمد على معايير أكثر موضوعية عند التوظيف، خاصة بالنسبة للإداريين، والتشديد على أهمية الكفاءة والتأهيل وعدم الاكتفاء بالعلاقات الشخصية في ذلك.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن التركيز على الاستثمارات المادية فقط، وعدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم لإدارة الثقافة التنظيمية بمؤسسة (فرتيال عنابة)، مع عدم تضمين رسالة المنظمة للتعليم التنظيمي كقيمة جوهرية (التعهد بأن تصبح مؤسستهم منظمة متعلمة)، والتركيز على التعلم الرسمي فقط، يضاف إليه هاجس الأمن الصناعي والخوف من الحوادث، كل ذلك يقوض ويعرقل بناء المنظمة المتعلمة.

إن مؤسسة (فرتيال عنابة)، وبالرغم من أنها حققت درجة توفر متوسطة لكل من الثقافة التنظيمية السائدة وأبعاد المنظمة المتعلمة، وهو ما يعتبر غير كاف للقول بأن المؤسسة بلغت مرتبة المنظمة المتعلمة، إلا أنها قطعت أشواطاً في طريقها لذلك، خاصة فيما يتعلق بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية والعمل على توفير أفضل الظروف الممكنة للعمل بمواصفات عالمية، وبتعويضات مادية مجزية ومغرية، كما يحسب للقادة الميدانيين امتلاكهم لثقافة التحدي، فقط ينقصها أن تجعل من التعلم التنظيمي ممارسة عفوية تسري ضمن إجراءات العمل وطرق الأداء اليومية الروتينية، وذلك بالتقليل من شدة الإجراءات واعتماد مرونة أكثر في الأداء، مع محاولة الاستفادة من تعلم الجميع، وعدم احتكار الإدارة العليا للمعلومات عند اتخاذ القرارات لأنها عبء، من الأفضل تقاسمه بين أكبر عدد ممكن داخل المؤسسة.

خاتمة

إن بقاء المؤسسات وتميزها في بيئة أعمال تصاعدت فيها عوامل التغيير في جميع المجالات، يفرض عليها الاهتمام بالمعرفة كونها أصبحت تشكل سلاح أساسي لتحقيق السبق التنافسي، والقوة الخفية لخلق القيمة المضافة وتوليد الثروة. الأمر الذي فرض عليها استبدال الممارسات التقليدية بمناهج إدارية معاصرة تقوم على الاستثمار في رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية وممارسة التعلم التنظيمي. وبالتالي أصبحت السمة الحقيقية لتقدم المؤسسات هي خلق المعرفة والاستثمار فيها، ومن هنا تحتم عليها تبني التعلم التنظيمي كضرورة إستراتيجية لبناء منظمات متعلمة قادرة على التحكم في الضغوطات التي تواجهها، والنجاح مهما كانت الظروف، وذلك عن طريق تأمين بيئة عمل ذات جودة تشجع وتمكن الموارد البشرية أفرادا وجماعات من التعلم بصفة مستمرة، عبر اكتساب المعرفة وتطبيقها بما يؤدي إلى التحسين المستمر.

ومن جهة أخرى يواجه بناء منظمة متعلمة جملة من الصعوبات التي من شأنها أن تعرقه، حيث تجد المؤسسات نفسها محيرة على توفير الهياكل التنظيمية التي تسمح بدوران المعلومات وتقاسم المعرفة، كما تسعى إلى تطوير قيادة تحويلية، وتعتمد على تشكيل فرق التعلم التي تقوم على أساس العمل الجماعي، والمشاركة في المعرفة وأيضاً تهتم بتنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب والتمكين. إلا أنه تظل الثقافة التنظيمية أهم مرتكز لبناء منظمة متعلمة غير تقليدية، كونها تؤثر بشكل مباشر على بناء المنظمة المتعلمة، وغير مباشر أيضاً من خلال التأثير في بقية المرتكزات.

لقد ركزنا من خلال ما قدمناه على جملة من المرتكزات النظرية التي تنبني عليها إدارة الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، وذلك بالاستناد إلى نتائج العديد من الدراسات التي أثبتت أن فشل مبادرات التغيير عموماً وبناء منظمة متعلمة خصوصاً، يرجع بالأساس إلى عدم تجاوب الثقافة التنظيمية الراهنة مع الثقافة الوافدة التي يحملها التغيير، وفي هذا الصدد قدمنا إلى مؤسسة (فرتيال عناية) مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وجعلها أكثر ملائمة لبناء منظمة متعلمة.

لقد كانت دراستنا محاولة تهدف إلى نشر الوعي والتحسيس بأهمية الموضوع، على مستويات متعددة، سواء على المستوى الأكاديمي، من خلال المساهمة في إثراء النقاش بين الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والتسيير أو على مستوى المؤسسة من خلال تحسيس الممارسين بأهمية إدراكهم لدور متغيرات الدراسة في نجاح وتميز مؤسساتهم.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم استخلاص أن هناك إغفالاً لأهمية الثقافة التنظيمية حتى تصبح ثقافة أكثر ملائمة وفعالية لممارسة التعلم التنظيمي؛ فمحدودية اهتمام المسؤولين في مؤسسة (فرتيال) بدعم ونشر ثقافة الثقة التنظيمية، وضعف الانتماء والالتزام التنظيميين، ونقص فعالية وكفاءة أسلوب فرق العمل، وضعف وعي الإدارة بأهمية تشجيع الإنجاز، ونقص الاهتمام بنشر ثقافة التجربة والانفتاح، وإغفال دور وأهمية إعطاء القدوة والاستشارة

الفكرية. كل ذلك يعرقل إحداث التغيير في المؤسسة، ويضعف من قدرتها على التعلم. وبالتالي يجعلها بعيدة عن التحول إلى منظمة متعلمة.

إن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب إحداث تغييرات مادية من الممكن إحلالها بسهولة وفي وقت وجيز نسبياً، وتغييرات ثقافية "تغييرات في ذهنيات وقيم ومعتقدات وأنماط تفكير العاملين" تحتاج إلى جهد وعناية خاصة ومدة من الزمن حتى تتحقق؛ لذلك واستناداً إلى نتائج الدراسة فإن على مؤسسة (فرتيال عنابة) إعطاء أهمية أكثر لثقافتها التنظيمية من خلال تشخيصها والعمل على تنميتها وتطويرها، من أجل جعلها ملائمة وداعمة لبناء المنظمة المتعلمة، لأنها نتيجة بحاجة إلى مقدمات، غير المقدمات الحالية.

وفي الأخير نصل لإعطاء الآفاق المستقبلية لدراسات تكمل هذا العمل المتواضع، من خلال دراسة موضوع من المواضيع التالية :

- ✓ دور الثقافة التنظيمية في إنجاح عمليات إدارة المعرفة التنظيمية ؛
- ✓ العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والأداء المتميز ؛
- ✓ تأثير نمط القيادة على قيم الموظفين ؛
- ✓ تأثير تعدد الثقافات على ممارسة التعلم التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أبو النصر مدحت محمد: مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، 2012.
2. أبوبكر مصطفى محمود: إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2008.
3. أبو قحف عبد السلام : إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع، بيروت - لبنان، 2001.
4. أبوزيد محمد خير سليم: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية (SPSS (Version 15-16)، دار صفاء ودار جرير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
5. أتكينسون فليب : التغيير الثقافي - الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة : عبد الفتاح سيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 1996.
6. أحمد محمد موسى : إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية - مصر، 2014.
7. أرمسترونغ ميشال : كيف تكون دائما أفضل مدير - مجموعة متكاملة من الأساليب المختبرة والمهارات الأساسية، ترجمة للطبعة الخامسة، مكتبة جرير، الرياض - السعودية، 2001.
8. إبراهيم عبد الباري : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
9. إندراوس رامي جمال والمعاينة عادل سالم: الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
10. البطاينة محمد تركي والمشاقبة زياد محمد: إدارة المعرفة - بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، عمان - الأردن، 2009.

11. البغدادي عادل هادي والحدراوي رافد حميد : الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي -أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013.
12. الجنابي أكرم سالم حسن : إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013.
13. الخصاونه عاكف لطفي : إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2011.
14. الخطيب أحمد والخطيب رداح : الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014.
15. الخطيب أحمد ومعاينة عادل سالم : الإدارة الحديثة -نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009.
16. الحفاجي نعمة عباس : ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009.
17. الزعي فايز وعبيدات محمد إبراهيم : أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
18. السالم مؤيد سعيد : منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -بحوث ودراسات، القاهرة -مصر، 2005.
19. السالم مؤيد سعيد : إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009.
20. السالم مؤيد سعيد : إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت -لبنان، 2014.
21. السكارنه بلال خلف : دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن، 2009.
22. السكارنه بلال خلف : الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2011.
23. السلمي علي : إدارة التميز -نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.
24. السويدان طارق : المنظمة المتعلمة -كيف يتعلم الإنسان ؟ وكيف تتعلم المنظمات ؟، دار ابن حازم للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض -السعودية، 2001.
25. السويدان طارق والعدلوني محمد : خماسية الولاء -كيف تحفز وتبني ولاء العاملين ؟، دار ابن حزم، بيروت -لبنان، 2003.

26. الصباب أحمد عبد الله وآخرون : أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2005.
27. الصيرفي محمد : التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية -مصر، 2007.
28. الطائي علي حسون والجنابي أكرم سالم: قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014.
29. الطراونة حسين أحمد وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2012.
30. الفريجات خضير كاظم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي -مفاهيم معاصرة، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009.
31. القيسي فاضل حمد والطائي علي حسون : الإدارة الإستراتيجية -نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014.
32. المبيضين عقلة محمد : التحولات والتغيرات في البيئة العالمية وأثرها على الإدارة في القطاعين العام والخاص، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2007.
33. المرسي جمال الدين محمد : إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
34. الملكاوي إبراهيم الخلوف : إدارة المعرفة -الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2007.
35. الهيتي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
36. باشيوة لحسن عبد الله وآخرون: التميز المؤسسي -مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013.
37. بلكبير يومدين : إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية -دروس مستفادة من تجربة قناة الجزيرة، مؤسسة الشروق للنشر والإشهار، شركة الورود للروائح والعطور-، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، دبي -الإمارات، 2009.
38. بوالشرش كمال : الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2015.
39. بوفلجة غياث: الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، د م ج، الجزائر، 1984.

40. بوفلجة غيات : القيم الثقافية والتسيير، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2003.
41. بيترز توماس ج، ووترمان روبرت هـ: البحث عن الامتياز —دروس مستفادة من الخبرة الإدارية لأفضل الشركات الأمريكية، ترجمة: السيد متولي حسن، مكتبة جرير، السعودية، 1999.
42. تركي رايح : أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
43. تيفينيه موريس : ثقافة المشروع، ترجمة : نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت —لبنان، 2008.
44. ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي: تطوير وتنمية الموارد البشرية —دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية —مصر، 2009.
45. جاد الرب سيد محمد: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مراجع إدارة الأعمال، مصر، 2013.
46. جاكوب نينا : إدارة المؤسسات متعددة الثقافات، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة —مصر، 2008.
47. جرينبرج جيرالد وبارون روبرت : إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة : إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض —السعودية، سنة النشر مجهولة..
48. جاينس دانا وروينس جيمس: التغيير، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، بيميك، القاهرة —مصر، 2000.
49. حجازي هيثم علي : المنهجية المتكاملة في دارة المعرفة في المنظمات —مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان —الأردن، 2014.
50. حريم حسين : السلوك التنظيمي —سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان —الأردن، 2009.
51. حريم حسين : مبادئ الإدارة الحديثة —النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان —الأردن، 2010.
52. حسن حسين عجلان: إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان —الأردن، 2008.

53. حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2012.
54. حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة -ديوان المطبوعات الجامعية-، الجزائر، 2004.
55. داداي عدون ناصر : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
56. دره عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات -الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2003.
57. دروكر بيتر ف : تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: توفيق علي منصور، المركز القومي للترجمة، القاهرة - مصر، 2010.
58. ديري زاهد محمد : السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن، 2011.
59. سيزلاقي أندرو دي ووالاس مارك جي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991.
60. سيول كارل وبراون بول : زبائن مدى الحياة، ترجمة: جورج خوري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت -لبنان، 1995.
61. شاين إدجار : الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة : محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته وهبي، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، 2011.
62. شروخ صلاح الدين : منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة -الجزائر، 2003.
63. صالح أحمد علي : إدارة الأعمال الدولية -مدخل منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2012.
64. صالح محمد فالح : إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
65. عبوي زيد منير : الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعلم، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2015.
66. فريدمان مايك وتريجو بينيامين بي : فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الرحمان أحمد هيجان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2006.

67. كارنال كولن : صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض -السعودية، 2004.
68. كنج نيغل وأندرسون نيل : إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة : محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2004.
69. كوش دنيس : مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة : منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت -لبنان، 2007.
70. كيلا داجوزيف: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2004.
71. ماثيوز جنيفر جوي وآخرون : تنمية الموارد البشرية، ترجمة : علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة -مصر، 2008.
72. محيرق مبروكة عمر : أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة -مصر، 2013.
73. مختار حسن محمد أحمد محمد: إدارة التغيير التنظيمي -المصادر والإستراتيجيات، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة -مصر، 2011.
74. مساعدة ماجدة عبد المهدي : إدارة المنظمات -منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013.
75. نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006.
76. نجم نجم عبود : إدارة المعرفة -المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2007.
77. نصرالله حنا: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
78. هاري مايكل وشرويدر ريتشارد : ستة سيغما (Six Sigma)، ترجمة : علاء أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة -مصر، 2004.
79. هالر روبرت : رائد التطوير في العمل -شالرز هاندي، ترجمة : غسان علم الدين، مكتبة العبيكان، الرياض -السعودية، 2004.

80. همشري عمر أحمد: إدارة المعرفة - الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
81. هيز جون : مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، ترجمة: مروان طاهر الزعبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011.
82. وودوارد سالي وآخرون : إدارة التغيير بنجاح - استخدام النظرية، والخبرة في تنفيذ التغيير، ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2004.
83. ويرنر جون وديسمون راندي : تنمية الموارد البشرية - الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الأول، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2011.
84. ويرنر جون وديسمون راندي : تنمية الموارد البشرية - الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2011.

الرسائل العلمية :

1. أقطي جوهرة : أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
2. الشمراني محمد بن مسفر : المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين - دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 2014.
3. النويري عبير ماجد عطوي : درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية - الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
4. داسي وهيبه : أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه - غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013/2014.

المقالات العلمية :

1. أحمد شهيناز فاضل: "تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية - بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، العراق، 2008.
2. الحواجرة كامل محمد: "الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 03، الأردن، 2011.
3. الرفاعي محمد نايف محمد وآخرون: "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أربد"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، الأردن، 2013.
4. السواط طلق عوض الله والعتيبي سعود محمد: "البعد الوقي لثقافة التنظيم"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 01، جدة - السعودية، 1998.
5. الضلاعين علي: "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 01، 2010.
6. العربي شريف عبد المعطي والقشلان أحمد حسن: "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد 03، 2009.
7. العنزى أحمد سلامة: "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة العلوم التربوية، المجلد (28)، العدد (01)، الرياض - السعودية، 2016.
8. العياصره معن والحارثي خلود: "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 11، العدد 01، الأردن، 2015.
9. الكساسبة محمد مفضي وآخرون: "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، الأردن، 2009.
10. المدان سامي عبد الله وموسى صباح محمد: "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) - دراسة حالة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010.
11. النصور مروان محمد: "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد 02، غزة - فلسطين، يونيو 2012.

12. النعيمي صلاح عبد القادر أحمد وعبد الناييف باسم فيصل: "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، بغداد - العراق، 2012.
13. بروش زين الدين وهدار لحسن: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (ENAMC) بالعلمة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، الجزائر، جوان 2007.
14. بلعلي نسيمه فريال: "المنظمات المتعلمة -توظيف للذكاء والمعارف"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2014.
15. بن عيسى محمد المهدي: "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات و الأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الثالث، الجزائر، 2004.
16. بوخدير عمار: "الممارسات التسييرية -مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، العدد 26، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2006.
17. جبران علي محمد: "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 19، العدد 01، غزة - فلسطين، يناير 2011.
18. ججيق عبد المالك وعبيدات سارة: "تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن عمر بن عمر بقالة"، مجلة المؤسسة -جامعة الجزائر 03، العدد 03، الجزائر، 2014.
19. حريم حسين والساعد رشاد: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02، الأردن، 2006.
20. حماد إياد وزاهرتيسير: "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، سوريا، 2011.
21. خوين سندس رضوي: "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة -دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.
22. ديوب أيمن حسن: "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي -دراسة تطبيقية في قطاع المصارف"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، دمشق -سوريا، 2013.

23. ديوب أيمن حسن: "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات -دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، دمشق -سوريا، 2014.
24. عبد اللطيف عبد اللطيف وجودة محفوظ أحمد: "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية -دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، دمشق -سوريا، 2010.
25. علي أحمد: "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 01، سوريا، 2012.
26. غانم فتح الله أحمد: "ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 19، العدد 01، يناير 2015.
27. قوي بوحنية: "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة -دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث، العدد 02، جامعة ورقلة -الجزائر، 2003.
28. هيجان عبد الرحمن أحمد: "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين -الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك"، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، الرياض -السعودية، أبريل 1992.
29. هيجان عبد الرحمن بن أحمد: "التعلم التنظيمي -مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم"، دورية الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 04، الرياض -السعودية، فبراير 1998.

المؤتمرات والملتقيات العلمية :

1. البريدي عبد الله: نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني السعودي كمدخل للتطور -دراسة حالة استطلاعية- مداخلة مقدمة ضمن أشغال المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، السعودية، أيام 11-14 ديسمبر 2004.
2. الرشدان يحيى: المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، إستراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا، أربد -الأردن، 2011، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2012.

3. القواسمة فريد وآخرون : خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي –دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، إستراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا، أريد –الأردن، 2011، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة –مصر، 2012.

4. رياض زايد عبد الناصر حسين وآخرون: المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية –دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية –نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض –السعودية، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009.

5. صبري هالة عبد القادر : القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في منظمات الأعمال الأردنية ومتطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة –دراسة ميدانية، إستراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، بحوث وأوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا، أريد –الأردن، 2011، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة –مصر، 2012.

المراجع باللغة الأجنبية

Les livres :

1.ABRAVANEL Harry et al : La culture organisationnelle –aspect théorique, pratique et méthodologique, éd GAËTAN Morin éditeur, Canada, 1988.

2.AMRIT Tiwana : Gestion des connaissances –Application CRM et E-business, éd Campus Press, Paris, 2001.

3.Balland Stéphane & Bouvier Anne-Marie : Management des entreprises en 24 fiches, éd DUNOD, Paris.

4.Brilman Jean : Les meilleurs pratiques de management, 4^{ème} édition, éd d'Organisation, Paris.

5.Delavallée Eric : La Culture d'entreprise pour manager autrement –surmonter les résistances culturelles, éd d'Organisation, Paris, 2002.

6.Finlay Paul : Strategic Management An Introduction to Business and Corporate Strategy, éd Prentice Hall, Financial Times, England, 2000.

7.Foray Dominique : L'économie de la connaissance, éd CASBAH Editions, Alger, 2004

8. Johnson Gerry et al : Stratégique, 9^e édition, éd Pearson Education, France, 2011.
9. Hellriegel Don et Siocum John W. : Management des organisation, 2eme édition, éd De Boeck Université, Belgique, 2006.
10. Gilbert Patrick et al : Organisations et comportements –nouvelles approches nouveaux enjeux, éd Dunod, Paris, 2005.
11. Le Duff Robert: Encyclopédie de la gestion et du management, éd DALLOZ, Paris, 1999.
12. Meier Olivier et al : Gestion du changement, éd Dunod, Paris, 2007.
13. Peretti Jean Marie: Dictionnaire des ressources humaines, 6^e édition, éd Vuibert, Paris, 2011.
14. Peretti Jean Marie : Tous leaders, édition d'Organisation, Paris, 2011.
15. Robbins Stephen & Judge Timothy : Comportements organisationnels, 12^e édition, Traduit par Nathalie Aurad ..., éd PEARSON Education, France, 2007.
16. Vlasselaer Michel: Le pilotage d'entreprise -des outils pour gérer la performance future, PUBLI-UNION, Paris, France, 1997.
17. WEISS Dimitri et al : Les ressources humaines, éd d'ORGANISATION, Paris, 2001.

Les Thèses :

1. Nouiga Mohammed : La conduite du changement par la qualité marocaine, Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS, 2003. (www.theses.fr).

Les articles :

1. Abdul Rashid MdZabid et al : The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change, Leadership & Organization Development Journal, V25, N4, 2004.
2. Al-Alawi Adel Ismail et al : Organization culture and knowledge sharing –critical success factors, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 02, 2007.
3. AlipourFarhad et al : Knowledge creation and transfer-role of learning organization, International Journal Business Administration, Vol 02, No 03, August 2011.
4. Almasizadeh Sara : The impact of organizational culture on learning organization with emphasis on role of mediating knowledge management, Report & Opinion, Vol. 8, No. 4, 2016.

5. CHABANE Hassane : Les éléments clés d'une stratégie de l'innovation technologique dans l'entreprise, Revue Perspective, Université Badji Mokhtar –Annaba, No 05, Algerie, Mars 2001.
6. Cura Fatih: Learning Organization in Higher Education :cases of Northern Iraq Universities, International Journal of Science Technology and Management, Vol.5, No.7, July 2016.
7. FURRER Oliver & SUDHARSHAN D. : Segmenter le marché Européen des services –une approche culturelle, Revue Francaise du Marketing, N 181, 2001.
8. Ingham Marc : L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, Revue Française de gestion, No 97, Paris, Janvier/Février 1994.
9. GhiliSoheil et al : A Complex Systems Paradox of Organizational Learning and Knowledge Management, International Journal of Knowledge-Based Organizations, 3(3), July-September 2013.
10. Koenig Gérard: L'apprentissage organisationnel –repérage des lieux, Revue Française de gestion, No 97, Paris, Janvier/Février 1994.
11. Len Hsiu Fen : Knowledge sharing and firm innovation capability –An empirical study, International Journal of , Vol. 28, No 03/04, 2007.
12. Marsick Victoria J. & Watkins Karen E.: « Demonstrating the value of an organization's learning culture –The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire », Advances in Developing Humain Resources, Vol.5, No.2, May 2003.
13. Maximini D. : The Scrum Culture –introducing Agile Methods in Organizations, Springer International Switzerland, 2015. <http://www.springer.com/978-3-319-11826-0>.
14. Nakpodia E. D. : The concept of university as learning organization –its functions, techniques and possible ways of making it effective, Journal of public administration and policy research, Vol. 1, N 5.
15. Škerlavaj Miha & Dimovski Vlado : Towards Network Perspective of Intra-Organizational Learning –Bridging the Gap between Acquisition and Participation Perspective, Interdisciplinary Journal of Information-Knowledge-and Management, Vol2, 2007.
16. Taheri Mohammad et al : The Relationship between Organizational Culture Factors and Knowledge Sharing, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(2), 2013.
17. Yang Baiyin, Watkins Karen E., Marsick Victoria J. : The construct of the Learning Organization :Dimensions, Measurement, and Validation, Humain Resource Development Quarterly, Vol. 15, No. 1, Spring 2004.

Les séminaires :

1. FILLOL Charlotte : Apprentissage organisationnel –une étude de cas chez EDF, Une communication dans la éme conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève, 13-16 Juin 2006.

المواقع الإلكترونية :

1. الموقع الرسمي لمؤسسة (فرتيال عنابة) www.fertial-dz.com
2. الفرا وليد : تحليل بيانات الاستبيان باستخدام (SPSS)، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2008.
<http://www.boosla.com/showArticle.php?Sec=App&id=241>

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج معاني الثقافة	05
02	خصائص الثقافة	07
03	النسيج الثقافي	24
04	مستويات الثقافة التنظيمية حسب (E. Schein)	25
05	مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Cummings & Worley)	25
06	مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Don H et John W. S)	26
07	أنماط الثقافة التنظيمية حسب (Harrison/Handy)	30
08	الأنماط الثقافية حسب (Goffee & Jones)	32
09	الأنماط الثقافية حسب (Deal & Kennedy)	33
10	نموذج سلوك التباين الثقافي (Sheth & Sethi)	35
11	نموذج أساليب التدريب على التباين الثقافي (Mendenhall & Oddou)	37
12	كيفية ظهور الثقافة التنظيمية	40
13	الوعي لعملية تكوين ثقافة المنظمة	40
14	فهم آلية نشوء ثقافات المنظمة	41
15	تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة	42
16	أسس بناء الثقافة التنظيمية	43
17	العضوية التامة كنتيجة للتطبيع الاجتماعي	50
18	نموذج التعلم بالتجريب (دورة التعلم)	66
19	عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي	70
20	تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء	112
21	من الثقافة إلى الإجراء	115
22	نموذج الدراسة البياني	136
23	تطور عدد المستفيدين من البرامج التكوينية بمؤسسة (فرتيال عناية) خلال الفترة	144

	(2016/2009)	
146	تطور عدد الأيام الضائعة بمؤسسة (فرتيال عنابة) خلال الفترة (2016/2009)	24
147	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين عدد المتكونين وعدد الحوادث المسجلة بمؤسسة (فرتيال عنابة) خلال الفترة (2016/2009)	25

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية	15
02	إستراتيجيات التطبيع الاجتماعي التي ينبغي أن يهتم بها المديرون لتكوين ثقافة المنظمة	44
03	إستراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة	45
04	مراحل تطور المجموعة	46
05	كيف يعمق القادة معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم	47
06	الآليات التي تحافظ على الثقافة التنظيمية	48
07	النتائج الممكنة لعملية التطبيع الاجتماعي	49
08	الفروق الجوهرية بين الثقافة التكوينية والثقافة غير التكوينية	51
09	الفروقات بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	93
10	الثقافة التقليدية وثقافة المشاركة في المعارف	124
11	الثقافة التنظيمية التقليدية وثقافة التعلم التنظيمي	125
12	تطور عدد المستفيدين من دورات تكوينية بمؤسسة (فرتيال عنابة) خلال الفترة (2009-2016)	142
13	توزيع عدد حوادث العمل المسجلة بمؤسسة (فرتيال عنابة) حسب طبيعتها خلال الفترة (2009-2016)	145
14	توزيع أفراد مؤسسة (فرتيال عنابة) حسب التخصص الوظيفي	148
15	أوزان فقرات الاستمارة	149
16	درجة الانطباق لتصورات أفراد المؤسسة	150
17	معاملات الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والمتغير ككل	151
18	معاملات (ألفا كرونباخ) ومعاملات ثبات المقياس	153
19	اختبار (كولموغروف-سميرنوف) للكشف عن طبيعية توزيع البيانات	154
20	الخصائص الفردية للمبحوثين	155
21	الخصائص الوظيفية للمبحوثين	156
22	الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد الثقة التنظيمية بمؤسسة (فرتيال)	157

	عناية)	
158	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد الانتماء والالتزام التنظيميين بمؤسسة (فرتيال عناية)	23
159	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد جماعية العمل بمؤسسة (فرتيال عناية)	24
160	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد تشجيع الإنجاز بمؤسسة (فرتيال عناية)	25
161	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد التجربة والانفتاح بمؤسسة (فرتيال عناية)	26
162	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد القدوة والاستشارة الفكرية بمؤسسة (فرتيال عناية)	27
163	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن أبعاد الثقافة التنظيمية بمؤسسة (فرتيال عناية)	28
164	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر بمؤسسة (فرتيال عناية)	29
165	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسة (فرتيال عناية)	30
166	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بمؤسسة (فرتيال عناية)	31
167	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بمؤسسة (فرتيال عناية)	32
168	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة بمؤسسة (فرتيال عناية)	33
169	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بمؤسسة (فرتيال عناية)	34
170	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم بمؤسسة (فرتيال عناية)	35
171	الأوساط الحسائية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال)	36

	عناية)	
173	معاملات الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة وأبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)	37
174	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)	38
175	تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة ومتغير المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)	39
176	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الثقة التنظيمية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)	40
177	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الانتماء والالتزام التنظيميين على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)	41
178	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد جماعية العمل على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)	42
179	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد تشجيع الانجاز على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)	43
180	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التجربة والانفتاح على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)	44
181	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد القدوة والاستشارة الفكرية على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)	45
182	نتائج تحليل (مان - ويتني) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عناية)، والتي تعزى إلى خاصيتي (الجنس، طبيعة العمل)	46
183	نتائج تحليل (كروسكال - واليس) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول طبيعة ومستويات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عناية)، والتي تعزى إلى خصائص (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).	47
185	نتائج تحليل (مان - ويتني) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)، والتي تعزى إلى خاصيتي (الجنس، التخصص)	48
185	نتائج تحليل (كروسكال - واليس) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول	49

	درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)، والتي تعزى إلى خصائص (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).	
--	--	--

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر
II	إهداء
III	ملخص
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول : الأسس النظرية للثقافة التنظيمية	
02	تمهيد
(21-03)	المبحث الأول : من الثقافة إلى الثقافة التنظيمية
03	1- ماهية الثقافة
03	1-1- معنى كلمة (ثقافة)
04	1-2- مفهوم الثقافة
06	1-3- خصائص الثقافة
07	2- دخول مصطلح (ثقافة) إلى المنظمة
08	1-2- أسباب ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية
09	2-2- لمحة تاريخية عن نشأة دراسات الثقافة التنظيمية
10	2-3- المنظمة عندها، وهي ثقافة
11	3- ماهية الثقافة التنظيمية
11	1-3- مفهوم الثقافة التنظيمية
14	2-3- الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي
15	3-3- خصائص الثقافة التنظيمية
16	3-4- أهمية الثقافة التنظيمية
17	4- وظائف الثقافة التنظيمية ومحدداتها
17	1-4- وظائف وأدوار الثقافة التنظيمية
18	2-4- محددات الثقافة التنظيمية
19	3-4- الثقافة التنظيمية القوية في مقابل الثقافة التنظيمية الضعيفة
(38-22)	المبحث الثاني : تحليل ودراسة الثقافة التنظيمية
22	1- تحليل الثقافة التنظيمية

22	1-1- تحليل الثقافة التنظيمية باستخدام تقنية النسيج الثقافي
24	1-2- مستويات الثقافة التنظيمية
26	2- أبعاد الثقافة التنظيمية
26	1-2- مساهمة (Robbins & Judge)
27	2-2- مساهمة (Handy)
28	2-3- مساهمة (Peters & Waterman)
28	2-4- مساهمة (Gatiss)
28	3- أنماط الثقافة التنظيمية
29	1-3- تصنيف (Harrison/Handy)
31	2-3- تصنيف (Goffee & Jones)
32	3-3- تصنيف (Deal & Kennedy)
34	3-4- تصنيف (Trompenaars)
34	4- بعض نماذج تبني الثقافة والتدريب عليها
34	1-4- نموذج سلوك التباين الثقافي (Sheth & Sethi)
36	2-4- نموذج أساليب التدريب على التباين الثقافي (Mendenhall & Oddou)
(58-39)	المبحث الثالث: بناء وتغيير الثقافة التنظيمية
39	1- تشكيل الثقافة التنظيمية
39	1-1- مراحل بناء الثقافة التنظيمية
43	1-2- إستراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية
45	1-3- تطور المجموعة وتشكل الثقافة التنظيمية
46	2- ترسيخ وتوطيد الثقافة التنظيمية
46	1-2- آليات تعميق الثقافة التنظيمية
48	2-2- طرق توطيد بناء الثقافة التنظيمية
49	2-3- التطبيع الاجتماعي
51	2-4- القدرة على التكيف الثقافي
51	3- تغيير الثقافة التنظيمية
52	1-3- مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية

53	3-2- إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية
54	3-3- مداخل تغيير الثقافة التنظيمية
54	3-4- وسائل تغيير الثقافة التنظيمية
55	4- آليات التغيير الثقافي في المنظمة
55	4-1- التعليم والتكوين
55	4-2- اللغة والاتصال
56	4-3- الرؤية والتوقع المعياري
56	4-4- الموضة والنماذج
58	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : بناء المنظمة المتعلمة	
60	تمهيد
(61-82)	المبحث الأول : أساسيات حول التعلم التنظيمي
61	1- التعلم بين النظرية والتطبيق
61	1-1- مفهوم التعلم
64	1-2- نظريات التعلم
66	1-3- نموذج التعلم بالتجريب
67	1-4- التعلم في مواقع العمل
68	2- ماهية التعلم التنظيمي
68	2-1- مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياته
71	2-2- مبادئ التعلم التنظيمي ومستلزماته
72	2-3- خصائص التعلم التنظيمي
73	2-4- أهمية التعلم التنظيمي
74	3- بيئة التعلم التنظيمي
74	3-1- إنشاء بيئة التعلم التنظيمي
74	3-2- أبعاد بيئة التعلم التنظيمي
76	3-3- طرائق التعلم التنظيمي وأدواته
77	3-4- التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (من أولا ؟)

78	4- أنماط التعلم التنظيمي
78	4-1- تصنيف (أرجريس) (Argyris)
80	4-2- تصنيف (سينج) (Senge)
80	4-3- تصنيف (بدلر) (Peddler)
81	4-4- تصنيف (مارش) (March)
(110-83)	المبحث الثاني : التأصيل النظري للمنظمة المتعلمة
83	1- طبيعة المنظمة المتعلمة
83	1-1- مفهوم المنظمة المتعلمة
87	1-2- الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي
88	1-3- المبادئ الخمس للمنظمة المتعلمة
90	1-4- مبررات المنظمة المتعلمة
92	2- من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة
92	2-1- التحول إلى منظمة متعلمة
94	2-2- إستراتيجيات تعزيز المنظمة المتعلمة
95	2-3- ممارسات لعينة من الشركات العالمية الرائدة التي تعتبر نفسها منظمات متعلمة
95	3- نماذج المنظمة المتعلمة
96	3-1- نموذج (ماركواردت) (Marquardt)
97	3-2- نموذج (ميلونين) (Moilanen)
97	3-3- نموذج (دافت) (Daft)
98	3-4- نموذج (مارسيك وواتكينز) (Marsick & Watkins)
99	4- المرتكزات الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة
99	4-1- القيادة التحويلية
101	4-2- الهيكل التنظيمي المرن
103	4-3- تدريب العاملين
106	4-4- تمكين العاملين
108	4-5- التشارك المعرفي
(128-111)	المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية كمركز أساسي لبناء المنظمة المتعلمة

111	1- الثقافة التنظيمية والأداء
111	1-1- طريقة تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء
112	1-2- عينة لدراسات تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بعمليات المنظمة والأداء
114	1-3- الثقافة التنظيمية ونظام الجودة الشاملة
116	1-4- ثقافة (الأداء): مثالية أم سياقية ؟
116	2- الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي
117	2-1- تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك المنظمة والعاملين فيها
118	2-2- الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي
119	2-3- الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الإدارة
120	3- الثقافة التنظيمية وإنشاء المعرفة التنظيمية
120	3-1- أهمية الثقافة التنظيمية في بناء وإدارة المعرفة
122	3-2- دور الثقافة التنظيمية في تفعيل التشارك المعرفي
122	3-3- ثقافة المشاركة في المعرفة
124	4- الثقافة التنظيمية المناسبة لبناء المنظمة المتعلمة
125	4-1- مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي
126	4-2- الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها ثقافة التعلم التنظيمي
127	4-3- لماذا ثقافة التعلم التنظيمي ؟
129	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة)	
131	تمهيد
(154-132)	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة مع التعريف بسياقها الميداني
132	1- بناء نموذج الدراسة
132	1-1-مراجعة الدراسات السابقة
135	1-2-تحديد نموذج الدراسة
137	1-3-تعريف متغيرات الدراسة
139	2- سياق الدراسة الميدانية
139	2-1- التعريف بمؤسسة (فرتيال عنابة)

142	2-2-وظيفة التكوين في مؤسسة (فرتيال عناية)
144	2-3-السلامة المهنية في مؤسسة (فرتيال عناية)
147	3- إجراءات الدراسة الميدانية
147	3-1- مجتمع الدراسة
148	3-2-مصادر جمع المعلومات
149	3-3-أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
151	4-قياس صدق أداة الدراسة ودرجة ثباتها والتحقق من طبيعية التوزيع
151	4-1- اختبار الصدق
152	4-2- اختبار الثبات
153	4-3- اختبار التوزيع الطبيعي
(171-155)	المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية
155	1-وصف خصائص مفردات الدراسة
155	1-1-الخصائص الفردية للمبحوثين
156	1-2- الخصائص الوظيفية للمبحوثين
157	2- تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عناية)
157	2-1- واقع الثقة التنظيمية
158	2-2- واقع الانتماء والالتزام التنظيميين
159	2-3- واقع جماعية العمل
159	2-4- واقع تشجيع الإنجاز
160	2-5- واقع التجربة والانفتاح
161	2-6- واقع القدوة والاستشارة الفكرية
163	3- قياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية)
163	3-1-قياس مدى إيجاد فرص للتعلم المستمر بمؤسسة (فرتيال عناية)
164	3-2-قياس مدى تشجيع الاستفسار والحوار بين العاملين بمؤسسة (فرتيال عناية)
165	3-3-قياس مدى تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بمؤسسة (فرتيال عناية)
166	3-4-قياس مدى إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بمؤسسة (فرتيال عناية)
167	3-5-قياس مدى تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة بمؤسسة (فرتيال عناية)

168	3-6- قياس مدى ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بمؤسسة (فرتيال عنابة)
169	3-7- قياس مدى توفر قيادة إستراتيجية داعمة للتعليم بمؤسسة (فرتيال عنابة)
(190-172)	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج وتقديم المقترحات
172	1- الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة
172	1-1- اختبار الفرضية الأولى
173	1-2- اختبار الفرضية الثانية
182	1-3- اختبار الفرضية الثالثة
184	1-4- اختبار الفرضية الرابعة
187	2- مناقشة النتائج
189	3- تقديم المقترحات
191	خلاصة الفصل
192	خاتمة
195	قائمة المراجع
210	قائمة الأشكال
213	قائمة الجداول
218	فهرس المحتويات
226	الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01

BUREAU VERITAS
Certification



FERTIAL

**ROUTE DES SALINES BP 3088
23000 ANNABA
ALGERIE**

*Bureau Veritas Certification Certifie que le système de management de
l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la
norme :*

Standard

ISO 9001 : 2008

Domaine d'activité

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION D'AMMONIAC,
ENGRAIS ET PRODUITS DERIVES**

Date de début du cycle de certification: **21 Mars 2014**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management
de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au: **20 Mars 2017**

Date originale de certification : **21 Mars 2011**

Affaire n° : **DZ. 108 0013**

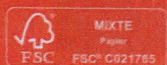
Date : **21 Mars 2014**

Omar BENAICHA
Directeur Général

Patrick LIBIHOUL
Vice-Président Nord-Ouest
Afrique Centrale

Adresse de l'organisme certificateur : Bureau Veritas Maroc – 7, boulevard de la résistance,
20.310 Casablanca - Maroc

Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité
des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme.
Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au : 00 212 522 543 540.



BUREAU VERITAS
Certification



FERTIAL

**ROUTE DES SALINES BP 3088
23000 ANNABA
ALGERIE**

*Bureau Veritas Certification Certifie que le système de management de
l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la
norme :*

Standard

ISO 14001 : 2004

Domaine d'activité

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION D'AMMONIAC,
ENGRAIS ET PRODUITS DERIVES**

Date de début du cycle de certification: **21 Mars 2014**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management
de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au: **20 Mars 2017**

Date originale de certification : **21 Mars 2011**

Affaire n° : **DZ. 108 0013**

Date : **21 Mars 2014**

Omar BENAICHA
Directeur Général

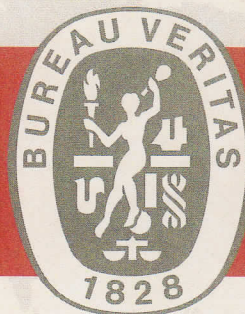
Patrick LIBIHOUL
Vice-Président Nord-Ouest
Afrique Centrale



Adresse de l'organisme certificateur: Brandon House, 180 Borough High Street, London SE11LB United Kingdom
Bureau local : Bureau Veritas Maroc - 7, boulevard de la résistance, 20.310 Casablanca - Maroc

Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité
des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme.
Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au : 00 212 522 543 540.

BUREAU VERITAS
Certification



Certification

Attribuée à

FERTIAL

**Route des Salines BP 3088
23000 Annaba
ALGERIE**

Bureau Veritas Certification certifie que le système de Management de Santé et Sécurité au travail de l'entreprise susmentionnée a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

OHSAS 18001 : 2007

Domaine d'activité

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE : D'AMMONIAC,
D'ENGRAIS ET DE PRODUITS DERIVES**

Date de certification originale : **05 Avril 2012**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de santé et sécurité au travail de l'entreprise, ce certificat est valable jusqu'au : **05 Avril 2015**

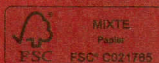
Pour vérifier la validité du certificat appelez au : 00 212 522 543 540

Tout éclaircissement sur cette certification peut être obtenu auprès de l'entreprise certifiée.

Date : 11 Avril 2012

Numéro d'affaire : DZ.1080013

Serge ANTONINI
Senior Vice Président Afrique



الملحق رقم 02

EVALUATION FINANCIERE DE LA FORMATION

1er Semestre 2009 (sans la DG)

Formations		Effectif Formés	Période de Formation		Org de Formation	Coût de l'organisme	Autres		TOTAL
		Début	Fin	Frais			DA		
Agent ITV N3 (4ème groupe)	9	01/02/2009	28/02/2009	EGZIA	1 242 000,00	1 072 800,00	2 314 800,00		
Technicien ITV (1er G)	12	12/04/2009	12/05/2009	EGZIA	2 080 000,00	1 632 320,00	3 712 320,00		
Technicien ITV (2ème G)	10	24/05/2009	22/06/2009	EGZIA	594 000,00	468 000,00	1 062 000,00		
Sûreté Interne (1er groupe)	12	14/06/2009	03/07/2009	EGZIA					
PMD GRH	7	28/02/2009		IFACT					
Process	8	23/03/2009	17/05/2009	Université	456 000,00		456 000,00		
Autocad	8	28/03/2009	11/04/2009	Université	240 000,00	56 700,00	296 700,00		
Projet Investissement	10	25/05/2009	03/06/2009	Université	192 000,00		192 000,00		
Qualité Environnement	8	13/06/2009	29/06/2009	Université	231 000,00		231 000,00		
NSCF	21	28/04/2009	30/06/2009	INSIM	1 235 850,00		1 235 850,00		
Informatique (1er Groupe)	10	07/04/2009	20/04/2009	Noursama	150 000,00		150 000,00		
Informatique (2ème Groupe)	10	21/04/2009	04/05/2009	Noursama	150 000,00		150 000,00		
Informatique (3ème Groupe)	10	05/05/2009	18/05/2009	Noursama	150 000,00		150 000,00		
Informatique (4ème Groupe)	10	19/05/2009	02/06/2009	Noursama	150 000,00		150 000,00		
Système de contrôle	6	15/06/2009	26/06/2009	IPS France	2 665 240,00	382 808,00	3 048 048,00		
PMD l'ingénierie Formation	2	28/06/2009	01/07/2009	ISGA	96 000,00		96 000,00		
Séminaire									
La loi de finance 2009	2	05/01/2009	06/01/2009	ISGA	46 800,00		46 800,00		
Forum national	1	25/02/2009	25/02/2009	RMP	1 500,00	8 230,00	9 730,00		
Le management de l'entreprise	1	23/02/2009	25/02/2009	Sciquom	68 589,75	8 320,00	76 909,75		
Pratique GRH	12	21/03/2009	22/03/2009	Ghouatria	308 000,00		308 000,00		
Transit & dédouanement	2	30/05/2009	03/06/2009	El Qualam	65 420,55		65 420,55		
Préparer & réussir sa GMAO	5	20/06/2009	23/06/2009	ACC Conseil	298 000,00		298 000,00		
Electricité Industrielle	4	06/06/2009	07/06/2009	El Qualam	74 355,16		74 355,16		
La gestion de la production	2	07/06/2009	10/06/2009	IGPE	79 920,00		79 920,00		
S/Total (1)	153				10 574 675,46	3 612 628,00	14 203 853,46		
Apprentissage	61			FERTIAL	791 913,14	647 040,00	1 438 953,14		
S/total (2)	61						-		
Total GLE	214				11 366 588,60	4 259 668,00	15 642 806,60		

EVALUATION FINANCIERE DE LA FORMATION

1er semestre 2016 (sans la DG)

FORMATIONS	Effect Formés		Période de Formation		Durée Jours	Org de Formation	Coûts/org M.H.T	Autres Frais	TOTAL DA
			Début	Fin					
Formation									
Formation sur le stockage des Engrais	27		26/01/2016	28/01/2016	3	Interne	4 200,00		4 200,00
Plan Interne Intervention	458		31/01/2016	11/02/2016	10	Interne	12 800,00		12 800,00
Formation sur ultrasons	7		28/02/2016	03/03/2016	5	CSC	371 055,60		371 055,60
Formation sur Radiographie	6		08/05/2016	12/05/2016	5	CSC	400 031,10		400 031,10
Formation en Excel (G1)	7		06/03/2016	10/03/2016	5	ISGA	200 000,00	30 000,00	230 000,00
Formation en Excel (G2)	6		20/03/2016	24/03/2016	5	ISGA	200 000,00		200 000,00
Excel Avancé (G1)	4		03/04/2016	07/04/2016	5	ISGA	225 000,00		225 000,00
Excel Avancé (G2)	6		10/04/2016	14/04/2016	5	ISGA	225 000,00		225 000,00
Informatique (Workshop)	7		17/04/2016	21/04/2016	5	ISGA	250 000,00		250 000,00
Logistique Interne Magasin & Appros(G1+G2)	10		08/05/2016	19/05/2016	10	ISGA	360 000,00		360 000,00
Exploitation de la maintenance des SEPAM	18		16/05/2016	24/05/2016	6	Schneider	1 000 000,00		1 000 000,00
Loi de finances	4		25/05/2016	26/05/2016	2	El Qualam	60 480,00		60 480,00
Arbre des causes (5 sessions)	65		25/05/2016	09/06/2016	10	S3D	512 000,00		512 000,00
Gestion des Situations d'Urgence en SSE	12		31/05/2016	02/06/2016	3	IFP	1 173 127,05		1 173 127,05
Transit et déclarations douanières	6		01/06/2016	02/06/2016	2	El Qualam	48 240,00		48 240,00
Permis de conduire catégorie C	12		11/04/2016	30/06/2016	5	Auto ecole	427 300,00		427 300,00
Séminaires									
Management Energie en Entreprises Industrielles	6		28/02/2016	01/03/2016	3	CNTTP	269 158,88	48 984,00	318 142,88
Utilisation manuel du délégué pour l'environnement	1		11/04/2016	13/04/2016	3	CNTTP	42 056,07		42 056,07
La norme ISO 90001 V 2015	1		18/05/2016	19/05/2016	2	SGS	50 000,00		50 000,00
S/ TOTAL (1)	663						5 830 448,70	78 984,00	5 909 432,70
Apprentissage	25						540 607,27	204 672,00	745 279,27
S/ Total (2)	25						540 607,27	204 672,00	745 279,27
TOTAL GENERAL	688						6 371 055,97	283 656,00	6 654 711,97

الملحق رقم 03



USINE ANNABA

sécurité

UNITES ET SERVICES

AMMONIAC

NITRIQUE/NITRATE

CENTRALE 1, 2 / PEM

NPK SSP UAN

Staff Direction Production

TOTAL PRODUCTION

Mécanique

Électrique

Instrumentation

Ing; maintenance

staff direction maintenance

TOTAL MAINTENANCE

ENSACHAGE NPK NINA

DMP

TRAFFIC/LIQUIDE/SOLIDE

TOTAL MANUTENTION

DPT. TECHNIQUE

SECURITE

R.H./DIRECTION

ADMINISTRATION

TOTAL USINE



USINE ANNABA

sécurité

RAPPORT D'ACCIDENT

MOIS: JANVIER 2009

DATES ACCUMULEES

EFFECTIFS	HEURES TRAVAILLEES	ACCIDENTS DE TRAVAIL					ACC. DE TRAJET		HEURES TRAVAILLEES	ACCIDENTS DE TRAVAIL					ACC. DE	
		AVEC ARRÊT	SANS ARRÊT	JOURS PERDUS	T. F.	T. G.	N°	JOURS PERDUS		AVEC ARRÊT	SANS ARRÊT	JOURS PERDUS	T. F.	T. G.	N°	
45	7928	0	0	0	0,00	0,00	0	0	7928	0	0	0	0,00	0,00	0	
55	10104	0	0	0	0,00	0,00	0	0	10104	0	0	0	0,00	0,00	0	
64	11672	0	0	0	0,00	0,00	0	0	11672	0	0	0	0,00	0,00	0	
78	13808	0	2	0	0,00	0,00	0	0	13808	0	2	0	0,00	0,00	0	
11	1760	0	0	0	0,00	0,00	0	0	1760	0	0	0	0,00	0,00	0	
253	45 272	0	2	0	0,00	0,00	0	0	45 272	0	2	0	0,00	0,00	0	
65	13496	0	1	0	0,00	0,00	0	0	13496	0	1	0	0,00	0,00	0	
36	6160	0	0	0	0,00	0,00	0	0	6160	0	0	0	0,00	0,00	0	
33	5872	0	0	0	0,00	0,00	0	0	5872	0	0	0	0,00	0,00	0	
37	6304	0	0	0	0,00	0,00	0	0	6304	0	0	0	0,00	0,00	0	
2	320	0	0	0	0,00	0,00	0	0	320	0	0	0	0,00	0,00	0	
173	32 152	0	1	0	0,00	0,00	0	0	32 152	0	1	0	0,00	0,00	0	
48	8324	0	1	0	0,00	0,00	0	0	8324	0	1	0	0,00	0,00	0	
21	3864	0	0	0	0,00	0,00	0	0	3864	0	0	0	0,00	0,00	0	
29	4832	0	0	0	0,00	0,00	0	0	4832	0	0	0	0,00	0,00	0	
98	17 020	0	1	0	0,00	0,00	0	0	17 020	0	1	0	0,00	0,00	0	
71	11296	0	0	0	0,00	0,00	0	0	11296	0	0	0	0,00	0,00	0	
128	22080	0	0	0	0,00	0,00	0	0	22080	0	0	0	0,00	0,00	0	
104	16704	0	1	0	0,00	0,00	0	0	16704	0	1	0	0,00	0,00	0	
82	12336	0	0	0	0,00	0,00	0	0	12336	0	0	0	0,00	0,00	0	
909	156 860	0	5	0	0,00	0,00	0	0	156 860	0	5	0	0,00	0,00	0	

RAPPORT D'ACCIDENT

MOIS: FEVRIER 2009

DATES ACCUMULEES

EFFECTIFS	HEURES TRAVAILLEES	ACCIDENTS DE TRAVAIL						ACC. DE TRAJET		HEURES TRAVAILLEES	ACCIDENTS DE TRAVAIL				ACC. DE N°
		AVEC	SANS	JOURS	T. F.	T. G.	N°	JOURS	AVEC		SANS	JOURS	T. F.	T. G.	

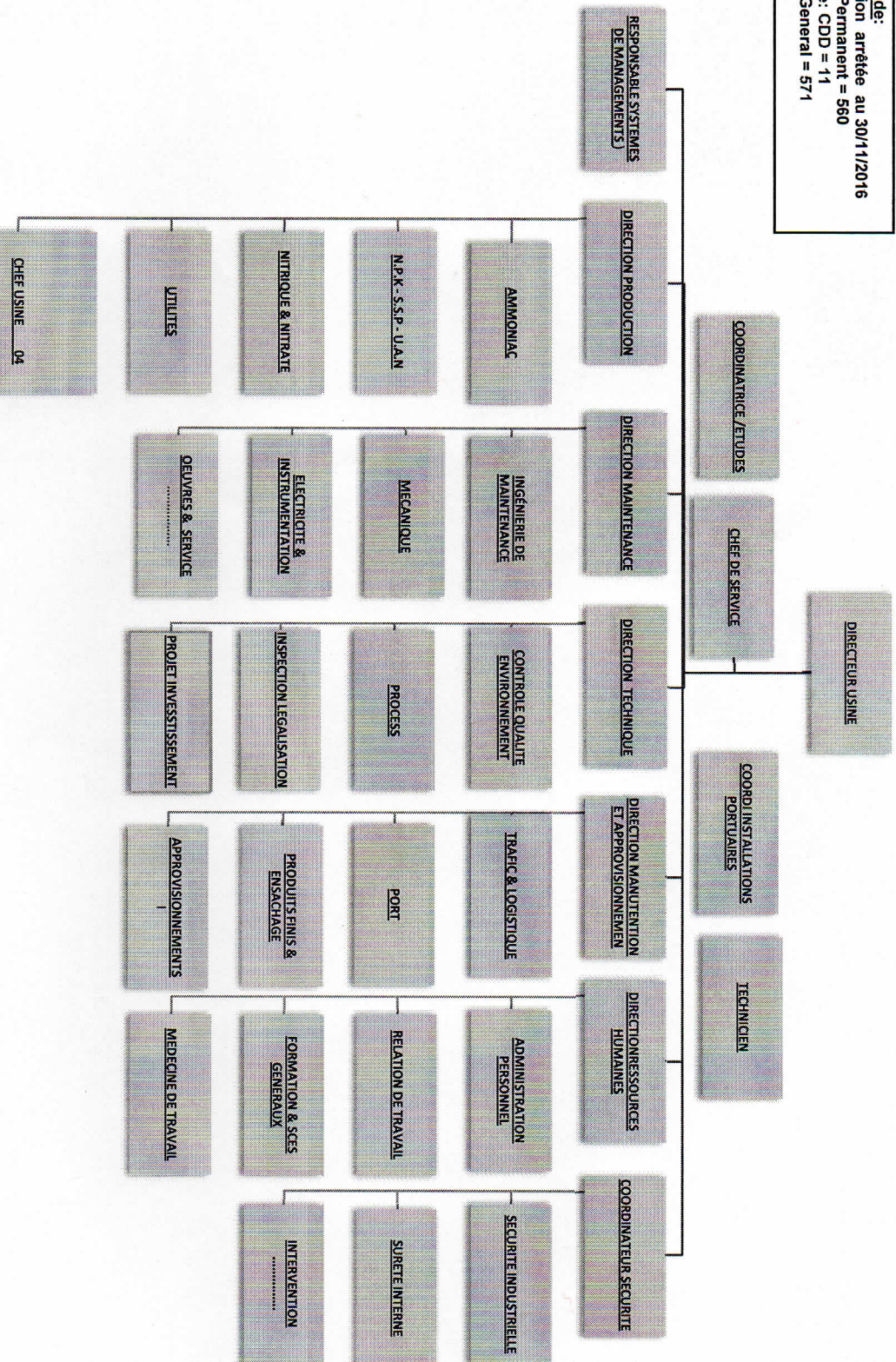
Statistiques d'accidents 2016

Usine:

ANNEE 2015	Effectif moyen	Heures Effectuées	ACCIDENTS AVEC ARRET				OBJECTIFS		ACCIDENTS SANS ARRET		ACCIDENTS TOTAUX		ACC. IN	
			Nombre	Jours d'arrêt	TAUX		POA		Nombre	Taux	I.F.G.	Nombre		
					T. F.	T. G.	T. F.	T. G.						
Janvier	659	108 012	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0
Fevrier	660	111 392	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0
Fevrier acc.	660	219 404	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0
Mars	663	111 236	1	3	8,99	0,03	0,00	0,00	0	0,00	8,99	0	8,99	0
Mars acc.	661	330 640	1	3	3,02	0,01	0,00	0,00	0	0,00	3,02	0	3,02	0
Avril	664	102819	0	20	0,00	0,19	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0
Avril acc.	662	433 459	1	23	2,31	0,05	0,00	0,00	0	0,00	2,31	0	2,31	0
Mai	583	91 552	0	23	0,00	0,25	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0
Mai acc.	646	525 011	1	46	1,90	0,09	0,00	0,00	0	0,00	1,90	0	1,90	0
Juin	582	87 320	0	22	0,00	0,25	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0
Juin acc.	635	612 331	1	68	1,63	0,11	0,00	0,00	0	0,00	1,63	0	1,63	0
Juillet	580	96 080	0	18	0,00	0,19	0,00	0,00	2	0,34	20,82	0	20,82	0
Juillet acc.	627	708 411	1	86	1,41	0,12	0,00	0,00	2	0,32	4,23	0	4,23	0
Aout	579	84 808	0	23	0,00	0,27	0,00	0,00	1	0,17	11,79	0	11,79	0
Aout acc.	621	793 219	1	109	1,26	0,14	0,00	0,00	3	0,48	5,04	0	5,04	0
Septembre	577	94 352	0	18	0,00	0,19	0,00	0,00	1	0,17	10,60	0	10,60	0
Sept. acc.	616	887 571	1	127	1,13	0,14	0,00	0,00	4	0,65	5,63	0	5,63	0
Octobre	575	77 384	1	35	12,92	0,45	0,00	0,00	0	0,00	12,92	0	12,92	0
Octob. acc.	612	964 955	2	162	2,07	0,17	0,00	0,00	4	0,65	6,22	0	6,22	0
Novembre					#DIV/0!	#DIV/0!	0,00	0,00				0		0
Nov. acc.		964 955	2	162	2,07	0,17	0,00	0,00	4		6,22	0	6,22	0
Decembre					#DIV/0!	#DIV/0!	0,00	0,00				0		0
Dec acc.		964 955	2	162	2,07	0,17	0,00	0,00	4		6,22	0	6,22	0

الملحق رقم 04

Légende:
Situation arrêtée au 30/11/2016
Noir: Permanent = 560
Rouge: CDD = 11
Total General = 571



EXIGENCES
CLIENTS
LEGALES
ET
REGLEMENTAIRES

PROCESSUS STRATEGIQUES

Mesure,
Analyses et
Amélioration
M2

Direction
Stratégie &
Planification
M1

Gestion des
Ressources
humaines
M3

PROCESSUS CENTRAUX DE REALISATION

PRODUCTION R1

SULFATE DE POTASSE

PHOSPHATE

ACIDE PHOSPHORIQUE

ACIDE SULFURIQUE

SULFATE D'AMMONIUM

EAU DEMINERALISEE

ENGRAIS
COMPLEXES

SOLUTION 20

AMMONIAC

ACIDE
NITRIQUE

NITRATE

SOLUTIONS
AZOTEES

UREE

TSP

Manutention
R2

Maintenance

S1

Appros

S2

Laboratoire

S3

PROCESSUS SUPPORT

SATISFACTION
CLIENTS

الملحق رقم 05



استمارة معلومات

تحية طيبة وبعد؛

هذه استمارة لإعداد دراسة ضمن متطلبات ذيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة المؤسسات بعنوان: **الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة -دراسة حالة مؤسسة (فرتيال) غنابة**. يسعدنا أن تقوموا بملء فقرات الاستمارة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تنطبق على واقع مؤسستكم، مع العلم أن كل البيانات والمعلومات ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على مشاركتكم..

رواحية عيسى

أولا: البيانات العامة:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن:

المستوى التعليمي: ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

المستوى الوظيفي: ☐ منفذ ☐ عون تحكم ☐ إطار

عدد سنوات الخدمة في المؤسسة (الأقدمية):

طبيعة العمل (التخصص): ☐ إدارة ☐ إنتاج

ثانيا: الثقافة التنظيمية : في مؤسستنا ...

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد الثقة التنظيمية						
01	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والعاملين.					
02	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين العاملين.					
03	لم أتضرر في السابق نتيجة لتبادل معرفتي مع زملائي في العمل.					
04	توجد قواعد وإجراءات لحماية الشخص الذي يشارك معرفته ضد نوايا الآخرين الضارة.					
05	يفي الآخرون بوعودهم وتعهداتهم (فيما يتعلق بأمور العمل).					
06	الثقة تشجع العاملين على المثابرة في العمل.					
07	يتجه اغلب زملائي في العمل إلى ترجمة القول إلى فعل.					
بعد الانتماء والالتزام التنظيميين						
08	لا يغريني العمل في مؤسسة أخرى تدفع لي راتب أفضل.					
09	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق أنظمة العمل السائدة.					
10	هناك اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات العمل.					
11	تسعى الإدارة العليا إلى استغلال أوقات العمل للعمل فقط.					
12	ارغب في وضع جميع قدراتي العقلية والجسدية في خدمة مؤسستنا.					
13	اشعر بالفخر والاعتزاز عند التحدث مع الآخرين عن مؤسستنا.					
بعد جماعية العمل						
14	يوجد عدد قليل جدا من الحواجز بين الإدارات.					
15	يتم تشجيع المناقشة وحل المشكلات من خلال الفرق المتعددة التخصصات.					
16	يتم تدوير العاملين عبر الوظائف المختلفة كجزء من عملية تطوير العاملين.					
17	أشعر براحة أكثر عند العمل ضمن فريق وليس بشكل فردي.					
18	يتم اتخاذ القرارات في مكان العمل من خلال التوافق والتراضي.					
بعد تشجيع الإنجاز						
19	نظام المكافأة في مؤسستنا سليم، لأن العامل يحصل على الأجر وفقا لنتائجه وجهوده.					
20	يكافأ دائما (في شكل نقدي أو غيرها) عن الأعمال الجيدة، الأفكار والابتكارات وغيرها.					
21	نظام العقوبات القائم في مؤسستنا عادل ومناسب.					
22	يحصل العاملين على المكافآت أكثر من العقاب.					
23	الإدارة تهتم برفاهية العاملين، لأنها تزودهم بالخدمات المجانية والأشياء وغيرها.					

بعد التجربة والانفتاح

24	كثيرا ما يمكن طرح أفكار جديدة ومشاركتها .				
25	تشجع مؤسستنا التجريب والابتكار كوسيلة لتحسين إجراءات العمل.				
26	يمكن للعاملين التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات بشأن الإجراءات والأساليب المتبعة في أداء العمل.				
27	يتم تشجيع العاملين على التفاعل مع البيئة الخارجية: المنافسين والزبائن والموردين والجامعات...				
28	يعتبر جمع ، وتقديم المعلومات حول ما يجري في البيئة المحيطة ، جزء من العمل				
29	هناك أنظمة وإجراءات لاستقبال وإنشاء وتقاسم المعلومات من خارج المؤسسة.				

بعد القدوة والاستشارة الفكرية

30	يثير المدير حماس كل الذين من حوله فيما يتعلق بالعمل				
31	يتصرف المدير بطرائق تتسجم مع القيم التي يحملها				
32	يعنى المدير بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتمامات المرؤوسين				
33	يحفزنا المدير على التفكير غير التقليدي مع مشكلاتنا التقليدية				
34	تحفزني آراء مديري الشخصية وأفكاره لإعادة النظر بآرائتي الشخصية المشكوك فيها				
35	يشجعنا المدير على التعبير عن أفكارنا بثقة عالية.				
36	يتحدث المدير بحماس حول الحاجات التي يجب إنجازها				
37	يبدى المدير إرادة لانجاز ما قرر القيام به				
38	يعبر المدير عن ثقته بأننا سننجز أهدافنا.				

ثالثا: المنظمة المتعلمة: في مؤسستنا ...

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر						
39	يناقش العاملون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.					
40	يحدد العاملون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.					
41	يساعد العاملون بعضهم البعض على التعلم.					
42	يستطيع العاملون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.					
43	يمنح العاملون وقتاً للتعلم.					
44	يتعامل العاملون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.					
45	يكافأ العاملون لتعلمهم أشياء جديدة.					

بعد تشجيع الاستفسار والحوار

46	يتبادل العاملون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.				
47	يصغي العاملون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.				
48	يشجع العاملون على إثارة أسئلة (لماذا؟) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.				
49	يذكر العاملون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضاً عن وجهات نظر الآخرين.				
50	يحترم العاملون بعضهم البعض.				
51	ينفق العاملون جزءاً من وقتهم لبناء الثقة فيما بينهم.				

بعد تشجيع التعلم والتعاون الجماعي

52	تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.				
53	يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.				
54	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.				
55	يغير أعضاء فريق العمل آرائهم بعد تبادل الآراء مع أفراد المجموعة أو نتيجة ما تم جمعه من معلومات مؤخراً.				
56	تكافأ فرق العمل على إنجازاتها.				
57	تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.				

بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

58	تُستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: لوحات الإعلانات الالكترونية، والاجتماعات المفتوحة.				
59	تمكن مؤسستنا العاملين وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت.				
60	تحتفظ مؤسستنا ببيانات حديثة عن مهارات العاملين.				
61	تبتكر مؤسستنا نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.				
62	تتيح مؤسستنا الدروس المستفادة من تجاربها لجميع العاملين.				
63	تقيس مؤسستنا النتائج الخاصة بالوقت والموارد التي أنفقت على التدريب				

بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة

64	تكرم مؤسستنا العاملين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.				
65	تتيح مؤسستنا للعاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.				
66	تدعو مؤسستنا العاملين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.				
67	تمكن مؤسستنا العاملين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.				
68	تدعم مؤسستنا العاملين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها.				

					تبنى مؤسستنا رؤية موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.	69
بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية						
					تساعد مؤسستنا العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	70
					تشجع مؤسستنا العاملين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.	71
					تشجع مؤسستنا جميع العاملين على أخذ وجهة نظر الزبائن بالاعتبار في قراراتهم المختلفة.	72
					تهتم مؤسستنا بمعرفة أثر قراراتها في معنويات العاملين.	73
					تتعاون مؤسستنا مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	74
					تشجع مؤسستنا العاملين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	75
بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم						
					يدعم المديرون بشكل عام طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	76
					يتقاسم القادة مع العاملين المعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات مؤسستنا.	77
					يدعم المديرون العاملين من أجل تنفيذ رؤية مؤسستنا وخططها.	78
					يُعلم المديرون ويوجهون العاملين التابعين لهم لتطويرهم.	79
					يبحث المديرون باستمرار عن الفرص للتعلم.	80
					يحرص المديرون في مؤسستنا على تطابق أفعالهم مع قيم المؤسسة.	81