

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي

دراسة حالة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- د/ طاهري فاطمة الزهراء

من إعداد الطلبة (ة):

- رحال إكرام

- زايد ياسمين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- قريشي محمد
بسكرة	مشرفا	- أستاذة	- طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	ممتحنا	- أستاذة	- السبتي لطيفة

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي

دراسة حالة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

د/ طاهري فاطمة الزهراء

من إعداد الطلبة (ة):

- رحال إكرام

- زايد ياسمين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- قريشي محمد
بسكرة	مشرفا	- أستاذة	- طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	ممتحنا	- أستاذة	- السبتي لطيفة

الموسم الجامعي: 2023-2024



شكر وعرفان

"نحمد الله الذي وهبنا القوة والتوفيق لإتمام هذا العمل بنجاح. إنه لشرف كبير أن نتمكن من جني ثمار

الجهد والعطاء

نود أن نعبر عن شكرنا العميق وتقديرنا الصادق للأستاذة الفاضلة "طاهري فاطمة الزهراء"، التي كانت

شريكة لنا في هذه الرحلة العلمية بكل ما تحمله الكلمة من معاني. إشرافها وتوجيهاتها القيّمة كانت

عنصرًا أساسيًا في إكمال هذه المذكرة بنجاح، ونحن ممتنون لها بلا حدود..

كما نتقدم بخالص الشكر والامتنان لجميع أساتذة قسم علوم التسيير، الذين شاركونا معرفتهم وخبراتهم

ودعمهم طوال هذه الرحلة الأكاديمية. دمتم مصدر إلهام لنا دائمًا."

إهداء

الحمد لله على لذة الانجاز والحمد لله عند البدء وعند الختام...

إلى أرواح تعطرت بعبق العلم والتفاني،

إلى أمي وأبي الحنونين الذين سارو معي في رحلة العلم والتحصيل العالي

شكرا لكم على الدعم والعطاء اللامتناهي...

إلى الغريب في احضان الغربة، إلى من أبعدته الأقدار عن عيني ليحمل شعار اسم عائلته أخي غالي..

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها،

إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني

إلى إخواني واخواتي...

للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين، لأصحاب الشدائد والأزمات...

أهديكم هذا إنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته.

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضل سبحانه وتعالى فالحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركة

أينما كنت، فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا...

وأخيرا، من قال أنا لها نالها فأنا لها وأن أبت رغما عنها أتيت بها...

إكرام

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُحقق الأمنيات.

إلى من كانوا عوناً لي في رحلتي العلمية، أهدي هذا الإنجاز بقلبي المملوء بالامتنان
إلى والدي العزيز: أنت من علمني قوة العزيمة والمثابرة. شكراً لك على دعمك الذي لا ينضب وحبك
اللامتناهي.

إلى والدي الغالية: مصدر الحب والتضحية، شكراً لك على دعمك المستمر وتشجيعك الدائم

إلى سند أيامي وشريك حياتي، شكراً لوجودك الدائم ودعمك المستمر "علي"

إلى إخوتي الأعزاء: أنتم الركيزة التي استندت عليها في كل المواقف.

شكراً لكم على وقوفكم بجاني في كل الأوقات.

إلى أصدقائي الأوفياء: رفاق الرحلة وشركاء النجاح، شكراً لكم على مساندتكم ودعمكم الذي لم
يتوقف.

إلى كل هؤلاء الأعزاء، أهدي هذا العمل بكل فخر وتقدير، مع أعمق مشاعر الشكر والمحبة...

ياسمينة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لإبراز دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي، ولمعرفة العلاقة بينهما قمنا بدراسة ميدانية على مستوى الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة على مجموعة من الأساتذة الكلية، ولتحقيق هذه دراسة تم اعتماد على المنهج الوصفي لجمع ومعالجة المعلومات، كما تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بـ "spss 25v" لجمع البيانات، أين تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 56 أستاذ بالكلية من أصل عدد إجمالي 234 استاذاً، بالإضافة إلى ذلك تم الاستعانة بالاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من نتائج أهمها: أنه يوجد دور إيجابي للثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي وهذا راجع إلى بعدي الالتزام والتعاون التنظيمي، للتوصل في الأخير لطرح مجموعة من الاقتراحات التي كان مفادها: تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني لتعزيز المهارات التعليمية، إنشاء وحدات للتعلم التعاوني لتشجيع التفاعل وتبادل الخبرات بين الأساتذة، تطبيق استراتيجيات لتعزيز الالتزام التنظيمي لتحفيز الأعضاء على الالتزام برؤية الكلية، تشجيع الابتكار في التدريس باستخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة، إجراء دراسات مقارنة مع كليات أخرى لتحليل أفضل الممارسات في تعزيز الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي.

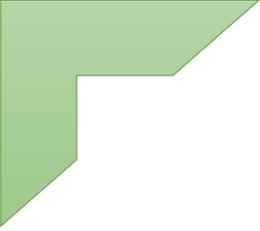
الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، بيئة الأعمال، التعلم التنظيمي، التعلم، مستوى الأداء.

Abstract:

This study aims to highlight the role of organizational culture in supporting organizational learning. To understand the relationship between them, we conducted a field study at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at Mohamed Khider University of Biskra, involving a group of faculty members. To achieve this, we adopted the descriptive methodology for data collection and processing. Additionally, we used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 25v) for data collection. A questionnaire was distributed to a sample of 56 faculty members out of a total of 234. Moreover, statistical tests from descriptive statistics such as frequencies, means, and standard deviations, as well as inferential statistics like correlation coefficients and one-way ANOVA, were utilized.

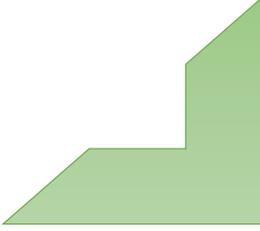
The study reached several conclusions, the most significant of which is that organizational culture has a positive role in supporting organizational learning, attributed to the dimensions of commitment and organizational cooperation. Finally, we proposed several suggestions, including enhancing training and professional development programs to improve educational skills, creating cooperative learning units to encourage interaction and knowledge exchange among faculty members, implementing strategies to boost organizational commitment to motivate members to adhere to the faculty's vision, encouraging innovation in teaching using modern technology and tools, and conducting comparative studies with other faculties to analyze best practices in enhancing organizational culture and organizational learning.

Keywords: organizational culture, organizational values, business environment, organizational learning, learning, performance level.



فهرس

المحتويات



الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
I	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
أ-ر	المقدمة
20-10	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي
11	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
12	المطلب الثاني: طرق تعزيز التعلم التنظيمي وأهميته
14	المطلب الثالث: أبعاد التعلم التنظيمي
15	المبحث الثاني: التعلم التنظيمي أنواعه، مراحله، وفوائده
15	المطلب الأول: أنواع التعلم التنظيمي
17	المطلب الثاني: مراحل التعلم التنظيمي
19	المطلب الثالث: فوائد التعلم التنظيمي
20	خلاصة الفصل الأول
34-22	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
22	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
22	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

27	المبحث الثاني: أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية وآليات اكتسابها
27	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
29	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
31	المطلب الثالث: آليات اكتساب الثقافة التنظيمية
32	المطلب الرابع: دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي
68-35	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة
36	المطلب الأول: نشأة وتعريف جامعة محمد خيضر بسكرة:
37	المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة وهيكل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
40	المطلب الثالث: أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة:
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية
46	المطلب الثاني: اختبار الثبات والاتساق الداخلي
49	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
54	المبحث الثالث: تحليل الإجابات واختبار الفرضيات
54	المطلب الأول: عرض نتائج تحليل محاور الدراسة
59	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
73	قائمة المصادر المراجع

قائمة الجداول

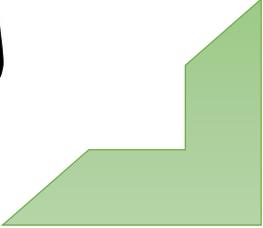
الصفحة	اسم الجدول	رقم الشكل
28	يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية	01
41	الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية	02
43	الطاقم البيداغوجي لقسم علوم التسيير	03
44	الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم التجارية.	04
45	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	05
47	نتائج معاملات الثبات الفاكرونباخ.	06
48	قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)	07
49	التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)	08
50	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	09
51	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر	10
52	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب درجة الأستاذ	11
53	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	12
54	تقييم العينة لعبارات الثقافة التنظيمية	13
57	ترتيب أبعاد المحور الأول (الثقافة التنظيمية)	14
58	تقييم العينة لعبارات التعلم التنظيمي:	15
60	تحليل التباين للإحذار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات	16
61	نتائج تحليل الإحذار لدور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي	17
62	نتائج تحليل الإحذار يوجد لدور الالتزام التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي	18
63	نتائج تحليل الإحذار لدور القيم والمبادئ التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي	19
64	نتائج تحليل الإحذار لدور للتعاون التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي	20
65	نتائج تحليل الإحذار دور للابتكار التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي	21

قائمة الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
26	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية	01
40	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة	02
50	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
51	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر	04
52	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب درجة الأستاذ	05
53	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	06



الملاحق

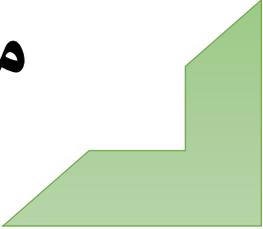


قائمة الملاحق:

اسم الملحق	الرقم
استبانة البحث	01
طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج	02



مقدمة



في عصرنا الحالي، الذي يتميز بسرعة التطور والتغير في بيئة الأعمال، تجد المنظمات نفسها أمام ضرورة ملحة للتكيف مع هذه التحولات السريعة لتحقيق النجاح المؤسسي. يتطلب هذا التكيف التركيز على مفاهيم أساسية، من أبرزها الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي.

يُعتبر التعلم التنظيمي الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وزيادة الإنتاجية، وتطوير الأداء المؤسسي، حيث يعتمد على كوادرات بشرية مؤهلة ومدربة تمتلك المهارات والمعارف اللازمة. حيث يساهم هذا التعلم في تبني الأفكار والأساليب الحديثة التي تتماشى مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال تعزيز الإبداع، ونقل المعرفة بين الموظفين، والتدريب المستمر، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة. كما يهدف التعلم التنظيمي إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتفكير الاستراتيجي، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

من جهة أخرى، تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات والتجارب السابقة في المنظمة. تُشكل هذه الثقافة الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة ويحدد كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تحديد السلوكيات التنظيمية، حيث تحدد القواعد والتوجيهات التي يجب على الأفراد اتباعها لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح. بالفهم العميق والتطوير المستمر لهذه الثقافة، فإنها تساهم بشكل كبير في دعم التعلم التنظيمي، مما يمكن المنظمات من التكيف بفعالية مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

وبالتالي، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي تشكلمان ركيزتين أساسيتين في تطوير المنظمات وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يمثل فهمهما وتطبيقهما بشكل متزن وفعال مفتاحاً للتميز والاستمرارية في عالم الأعمال المتغير.

الاشكالية:

نرى ان الثقافة التنظيمية محور أساسي ذو أهمية بالغة وعصرية لتسيير المنظمة الحديثة بحيث تصنف على حسب قوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها وذلك لتأثيرها على التعلم التنظيمي للعمال مما يميز عمال منظمة على أخرى وما سبق يمكننا صياغة السؤال الرئيسي للإشكالية على النحو التالي:

مقدمة

- ما هو دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو دور الالتزام على التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة؟

- ما هو دور القيم والمبادئ على التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة؟

- ما هو دور التعاون على التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة؟

- ما هو دور الابتكار على التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة؟

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة وائل محمد جبريل، أحمد سعد الشخحي (2020)، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي (ليبيا)" مجلة اقتصاد المال والأعمال، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي الليبية من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع منهج دراسة الحالة وتجميع البيانات الأولية لأغراض هذه الدراسة باستخدام إستبانة قام بتطويرها الباحثين بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بالشركة المشار إليها قوامها (97) عامل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS). حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشفت الدراسة أن المستوى العام للتعلم التنظيمي لدى العاملين بشركة المدار الجديد قيد الدراسة جاء مرتفعاً، كما بينت أن المستوى العام للثقافة التنظيمية جاء مرتفعاً كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (1%) وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لتعزيز مستوى التعلم التنظيمي وتدعيم الثقافة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة.

2- دراسة قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصباية (2020)، بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك واداء الافراد"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك واداء الأفراد اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي، فالثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية

مقدمة

والتنظيمية وذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تطوير الأداء. ومن بين النتائج المتوصل اليها ان ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء والفاعلية فالمنظمة التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة المنظمة لمواكبة كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك ضمن محاولات مستمرة لدفع وتغيير سلوك العاملين بما يحقق هدف رفع كفاءة ومستوى الأداء.

3-دراسة: فتيحة عبد النوري سنة 2019 بعنوان: (أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال الهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة ام البواقي. هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية في مؤسستي الاتصال الهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي. الهدف الرئيسي من الدراسة كان فهم كيفية تأثير التعلم التنظيمي على مرونة المؤسسة. تم جمع البيانات من خلال استبيانات توزع على عينة تتألف من 50 فردًا من الموظفين، وتم استرجاع 40 استبيانًا صالحًا. باستخدام برنامج SPSS، تم تحليل البيانات وتقديم النتائج، حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثير ملحوظ للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية. يشير هذا إلى أهمية بناء بيئة تعليمية منظمة داخل المؤسسة لتحقيق مرونة أفضل وتكييف أفضل مع التغيرات في البيئة الخارجية.

4-دراسة: بلقاسم جوادي لسنة 2015 بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: (دراسة ميدانية على عينة من العمال مديريةية التوزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط). تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين في قطاع توزيع الكهرباء والغاز بولاية الأغواط. باستخدام منهج وصفي تحليلي، قام الباحث بتقييم التعلم التنظيمي وتمكين العاملين من خلال استخدام استبيانين موجهين لعينة عشوائية بسيطة من العمال، من بين 327 عاملاً. وقد تمكن الباحث من استرجاع 95 استبيانًا، وكانت الاستبيانات الصالحة للدراسة تبلغ 92 استبيانًا، وقد أظهرت النتائج دراسة إلى : وجود ارتباط إيجابي بين مستوى التعلم التنظيمي ومدى تمكين العاملين. ومن خلال تحليل البيانات، تبين أن مستوى التعلم التنظيمي يمتاز بمتوسط مقبول، ما يعكس أهمية دور التعلم التنظيمي في تعزيز الثقة والحرية وتطوير المهارات لدى العاملين في هذا القطاع الحيوي.

ثانياً: الدراسات بالأجنبية:

1- أجرى الباحثان (Alsabbagh & Khalil, 2017):

The impact of organizational culture on organizational Learning (an empirical study on the education sector in Damascus City)

هدفت دراسة الباحثان (Alsabbagh & Khalil, 2017) الميدانية في قطاع التعليم بمدينة دمشق حول إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 200 معلم وإداري. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، مع تحديد نوعين من الثقافات التنظيمية: قوية وضعيفة. ترتبط الثقافة التنظيمية القوية بقيم ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، وتشجع على التعلم والمشاركة في تبادل المعرفة، بينما تتميز الثقافة التنظيمية الضعيفة بغياب القيم والمبادئ المشتركة، مما لا يشجع على التعلم والمشاركة في تبادل المعرفة. كما أشارت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة على التعلم التنظيمي تشمل الدعم الإداري، وفرص التعلم، والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة. توصلت الدراسة إلى أن تعزيز الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين التعلم التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية.

2- دراسة: (Bashar Abbas AL-Himairi and Ahmad Kadhim Bris)

(The Influence of organizational structure on organizational Learning: Exploratory study of the opinions of a sample of Employees in the state of textile industries//Hilld)

(أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة).

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين هيكل التنظيم وعملية التعلم التنظيمي للشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة. يهدف الباحثون إلى فهم كيف يؤثر كل عنصر من عناصر هيكل التنظيم: مثل المركزية، والتخصص، والتعقيد على قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها داخل بيئتها التنظيمية. من خلال تحليل هذه العلاقة بشكل شامل، يمكن توجيه سياسات وإجراءات التنظيم بفعالية أكبر لتعزيز عمليات التعلم والتحسين المستمر داخل الشركة. وقد شملت الدراسة عينة تتألف من 84 موظفاً في الشركة المعنية، حيث تم جمع البيانات وتحليلها لفهم التفاعلات بين هيكل التنظيم وعملية التعلم التنظيمي بشكل أكبر. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين هيكل التنظيم وعملية التعلم التنظيمي في شركة الصناعات النسيجية / الحلة. أظهرت النتائج أن المركزية الرسمية، والتخصص، والتعقيد هي عناصر مهمة في هيكل التنظيم تؤثر على قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها. وتوضح المشكلة التي تمثلت في ضعف إدراك المنظمة لأهمية امتلاكها هيكل تنظيمي ملائم يدعم آليات التعلم التنظيمي.

تعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعته من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي والذي كان عددها ستة (06) دراسات توصلنا الى الملاحظات التالية:

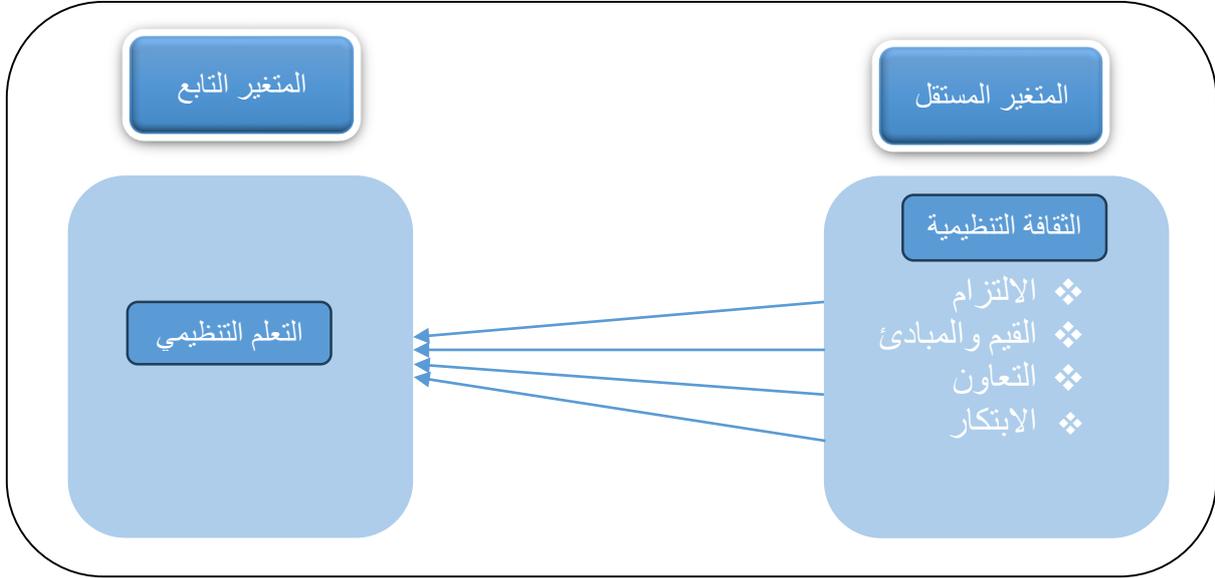
- تنفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تطرقها لموضوع التعلم التنظيمي من الجانب النظري.
- تنفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تطرقها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إطار الزماني والمكاني.
- ركزت بعض الدراسات السابقة على عدد معين من الثقافات التنظيمية بينما تهدف دراساتنا الى تحليل دورة الثقافة التنظيمية بشكل شامل في دعم التعلم التنظيمي.
- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في تطبيق المنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام اداه الاستبيان لجمع البيانات كدراسة فتيحة عبد النوري سنة 2019 ودراسة بلقاسم جوادي سنة 2015.

إذا فعلى العموم، تمت الاستفادة من الدراسات السابقة بشكل كبير في اعداد الجانب النظري، وبناء فكرة عن الدراسة ليتم الوصول الى صياغة دقيقة للعنوان الدراسة، بالإضافة الى الاستفادة من طرح الفرضيات وصياغة محاور الاستبيان، كما تم الوصول الى المنهج الملائم لهذه الدراسة وتحديد الاساليب الإحصائية المناسبة. كما تم تطبيق الدراسة الحالية لتوصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكله الدراسة واهميتها خصوصا دراسة وائل محمد جبريل، احمد سعد الشبيخي 2020.

نموذج الدراسة:

لدينا متغيرين اساسيين في دراستنا وهما كالاتي:

1-الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرضيات:

ومنه نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمبادئ على التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

مقدمة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

التعريفات الإجرائية:

- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والقواعد والممارسات العمل التي توجه سلوك الافراد داخل المؤسسة.
- التعلم التنظيمي: هو عملية مستمرة تهدف الى تحسين الأداء المؤسسة من خلال اكتساب ونقل وتطبيق المعرفة.

التموضع الاستمولوجي:

التموضع الاستمولوجي يمثل الإطار المرجعي الذي يعتمد عليه الباحث في توجيه أفكاره وأدواته المنهجية خلال البحث. يتطلب هذا التموضع تبني التفكير النقدي وفهم عميق لبناء البحث العلمي وانشغالاته. تتنوع المواضيع الاستمولوجية بين ثلاثة نماذج رئيسية: النموذج التفسيري البنائي، النموذج الوضعي، والنموذج النقدي. في هذه الدراسة، تم اختيار النموذج الوضعي لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودعم التعلم التنظيمي. هذا النموذج يركز على اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات بشكل محايد وموضوعي، مستنداً إلى المنطق الاستنتاجي أو المقاربة الافتراضية الاستنتاجية، والتي تفترض أن صحة الفرضيات تؤدي إلى صحة النتائج. النموذج الوضعي يوفر إطاراً متيناً لاستخدام الأساليب الإحصائية والكمية في اختبار الفرضيات وتحليل البيانات بدقة وموضوعية. من خلال هذا النموذج، يمكن تقييم تأثير العوامل الثقافية على عمليات التعلم داخل المنظمة بوضوح، مما يسمح للباحثين بتقديم نتائج موثوقة وقابلة للتحقق كما يتيح هذا التموضع فهماً معمقاً لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي، ويساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين هذه العلاقة في بيئات العمل المختلفة.

وبالتالي، يُعد النموذج الوضعي الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرين، فاختيار هذا النموذج يمكن للباحثين من تقديم روى واضحة وقابلة للتنفيذ حول كيفية تحسين هذه العلاقة في بيئات العمل المختلفة.

منهجية الدراسة:

في هذه الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتحليل دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي. يهدف المنهج الوصفي إلى تقديم صورة دقيقة ومتكاملة للظواهر المدروسة من خلال جمع وتحليل البيانات من مصادر متنوعة مثل: الأدبيات السابقة والمقالات العلمية والدراسات ذات الصلة. يقوم المنهج الوصفي على وصف الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات والتأثيرات بينها، مما يتيح فهمًا أعمق لطبيعة الثقافة التنظيمية وكيفية دعمها للتعلم التنظيمي، حيث يساعد هذا المنهج في توفير فهم شامل للأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وتحديد العوامل المؤثرة في تعزيز أو عرقلة التعلم داخل المنظمات. من خلال استخدام المنهج الوصفي، يمكن استخلاص استنتاجات موثوقة وتقديم توصيات عملية لتحسين دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي وتعزيزه.

أدوات جمع البيانات:

• البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث محددة، ومن ثم جمعها وفرزها وتحليلها باستخدام برنامج تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss 25، مع استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة. هدف هذه العملية هو الوصول إلى دراسات قيمة ومؤشرات تعزز فهم الموضوع البحثي.

• البيانات الثانوية:

تمثلت البيانات الثانوية في مراجعة مختلف المقالات العلمية والإلكترونية المنشورة في المواقع الأكاديمية، بالإضافة إلى الكتب والرسائل الجامعية ذات الصلة بالموضوع. تم استخدام ضوابط التهميش وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة، لتحقيق تحليل نظري شامل وموثوق يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

المجتمع والعينة:

في دراستنا، تم اختيار عينة عشوائية من وسط مجتمع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة، البالغ عددهم الإجمالي 234 استاذًا. تم استخدام لتحليل الإحصائي 50 استبانة صالحة في دراستنا، حيث تم توزيعها على هذه العينة المختارة.

الحدود المكانية والزمانية:

امتدت الفترة الزمنية في إنجاز هذه الدراسة من شهر جانفي 2024 م، حيث كانت دراسة مقطعية تمت على مرة واحدة، بحيث تم إنجاز الجزء النظري وإعادة صياغته وتعديله ، كما تم إجراء دراسة الميدانية وتحليلها وكان ذلك خلال شهر أفريل وبداية من شهر ماي 2024م، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة -.

أهمية الدراسة:

ان درجة الأهمية التي وصلت اليها الثقافة التنظيمية لدعم التعلم التنظيمي في الواقع المعاصر تجعل منها ذات أهمية بالغة في دراستنا لمعرفة ما مدى فعاليتها داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ومن هنا يتوجب علينا النظر الى كيفية تفعيل الثقافة التنظيمية داخل الكلية لدعم التعلم التنظيمي في شتى فروع المؤسسة.

اهداف الدراسة:

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- اظهار دور للثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي داخل الكلية.
- مدى فعالية الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي داخل الكلية.
- معرفة مدى تطبيق التعلم التنظيمي داخل الكلية.

صعوبات الدراسة:

يعد موضوع دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي من الموضوعات الهامة والمعقدة في مجال الإدارة والتنظيم. يتطلب هذا البحث فهماً عميقاً للعلاقات الديناميكية بين مكونات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على عمليات التعلم داخل المنظمة. وعلى الرغم من أهمية الموضوع، يواجه الباحثون العديد من التحديات والصعوبات تعرقل عملية البحث والتحليل من بينها نذكر:

- اتساع نطاق الموضوع: يعتبر موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع الواسعة يصعب التحكم فيه لتعدد الجوانب والعوامل المؤثرة.
- صعوبة التعامل مع برنامج Spss.

مقدمة

- صعوبة استرجاع بعض الاستثمارات في الوقت المناسب.
- تعد الثقافة التنظيمية مفهوما معقدا يصعب قياسه.
- تداخل المتغيرات: تداخل المتغيرات المستقلة والتابعة، مما يجعل من الصعب تحديد العلاقة السببية بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي بشكل مباشر ودقيق.
- نقص الأدبيات السابقة: وجود صعوبة في العثور على دراسات سابقة كافية تتناول الموضوع بشكل مباشر، مما يتطلب جهودًا إضافية في جمع وتحليل المعلومات.

هيكل الدراسة:

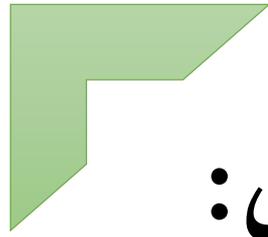
من خلال هذه الدراسة سيتم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي حيث :

الفصل النظري الاول: خصص للمتغير التابع والذي يمثل الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي سيتم تقسيمه إلى مبحثين، يعالج المبحث الأول ماهية التعلم التنظيمي، أما بالنسبة للمبحث الثاني يضم أنواع ومراحل وفوائد التعلم التنظيمي.

أما في الفصل النظري الثاني: سنحاول التعرف فيه على المتغير المستقل والذي يندرج تحت عنوان الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية، حيث سيتم تقسيمه إلى مبحثين في المبحث الأول سنتعرف على ماهية الثقافة التنظيمية، أما في المبحث الثاني يحتوي على أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية وآليات اكتسابها مع إبراز في هذا المبحث دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي.

وفي الفصل الثالث والأخير: وهو الفصل التطبيقي الذي سيتم فيه دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول يتناول تقديم لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة اما المبحث الثاني مخصص للإطار المنهجي للدراسة الميدانية والمبحث الثالث يضم تحليل الإجابات واختبار الفرضيات.

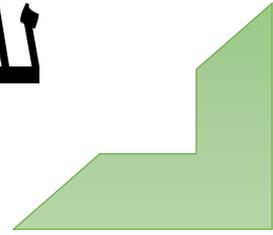
وفي الاخير، نختتم دراستنا بخاتمة نذكر فيها أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي تم التوصل إليها بعدها نتطرق الى توصيات الدراسة وآفاق المقترحة.



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للتعلم التنظيمي



تمهيد:

إن مفهوم التعلم التنظيمي ودور منظمات التعلم لا يعد ظاهرة حديثة، بل يمتد جذوره إلى مجموعة من نظريات التنظيم ونظرية النظم. يُفهم التعلم التنظيمي على أنه عملية تصرف متعمد تقوم بها المنظمة لتحقيق تغيير مستمر، ويتم ذلك من خلال التعلم التكيفي والابتكاري. يُبرز التعلم التنظيمي استخدام القدرات الجماعية للأفراد لإحداث تأثير في البيئة المحيطة بهم. ورغم أهمية التعلم الفردي، يؤكد هذا النهج على أن التكامل بين جهود الأفراد يضمن تحقيق أقصى درجات الكفاءة والتنافسية، واتخاذ قرارات مستنيرة، وتحسين الأداء التنظيمي.

لضمان التغيير والتطوير، وللتكيف والاستجابة للمتغيرات، تعتمد المنظمات على ثقافة التعلم كجزء من استراتيجيتها. يتجلى التعلم التنظيمي في تمكين الأفراد، مما يساهم في تحسين أدائهم، وبالتالي، تحسين أداء المجموعة في المنظمة.

تبرز قدرة المنظمة على تحسين الأداء واستغلال مواردها بشكل أفضل من خلال تفعيل التعلم التنظيمي لتحقيق أهدافها وأبعاده المتنوعة. من خلال دراسة المبحث الأول حول ماهية التعلم التنظيمي والمبحث الثاني حول التعلم التنظيمي: أنواعه، مراحلها، وفوائده، يمكن معالجة هذا الفصل بشكل أكثر تفصيلاً.

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

بالأكيد، التعلم التنظيمي ليس مجرد ظاهرة حديثة، بل يعكس تطوراً طويلاً في مجال الممارسات الإدارية بجميع جوانبها. يتناول التعلم التنظيمي عمليات الاكتساب المعرفي، والتي تشمل الآليات والأساليب والطرائق التي تسهم في اكتساب المعرفة من خلال التجربة والخبرة. بالإضافة إلى ذلك، يرتبط التعلم بالاستفادة من هذه المعرفة المكتسبة لتوجيه المنظمة وأفرادها ومجموعاتها نحو تحسين سلوكياتهم وأدائهم.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

قبل الانتقال إلى مفهوم التعلم التنظيمي، يجب تحديد مفهوم التعلم سواءً من الناحية اللغوية أو الاصطلاحية.

التعلم لغة: في اللغة العربية، مصطلح "التعلم" يستمد معناه من الجذر اللغوي الذي يعني "العلم"، ويشمل الفهم واكتساب المعرفة والتفاعل مع المعلومات.

يُفهم "التعلم" كامتلاك المعرفة أو تطوير المهارات من خلال الدراسة، الخبرة، التفكير، الحفظ، التذاكر، أو استيعاب المعلومات وفهم كيفية تطبيقها. (عيشوش، 2010، صفحة 22)

التعلم التنظيمي:

تعود جذور مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم إلى نظريات التنظيم ونظرية الأنظمة. وفقاً لتعريف روبي وسالي: يُفهم التعلم التنظيمي كعملية اكتساب المعلومات، تخزينها في ذاكرة المنظمة، والوصول إليها، وتحديثها بشكل دوري. ببساطة، يُصوّر التعلم التنظيمي التصرفات المتعمدة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق تغيير مستمر من خلال تعلمها التكيفي والابتكاري. (الفروخ، 2010، صفحة 15)

يعد التعلم التنظيمي من النهج الإدارية الحديثة التي تتميز بمرحلة تطوير المفاهيم، كما يقترح الباحثون نماذج لقياس مستويات التعلم في المنظمات المختلفة، باعتباره وسيلة لتعزيز قدرات المنظمة وتعزيز أدائها في مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة. فإن تسهيل المنهجيات العلمية والتقنيات الجديدة يعزز من قدرة المنظمة على التعلم وتكييفها مع المتغيرات البيئية بفعالية أكبر، ولكونه يعرف على أنه يُعرف مجموعة من القيم التي تؤثر على مدى اقتناع المنظمة بنظريتها واستخدامها. (عليان و الجميلي، 2021، صفحة 158)

يمكن القول إن التعلم التنظيمي هو عملية يسعى من خلالها النظام الإداري أو المنظمة إلى تحسين ذاتها وتطوير قدراتها، وذلك من خلال تفعيل علاقاتها مع البيئة المحيطة بها. يتم ذلك عبر التكيف مع التغيرات المتنوعة التي تحدث، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة وضمان استمراريتها في الظروف المتغيرة.

ويظهر التنوع في تعريف التعلم التنظيمي وفق المدرستين الفكريتين المعرفية والسلوكية. المدرسة المعرفية تسلط الضوء على عنصر "التفكير"، حيث يحدث التعلم من خلال نماذج أو هياكل عقلية، مما يتيح للفرد فهم الأحداث وتفسير البيئة والاستجابة لها. (هيجان، 1998، صفحة 648)

أما المدرسة السلوكية، فتركز على العنصر "العملي"، حيث يكون التعلم عن طريق اكتساب المعرفة والفهم من التجربة والملاحظة والتحليل وفحص النتائج، يُشدد في النموذج المعرفي على الأبعاد الذهنية والتفكير، فيما يركز النموذج السلوكي على الجوانب العملية والتطبيقية للتعلم. يُظهر الاستنتاج الذي قام به بعض المنظرين مثل أرغيرس وشون ودنكان وميلر على العلاقة المتبادلة بين الإدراك والسلوك، ويُستنتج أن عملية التعلم تشمل التغيير في الجوانب الإدراكية والسلوكية. (حفاظ، 2021، صفحة 35)

-انطلاقاً مما سبق يمكن أن نعطي تعريفاً شاملاً للتعلم التنظيمي كالآتي:

التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تهدف إلى اكتساب المعرفة والخبرات وتخزينها، ثم تطبيقها في حل المشكلات وتحسين الأداء التنظيمي. يتم تحقيق التعلم التنظيمي من خلال التجارب والخبرات اليومية التي تواجهها المؤسسة، وكذلك من خلال تحليل الأخطاء والنجاحات والتعلم منها. يُعتبر التعلم التنظيمي عملية تُمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتعزيز قدرتها على المنافسة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة مناسبة للتعلم والتطوير، وتشجيع الموظفين على المشاركة في عملية التعلم وتقاسم المعرفة والخبرات، بالإضافة إلى تقديم الدعم من قبل القيادة والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

المطلب الثاني: طرق تعزيز التعلم التنظيمي وأهميته

تبرز أهمية التعلم التنظيمي في كونه السبيل الرئيسي لنشر المعرفة داخل المؤسسة، حيث لا تكون هذه المعرفة حكرًا على أفراد معينين أو مجموعات معينة. بل يحول التعلم التنظيمي المؤسسة بأكملها إلى آلة تعلم مستمرة ومرنة في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات. وتتجلى الطرق التي تساهم في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال: (السلمي، 2002، الصفحات 231-232)

تيسير وتوسيع دوائر الاتصال داخل المؤسسة، مما يمكن الأفراد من تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وبالتالي المساهمة في تطوير مفاهيم جديدة وأنماط سلوكية إيجابية.

- تعزيز استخدام العمل الجماعي و فرق العمل كأساس للأداء الفعال في مختلف عمليات المؤسسة.
- تطوير أساليب وحوافز التفكير في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال تنظيم جلسات البحث والنقاش وغيرها من الآليات التي تشجع على التفكير الإبداعي.
- تعزيز الشفافية بين العاملين من خلال إتاحة المعلومات الكاملة حول ظروف العمل والأهداف المرجوة، وبالتالي تعزيز الثقة وتحسين الاتصال داخل المؤسسة.
- تشجيع الموظفين على المساهمة في قضايا العمل ومشكلاته، وتوفير الفرص والإمكانيات لاستخدام منهجية التفكير النظامي للتعامل مع هذه القضايا بشكل فعال وإبداعي.

هذه النقاط تسلط الضوء على دور التعلم التنظيمي في تعزيز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز مكانتها وتنافسيتها في السوق.

كما تظهر أهمية التعلم التنظيمي فيما يلي: (رحمون و السبتي، 2019، صفحة 521)

- زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات مما يساهم في تطوير فهمنا للآخرين وتحقيق مزايا تنافسية، ويتيح اختصار الوقت بين إنتاج المعرفة وتطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- يعتبر التعلم التنظيمي أمراً حاسماً للمؤسسات، حيث يمثل المتغير الحاسم، في قدرتها على التعامل بفعالية مع التغير المستمر في بيئتها.
- يلعب التعلم التنظيمي دوراً مهماً في تغيير السلوك، لا فقط على المستوى الفردي ولكن أيضاً على مستوى المنظمة ككل، كميدان للفعل الفردي والجماعي.
- يقدم التعلم التنظيمي أفكاراً وتصورات جديدة حول أداء المنظمة من خلال التزامها بالمعرفة المنتجة والمستقطبة من مختلف المصادر، واستفادتها الجيدة خاصة من المعرفة الحرجة.
- يشجع التعلم التنظيمي على الانفتاح على المحيط الخارجي، مما يسمح للمنظمات بالاستجابة للأحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة.
- يعتبر التعلم أداة فعالة لإدارة التغيير بالنسبة للمنظمة، خاصة في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث تكون ملزمة بالتعلم كوسيلة للحفاظ على مواكبة التغيير ومواجهة التحديات.

إن أهمية التعلم التنظيمي تظهر بوضوح في دوره كوسيلة أساسية لاكتساب المعرفة الجديدة والإبداعية، وذلك من خلال جمع المعرفة وتطوير القدرات الأساسية للعاملين. يتم ذلك من خلال إدخال التحسينات في ثقافة المنظمة لتنفيذ التغييرات اللازمة لتحقيق أهدافها. علاوة على ذلك، يُعتبر التعلم التنظيمي عملية حيوية لإدارة المنظمة، حيث يؤدي إلى تغييرات كبيرة في سلوك الأفراد، مما يساعدهم على التفكير المنظم والإبداعي. هذا بدوره يمنح المنظمة ميزة تنافسية عن طريق تحفيز الابتكار والتطوير المستمر.

المطلب الثالث: أبعاد التعلم التنظيمي

توجد لدى كل منظمة نمطها الفريد للتعلم التنظيمي، متناسباً مع خصوصية نشاطاتها وأهدافها، ومع توافرها من مهارات وقدرات وتجارب وخبرات وموارد مادية ضرورية لتحقيق عمليات التعلم. تظهر ثلاثة أبعاد رئيسية تكون جوهر عملية التعلم التنظيمي، وتتجلى هذه الأبعاد فيما يلي:

أ. البعد الاستراتيجي؛ يتضمن المحاور التالية: (عبايدية، 2017، الصفحات 34-35)

- 1- الرؤية المشتركة: يتفق أعضاء التنظيم على رؤية موحدة لمستقبل المؤسسة وأهدافها، مما يعزز توحيد الجهود وتحقيق التنسيق في وضع خطة عمل مشتركة لتحقيق هذه الأهداف، ويوفر هذا الاتفاق الطاقة الضرورية للتعلم والتطور.
- 2- متابعة التغييرات البيئية: يتم توقع ومتابعة التغييرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، ووضع الخطط للتكيف مع هذه التغييرات، من خلال وضع بدائل سيناريوهات مناسبة، بهدف تقليل تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها تعمل لصالح التنظيم وتعزيز قدرته على التعلم.
- 3- استراتيجية التعلم: تتضمن خطة محددة تدعم التدريب والتعلم والابتكار، وتُعد هذه الخطة بصورة واضحة وواعية، وتُعتبر استراتيجية التعلم أحد الأنشطة الرئيسية للتنظيم.

ب- البعد التنظيمي يشمل العناصر التالية: (جوادي، 2014، صفحة 27)

1. العمل من خلال الفرق: يشجع العمل من خلال الفرق على التواصل وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات بين أفراد التنظيم، مما يعزز القدرة الجماعية على ابتكار حلول جديدة للتحديات والتكيف مع التغييرات، ويساهم في تعزيز التعلم وتطوير الخبرات من خلال التفاعل الجماعي.
2. الهيكل التنظيمي المرن: يُعد الهيكل التنظيمي المرن أحد الأنماط الملائمة للتعلم التنظيمي، حيث يوفر حرية التجريب والإبداع للعاملين، ويتميز بالهيكل الأفقي الذي يحتوي على أقل عدد من المستويات الإدارية، ويعتمد على

اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويتجنب الروتين والإجراءات الرسمية، مما يجعل فرق العمل أقرب إلى مراكز اتخاذ القرار ويعزز التواصل المباشر.

3. إيجاد المعرفة ونقلها: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء وتبادل المعرفة بين أفراد التنظيم، والاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة والمنافسة، ونقل أفضل الممارسات والتجارب للاستفادة منها في سياق العمل الحالي.

ج- البعد الثقافي: البعد الثقافي يسلط الضوء على أهمية المعتقدات والقيم الفردية في سياق التعلم التنظيمي، وهو يتألف من ثلاثة عناصر رئيسية: (قريطي، 2019، صفحة 23)

1. تأثير التجارب السابقة على السلوك: يعكس هذا العنصر الاستفادة من التجارب والحلول السابقة كأساليب ملائمة لمواجهة وضعيات جديدة، ومشكلة الجمود والمقاومة التي تعيق التطور والتغيير.
2. التحديات الصعبة التي تواجه الأنشطة الفردية: تتجلى في الصراعات والتحالفات والقرارات المعقدة، مما يؤدي إلى خلق روتينيات دفاعية تعيق التعلم، ويمكن التغلب عليها من خلال تطوير الحوار وتعزيز التواصل.
3. الحاجة للأهداف الجماعية: تركز على الرؤية المشتركة والأهداف الجماعية التي تعزز التعاون والتزام الموظفين، مما يسهم في التماسك والتناغم داخل المؤسسة ويعزز التعلم التنظيمي من خلال توجيه جهود الأفراد نحو أهداف مشتركة.

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي: أنواعه، مراحلها، وفوائده

التعلم التنظيمي هو عملية يتعلم فيها الأفراد داخل المنظمات، سواء كان ذلك عن طريق التجارب الشخصية أو من خلال التفاعل مع الآخرين والبيئة المحيطة بهم. يعد التعلم التنظيمي عنصرًا أساسيًا في تطوير القدرات التنافسية للمنظمات وزيادة فعاليتها.

المطلب الأول: أنواع التعلم التنظيمي

من خلال أدبيات التعلم التنظيمي، يمكن تحديد عدة أنواع من التعلم التنظيمي التي يمكن للمنظمات تطبيقها، وهذه الأنواع تشمل:

1-التعلم التكيفي:

هو عملية يقوم فيها الفرد أو المنظمة بتعديل سلوكهم واستراتيجياتهم استنادًا إلى التغيرات في البيئة المحيطة بهم. يستفيد المنظمة من تجاربها السابقة وتحليل النتائج والسلوكيات والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية لتوجيه سلوكها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. تتضمن هذه العملية التغذية العكسية وتقييم النتائج وتعديل الإجراءات بما يتناسب مع الأهداف المحددة. (بوحشيشة و بوعناني، 2007، صفحة 14)

2-التعلم التوالدي:

يركز على العملية المستمرة للتجربة والتغذية العكسية لضمان متابعة مستمرة وتحسين مستمر في كفاءة المنظمات في التعامل مع المشاكل وحلها. يعتبر هذا النوع من التعلم أساسيًا للمنظمات الناجحة والمستدامة، حيث يساعدها على التكيف مع التغيرات في البيئة وتحسين أدائها بشكل دائم. وفقًا لـ Senge، التعلم التوالدي يرتبط بالإبداع والابتكار (إنشاء كل ما هو جديد)، ويتطلب التفكير النظمي وتوجيه الرؤية المشتركة وتحقيق الإتقان الشخصي والتعلم من التنوع والاختلاف بين الأفراد والفرق. (شتاتحة، 2007، صفحة 137)

3-التعلم التفاعلي (التشغيلي):

يشير هذا النوع من التعلم إلى عملية التعلم التي تحدث أثناء أداء الأفراد لمهامهم اليومية وتفاعلهم مع البيئة والآخرين من حولهم. يعتمد هذا النوع من التعلم على الاكتساب المستمر للمعرفة والخبرة من خلال التفاعل المباشر مع الآخرين ومن خلال النقاشات والتعاون في الفرق العمل. يعتبر التعلم التفاعلي وسيلة فعالة لتطوير المهارات وتحسين الأداء في المنظمات، حيث يُعتبر العمل وسيلة للتعلم بما يمكن أن يساهم في تطوير القدرات الفردية وتحسين الأداء الجماعي. يعتمد هذا النوع من التعلم على فكرة أن الفرد يمكن أن يتعلم من تفاعلاته مع الآخرين ومن البيئة التنظيمية المحيطة به. (فاسي، 2017، صفحة 55)

4-التعلم التنبؤي: هو نوع من أنواع التعلم يمكن العاملين في المنظمة من رسم صورة مستقبلية للمنظمة، ومن خلال ذلك يسعون إلى تحدي الواقع الحالي وتطويره. يتطلب هذا التوجه التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، مما يشمل تحويل القيادات وتطوير العمليات وإعادة بناء الهياكل التنظيمية. كما يشجع على مشاركة الموظفين في رسم السياسات بعد تثقيفهم بالمعلومات الضرورية. يتحول بذلك دور المراكز القيادية العليا إلى دور تعليمي ومعرفي، بينما تصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى المستويات الأدنى في الهرم التنظيمي.

5-التعلم الجمعي: هو نوع آخر من التعلم يستند إلى حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة، واستيعاب المعرفة من خلال الممارسة الجيدة. يتميز هذا النوع من التعلم بقدرته على تحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم. (البواردي، 2020، صفحة 229)

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تبني استراتيجيات تعلم متقدمة تساهم في تحسين أدائها وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. في هذا السياق، يُعد التعلم التنظيمي أداة حيوية لتطوير المعرفة والكفاءات داخل المنظمة، مما يعزز من قدرتها على الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. من بين التصنيفات التي تقدم إطاراً شاملاً لفهم وتحليل أنواع التعلم التنظيمي هو تصنيف "دهام". يتميز هذا التصنيف بتركيزه على التعلم التنظيمي المتخصص بدلاً من التوجهات العامة، مما يسمح للمنظمات بتبني استراتيجيات تعلم أكثر دقة وفعالية. يشتمل تصنيف "دهام" على مجموعة من الأنواع التي تتناول جوانب مختلفة من عملية التعلم داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق تطوير مستدام وشامل. ويشمل هذا التصنيف ما يلي: (الظالمي، 2010، صفحة 63)

أ. التعلم المفاهيمي: يشمل تصميم مفاهيم مجردة أو نظريات لتوضيح خبرة أو تجربة معينة. يستند هذا النوع من التعلم إلى المعرفة "لماذا"، حيث يُسلط الضوء على فهم الخلفيات والمبادئ التي تقف وراء الظواهر أو الأحداث في المنظمة.

ب. التعلم العملي: يتضمن هذا النوع من التعلم تنفيذ التغييرات ومراقبة النتائج المترتبة عنها. يستند هذا النوع من التعلم إلى المعرفة "كيف"، حيث يتم ملاحظة كيفية التعامل مع الأحداث والعمليات في المنظمة وتحليلها لتحقيق الأهداف المرغوبة.

المطلب الثاني: مراحل التعلم التنظيمي

يتم تقسيم التعلم التنظيمي إلى ثلاث مراحل: (عبايدية، 2017، صفحة 115)

1. المرحلة الأولى: تأتي قبل بدء العمل، حيث يتعين علينا أولاً التحقق مما إذا كانت هناك تجارب سابقة مماثلة داخل المؤسسة أو خارجها، وفي حال الإجابة بنعم، يجب علينا الاستفادة منها. هناك عدة وسائل يمكن لموظفي الشركة استخدامها لتحقيق هذا الهدف، مثل البحث في الشبكة الداخلية والخارجية للمعلومات أو توجيه التساؤل لفرق العمل.

2. المرحلة الثانية: تحدث خلال ممارسة العمل وتشمل التوقف بعد إنجاز مهمة معينة لغرض التعلم. يتم استخدام تقنيات التغذية الراجعة في هذه المرحلة، حيث يسمح هذا الأسلوب بالتأمل في أداء الفرد بطريقة تعزز الأداء المستقبلي.

3. المرحلة الثالثة: تتعامل مع مرحلة ما بعد العمل، حيث يتم التركيز على المشروعات والأنشطة التي تمت على مدى فترة زمنية أطول. يهدف ذلك إلى فهم ما حدث لتحسين الأداء في المستقبل، ويتطلب هذا الإجراء الكثير من الوقت لأن تقييم المشروع بعد الانتهاء يستغرق وقتًا أطول من الفريق المعني للوصول إلى التوصيات. في إطار دراسات التعلم التنظيمي، يقدم Charreire Petit نظرية تقسيم التعلم التي تقسم إلى خمس مراحل أساسية تهدف إلى تعزيز أداء الفرق العاملة. يعتمد هذا النموذج على فهم عميق لعملية التعلم داخل البيئات المؤسسية، مما يساهم في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها بشكل فعال. المراحل الخمس هي كالتالي: (هزاع، 2020، الصفحات 110-111)

1. مرحلة الاكتشاف: يتم فيها الإعلان عن الرغبة في تطوير مشروع معين، ويتم طرح هدف التعلم.
2. مرحلة التغيير: يتم فيها عرض تغيير البيئة الرسمية لإدارة المشروع على الفاعلين المعنيين.
3. مرحلة انتاج الخبرات: تعتبر قلب سيورة التعلم، حيث يمكن ظهور نوعين من الخبرات، الخبرات ذات العلاقة المباشرة بموضوع المشروع (الخبرات المركزية) والخبرات غير المباشرة (الخبرات غير المركزية).
4. مرحلة الاختيار: تتضمن تحليل المتغيرات في المنظمة وفي الممارسات أو الخطط المعرفية التي تقودها.
5. مرحلة الترميز: يتم فيها تعديل الذاكرة التنظيمية وتسجيل المعارف الضمنية والصريحة، ويتم تعميم وتقاسم الخبرات التي تم إنتاجها.

يحدد Pawlowsky أربع مراحل لعملية التعلم التنظيم وهي كالتالي: (الفتلاوي، 2012، صفحة 24)

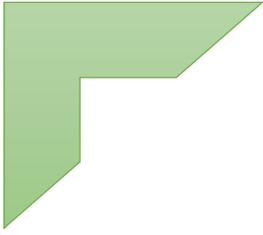
- تحديد وتعريف المعلومات ذات الصلة بالتعلم أو تكوين معرفة جديدة من خلال المزج والدمج.
- تبادل ونشر المعرفة على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي عبر صيغ أو أشكال مختلفة.
- دمج المعرفة المكتسبة مع أنظمة المعرفة الموجودة على المستوى الفردي أو الجماعي أو في قواعد الإجراءات للمنظمة.
- تحويل ونقل المعرفة الجديدة إلى أفعال أو أعمال وتطبيقها بشكل روتيني داخل التنظيم، مما يؤدي إلى تأثيرها على السلوك التنظيمي، مثل تطوير أنماط جديدة للقيادة أو إنتاج منتجات وخدمات جديدة.

المطلب الثالث: فوائد التعلم التنظيمي

- فوائد التعلم التنظيمي، كما جمعها بيرناردز وآخرون، تشمل: (الفروخ، 2010، الصفحات 24-25)
1. اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل بشكل مستقل، دون الحاجة إلى الاعتماد الكامل على الآخرين.
 2. تعزيز احترام الفرد لذاته وتعزيز احترام الآخرين له، مما يساهم في تحسين العلاقات الشخصية والاجتماعية.
 3. اكتساب الفرد خبرات جديدة تساعد على التطور وتحمل مسؤوليات أكبر في بيئة العمل.
 4. تعزيز مرونة الفرد في التعامل مع تحديات الحياة العملية والتكيف مع التغييرات.
 5. تطوير صفات القيادة لدى الفرد وتأهيله لشغل مناصب قيادية، بالإضافة إلى توفير فرص لممارسة العلاقات الإنسانية في بيئة تدريبية.
 6. تنمية النواحي السلوكية للفرد وتعزيز قدرته على العمل بفعالية ضمن فريق عمل، مما يساهم في تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.
 7. رفع مستوى المعنويات للفرد من خلال توفيره بالخبرات التي تفتح آفاقاً جديدة وتساهم في بناء مستقبل أفضل.
- كما أن للتعلم التنظيمي فوائد أخرى يمكن إجمالها في: (مسعودة، 2017، صفحة 160)
- تعزيز معرفة ومهارات العاملين، مما يساعدهم على تحسين أدائهم بكفاءة أكبر.
 - تقليل معدلات الأخطاء خلال العمل، مما ينعكس عنه توفير في التكاليف.
 - تعزيز إنتاجية العاملين في المنظمات التي تعتمد على التعلم التنظيمي.
 - تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.
 - رفع المكانة الاجتماعية والمهنية للأفراد .

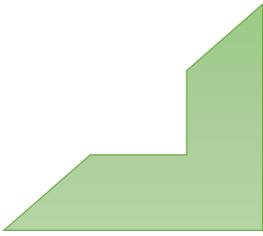
خلاصة الفصل:

التحولات السريعة في بيئة الأعمال خلال تسعينيات القرن العشرين أدت إلى تأثيرات إيجابية وسلبية على قدرات المنظمات التنافسية. في هذا العالم الذي يتميز بقصر المسافات وتعدد الخصائص، ظهرت مصطلحات جديدة في أدبيات الفكر التنظيمي، ومن بينها مصطلح التعلم التنظيمي. يشير مصطلح التعلم التنظيمي إلى عملية تحفيز العاملين في المنظمات لتعميق معرفتهم وتحديد معلوماتهم وتوظيفها لتحسين أدائهم. يركز هذا المصطلح على أهمية العلم والتعلم في تطوير وتحسين أداء المنظمة. فهو يشجع على توفير الفرص للعاملين لتبادل المعرفة والخبرات وتحفيزهم على استخدام هذه المعرفة بشكل فعال في سياق العمل. تعتبر عملية التعلم التنظيمي ضرورية للمنظمات في مواجهة التحديات المتغيرة وتحسين قدراتها التنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية. من خلال تعزيز ثقافة التعلم والابتكار داخل المنظمة، يمكن للمنظمات تحسين استجابتها للتغيرات السريعة وتطوير استراتيجيات جديدة تتيح لها البقاء والازدهار في السوق



الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للثقافة
التنظيمية



تمهيد:

فهم الثقافة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لفهم سلوك العاملين داخل المنظمات وتأثيرها على أدائها بشكل عام. تعتبر الثقافة التنظيمية الروح الجامعة التي تجمع بين مختلف الأفراد داخل المنظمة، حيث تشكل الإطار الذي يحدد القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بينهم. ومن خلال فهم الثقافة التنظيمية، يمكن تحليل كيفية تأثير هذه العوامل على سلوك الأفراد وأداء المنظمة. في هذا الفصل، سنتعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ونتعرف عن خصائصها الرئيسية وأهميتها في تشكيل هوية المنظمة وتوجيه سلوك أفرادها. كما سنتطرق إلى أبعاد الثقافة التنظيمية ومكوناتها المختلفة، وسنلقي الضوء على الآليات التي تؤثر في اكتساب وتعزيز هذه الثقافة داخل المنظمة. من خلال هذا الفصل، سنتوصل إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي والعلاقة الوثيقة بينهما، وكيفية ربطهما ببناء بيئة عمل مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية النظام الشامل للقيم والمعتقدات والسلوكيات والعادات والتقاليد والتوقعات المشتركة داخل المنظمة، بحيث تشكل هذه العناصر مجموعة من القواعد غير المكتوبة التي تحكم كيفية تفكير وتصرف أفراد المنظمة وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع البيئة التي يعملون فيها. ومنه فإن الثقافة التنظيمية تمثل الهوية الفريدة للمنظمة وتعكس شخصيتها وأسلوب عملها وقيمتها الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية لابد أولاً من تعريف الثقافة ومن ثم تعريف التنظيم:

تعرف الثقافة بأنها: "مجموعة من الافتراضات والقيم والسلوكيات المقبولة من قبل أعضاء المجتمع" (إليوت، 2017، صفحة 36)، ويعطي هذا التعريف صورة واضحة عن ماهية الثقافة وكيفية تشكلها ويقترح أيضاً بأن الثقافة تبدأ عندما يواجه مجموعة من الأفراد مجموعة من التحديات. وعرفت أيضاً بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد". (جبريل و الشيخي، 2020، صفحة 245)

أما التنظيم فيعرفه هنري فايول بأنه: "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من الموارد الأولية ورأس المال والأفراد" وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض، كما أنه نظام من الأنشطة التعاونية يتم من خلاله وبواسطته ترتيب وتنسيق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك ويسعى إلى تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين. (رفعت، 2023، صفحة 16)

وفيما يتعلق بتعريف الثقافة التنظيمية، فيمكن القول بأنها: مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات، والأيدولوجيات والفلسفات والاتجاهات وطرق التفكير المشتركة التي تتبناها المنظمة، وتحكم سياستها، وطريقة إنجاز مهامها واسلوب عملها وعلاقتها بعملائها والتي تنعكس على سلوكيات وتصرفات العاملين بها ويلمسها كل من المتعاملين مع المنظمة والمجتمع الذي تتواجد فيه. (السن، 2011، صفحة 324)

ويعرفها "Keyton" بأنها "مجموعة أو مجموعات من التجليات المادية والقيم والافتراضات التي تنبثق نتيجة التفاعل أعضاء المنظمة". (الزنت، 2024، صفحة 37)

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تمثل الجو العام داخل المنظمة، وتشمل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات الذي يتمتع بها أفراد المؤسسة. وتُشكل هذه العناصر طريقة التفكير والعمل المشترك داخل المنظمة وكيفية التعامل مع الأمور وتحقيق الأهداف، فالثقافة التنظيمية تحدد كيف يتفاعل الموظفون مع بعضهم البعض ومع المجتمع بشكل عام.

أما سيزلاجي ووالاس فيعرفانها على أنها: المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بيئة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة. (سمير، 2007، صفحة 95)

وتعرف أيضا أنها مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة فهي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكه على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها. (أبو بكر، 2000، الصفحات 130-132)

ويرى (Goodman) أنه يمكن النظر الى الثقافة التنظيمية باعتبارها قلب المؤسسة التي تشكل كيف تتصرف وحداتها وأنها مجموعة من المعارف والمعتقدات العاملين حول الكيفية التي ينبغي أن تعمل، وتعليم العاملين الجدد، ووسيلة كيف يفكرون ويتصرفون العاملين مع العملاء والنوعية، العمل الجماعي، الابتكار واتخاذ القرار لجميع الأمور التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة. (بركة، 2015، صفحة 67)

ومنه فإن الثقافة التنظيمية من أهم مقومات المؤسسات فهي تمثل الركيزة الأساسية من داخل التنظيم كقيم ومعايير يتشاركها الأفراد داخل المنظمات فتشكل هوية المنظمة.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تستوحى الثقافة التنظيمية خصائصها من ثقافة المجتمع من جهة، ومن خصائص المنظمات الإدارية من جهة أخرى. ومنه تحديد هذه الخصائص على أنها: (قويدر، 2020، صفحة 13)

1. **الانتظام في السلوك والالتزام به:** ناتج عن التفاعل بين أفراد المنظمة، حيث يتبنون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة تتعلق بالسلوك وتعبّر عن الاحترام والتصرف.

2. **المعايير:** تتضمن معايير تحدد حجم العمل المطلوب إنجازه، مثل عدم العمل بشكل مفرط أو غير كافٍ.

3. **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.

4. **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

5. **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

6. **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة من الخصائص وهي الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ، والخصائص التي ذكرت أعلاه جميعها تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى. (مساعدة، 2012، صفحة 319)

كما أن للثقافة خصائص أخرى ويمكن تلخيصها في العناصر التالية: (الحميدي، 2012، صفحة 25)

1. **التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعدّ وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.

2. **التكاملية:** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثمّ بأيّ تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3. الاستمرارية: فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة. (سمير، 2007، صفحة 102)
4. الإنسانية: يعد الإنسان الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع في عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته فالثقافة إذن تمتاز بالإنسانية، فهي تشكل من المعارف والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.
5. التكيف والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع انساني ثقافة معينة، ومحددة ببعدها الزماني والمكاني، فالثقافة هنا يمكن اكتسابها من أي نسق من أنساق المجتمع ككل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين. (خلفة، 2019، صفحة 172)

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

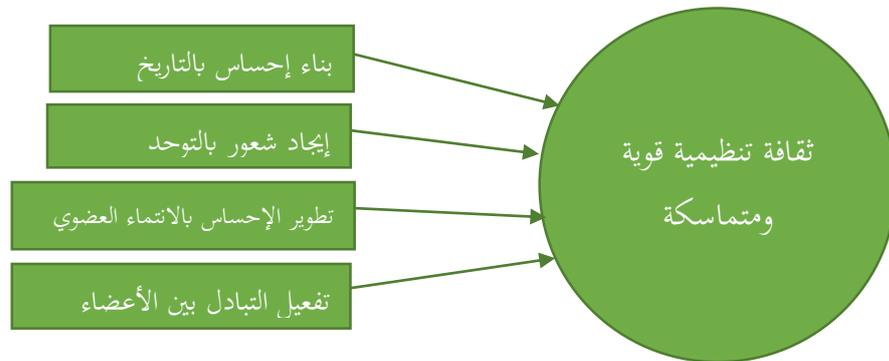
تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تجري في بيئة عملهم، وتعكس هذه الثقافة نفسها في الهيكل التنظيمي، والنمط الإداري، ونظام الاتصالات والمعلومات، وأساليب معالجة المشكلات واتخاذ القرارات. وبالتالي، تعد الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً يساعد الأفراد في تفسير الأحداث والأنشطة في محيطهم. كما تُسهم في التنبؤ بسلوك الأفراد والمجموعات، حيث يتصرف الفرد وفقاً لثقافته، ويصعب التنبؤ بسلوكه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها. ويُعتبر الفرد الذي يفتقر إلى معرفة الثقافة التنظيمية كأنه غريب داخل هذا التنظيم، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية ليس فقط على الفرد، ولكن أيضاً على الهيكل التنظيمي. (وهيبة، 2016، صفحة 99)

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمة بحد ذاتها ويمكن تحديد ذلك من خلال ما يلي: (مساعدة، 2012، صفحة 316)

1. بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المشابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
2. إيجاد شعور بالوحدة: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
4. زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.

الشكل رقم (01): يوضح أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: (مساعدة، 2012، صفحة 318).

ويعتبر التركيز على بناء والحفاظ على الثقافة التنظيمية هو واحد من الطرق التي تظهر فيها أن الأشخاص هم أعلى أصول المنظمة بحيث أن الثقافة التنظيمية القوية تلعب دوراً هاماً في جذب المواهب، حيث تُعدّ جزءاً أساسياً من العوامل التي ينظر إليها الموظفون المحتملون عند تقييم المنظمة. وبجانب ذلك، تساعد على الاحتفاظ بالمواهب، حيث يعتبر الأفراد الثقافة التنظيمية عاملاً محورياً في قراراتهم بالبقاء في المنظمة أو الرحيل، فهي تشكل بيئة ملائمة للتطوير والنمو المهني. وتشجع الثقافة القوية المشاركة والتفاعل بين الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء الفردي والجماعي، كما تسهم في خلق طاقة إيجابية للمنظمة، حيث تبني بيئة ملهمة تشع بالتقدير والاحترام وتشجع على التعبير عن الذات. (Abourida, 2019, p. 09)

كما أن الثقافة التنظيمية لأي منظمة لا تقتصر فقط على الجوانب الداخلية، بل تمتد لتشمل عدة جوانب تؤثر بشكل مباشر على أدائها ونجاحها في بيئة العمل، وبالتالي تستمد الثقافة التنظيمية أهميتها من خلال دورها في تحقيق ما يلي: (الحميدي، 2012، صفحة 21)

- دعم تحقيق أهدافها، حيث تعزز توافق سلوك الأفراد مع خصائصها وشروطها. كما يعتبر انتهاك أي جانب من جوانب الثقافة التنظيمية أو تجاوزه يواجه بالرفض، وبالتالي، تلعب الثقافة دورًا هامًا في مقاومة محاولات تغيير أوضاع الأفراد داخل المنظمات.
- توسيع مدارك الأفراد حول الأحداث في بيئة عملهم، حيث توفر إطارًا مرجعيًا يساعدهم على تفسير الأحداث والأنشطة بما يتماشى معها.
- التنبؤ بسلوك الأفراد والمجموعات؛ فعند مواجهة الأفراد لموقف محدد أو مشكلة، يتصرفون وفقًا لثقافتهم، مما يجعل من الصعب التنبؤ بسلوكهم دون معرفة الثقافة التي ينتمون إليها.

المبحث الثاني: أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية وآليات اكتسابها

تعكس الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشترك فيها أفرادها وبالتالي يعتبر فهم أسس الثقافة التنظيمية أمرًا أساسيًا لتطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة المنظمة وتعزيز فعاليتها. وفي هذا المبحث سوف نسلط الضوء على أبعاد الثقافة التنظيمية، ومكوناتها المختلفة، بالإضافة إلى الآليات التي تسهم في تكوينها واكتساب هذه الثقافة داخل المنظمة.

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتولى الثقافة التنظيمية دورًا بارزًا في نسج نسيج المنظمة، إذ تؤثر على العلاقات الداخلية بين الموظفين وإدارتهم، وتعزز التفاعل الإيجابي بين العاملين وبين الإدارة والزبائن أو العملاء. تتجلى أبعاد الثقافة التنظيمية في بناء الاتجاهات وتشكيل القيم المشتركة بين مختلف أفراد المنظمة، مما يسهم في تحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات في بيئتها، وتعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً في تحديد مسار المنظمة وتوجيه سير عملها، سواء في مجال التنافسية والتسيير، أو في تطوير الاستراتيجيات وتعزيز الحوافز، سعى الباحثون إلى فهم الثقافة التنظيمية، واختلفت آراؤهم بشأن تحديد أبعادها من حيث العدد والنوع. ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد	الباحث
المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير واللغة والفلسفة.	Pettigrew 1979
الالتزام، التقويم، الرفاهية، واتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالناس والعمل.	Ochi 1981
الميل الى العمل، البقاء قرب الزبون، الاستقلالية الإدارية، الإنتاجية، الرؤساء والتنظيم البسيط، تعليم الفريق الوقت الإضافي.	Peter & Waterman 1982
المعتقدات والقيم والافتراضات والإيديولوجية والفلسفة والآراء.	Kilmanne & Etal 1983
التوجه نحو السوق، العلاقات بين الإدارة والعاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف الموقف إزاء الإبداع والتكنولوجيا الحديثة.	Pumpin 1987
الهوية والغرض والاتصال واللغة واللباس والمظهر والعادات وإدارة الوقت والقيم والمعايير، والآراء والأساليب الفكرية والتعلم وعادات وممارسات العمل.	Hanis 1989
روح المبادرة، احتمال المخاطرة والتوجيه والتكامل والدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية ونظام المكافأة واحتمال الصراع وأنماط الصراع.	Robbins 1990
بيئة العمل والقيم التنظيمية ونموذج الدور الثقافي وطقوس وشعائر المؤسسة والشبكة الثقافية.	Goetson & Davis 1997
الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.	Gomez & Al 1998
التمكن والنزاهة المشتركة والاشترك في القيادة والدافع للانتماء.	Pearson 1999
المظهر وطريقة الاتصال والتعامل مع الزبائن.	Kotler 2000

الابداع وتحمل المخاطرة والاهتمام بالتفاصيل والتوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو العمل في فريق، الثبات.	Mckenna 2000 Robbins 2003 Smith 2004
القيادة والهيكلة التنظيمية الإبداع والأداء الوظيفي والتخطيط والاتصالات والبيئة، تطوير العاملين والإنسانية والاجتماعية.	Grayson 2002
البيئة التنافسية من مرونة وثبات قوة وتركيز استراتيجية المؤسسة الموجه للداخل والخارج.	Daft 2004
استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام والثقة والاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة.	Schreiner 2005

المصدر: (بركة، 2015، صفحة 86)

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

نظراً لتوسع مفهوم الثقافة التنظيمية في عدة مجالات في الإدارة والمنظمات فقد قدم الباحثون والكتّاب عدة مكونات لها، وتباين هذه المكونات من باحث إلى آخر. وفيما يلي، سوف أهم هذه المكونات: (الحميدي، 2012، الصفحات 21-22)

1-العناصر الغير المادية: وهي تعني كل ما لا يمكننا تحديده بواسطة حواسنا، إذ تشكل هذه العناصر الجزء الأساسي من عناصر الثقافة بشكل عام، بالمقارنة مع العناصر المادية الأخرى وتتضمن هذه العناصر:

القيم التنظيمية: وهي عبارة عن عناصر مشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما يمكن عده مرغوباً أو غير مرغوباً جيداً أو غير جيداً مهماً أو غير مهماً، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان العمل أو بيئته، ومنه تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومنها قيم المساواة بين العاملين وإدارة الوقت والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين.

المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول البيئة الاجتماعية في العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية في كافة المستويات.

الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية. كما يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية. فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم. (خلوف، 2013، صفحة 260)

2-العناصر المادية: وتعتبر مفتاحاً لفهم العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية، تشمل هذه العناصر كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بواسطة حواسنا، ويمكن تلخيصها فيما يلي: (بركة، 2015، صفحة 81)

الطقوس والاحتفالات: تشمل الأحداث والنشاطات المتكررة التي يقوم بها أفراد المؤسسة، والتي ترتبط بأهداف محددة يسعى المؤسساتون لتحقيقها، وتعتبر هذه الأنشطة عن أفكار معينة وتعكس القيم الرئيسية في المؤسسة.

الرموز: تُعتبر إشارات مميزة، تتمثل عادة في ألوان أو صور أو حركات، تُستخدم للتعبير عن معانٍ محددة تتعلق بالمؤسسة، وتتجلى في الأشياء والأفعال المميزة داخل المؤسسة.

الموروث الثقافي: يشير إلى الأحداث والتجارب التي مرت بها المؤسسة، سواء كانت إيجابية وتُركز عليها لتكون مصدر إلهام وتشجيع للأفراد، أو سلبية ويتم تجاهلها لأنها تعتبر عائقاً لعمل الأفراد والمؤسسة ككل.

اللغة: وهي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة التفاهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به. (موسى، 2005، صفحة 44)

الأبطال: وهم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة. (مساعدة، 2012، صفحة 326)

المطلب الثالث: آليات تكوين واكتساب الثقافة التنظيمية

تعتبر عملية بناء واكتساب الثقافة التنظيمية عملية جهد جماعي ينبع من التفاعلات البشرية والأفعال، وتتجلى هذه العملية في إنشاء نظام من القيم والمعتقدات المشتركة، تتفاعل هذه القيم والمعتقدات مع هياكل ونظم المنظمة، مما ينتج عنه تطوير أعراف وتقاليد سلوكية معينة وتلعب هذه الأعراف والتقاليد دورًا مهمًا في تحديد صورة المنظمة وتوجيه طريقة أدائها للأعمال، وتنظيم العمليات والمهام والأدوار.

وتتلخص الآليات الرئيسية لتكوين ثقافة تنظيمية جيدة وفعالة تساهم في تعزيز الشفافية والنزاهة بالمنظمات ومكافحة الفساد فيما يلي: (طالب، 2019، صفحة 85)

1-المؤسس:

يمكن تتبع جذور ثقافة المنظمة جزئيًا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أسسوا المنظمة، وغالبًا ما يتجلى لدى هؤلاء الأفراد شخصية ديناميكية، وقيم قوية تسيطر على تفكيرهم، ورؤية واضحة لمستقبل المنظمة. يشغل المؤسس دورًا بارزًا كوضع المبادئ الإدارية ووضع القوانين والأنظمة الأولية للمنظمة. يسعى المؤسس إلى إيجاد بيئة ملائمة للمنظمة الجديدة، وتشجيع أعضاء الفريق على قبول هذه القواعد والأنظمة. يلعب المؤسس دورًا حيويًا من خلال عملهم والمبادئ القيادية التي يتبنونها، مما يؤثر بشكل كبير على الثقافة التنظيمية ويوجه تصرفات الموظفين.

2-التأثر بالبيئة الخارجية:

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة ببحيرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانًا مناسبًا بالصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

3-الإدارة العليا:

تُعتبر استجابة الإدارة عاملاً مؤثرًا في تشكيل ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تُتخذ. ويمكن لسياسات ومعايير السلوك المعتمدة من قبل الإدارة العليا، بما في ذلك استخدام لغة ومصطلحات وعبارات مشتركة، وتحديد التوجهات بشأن العمل وفلسفة الإدارة في التعامل مع الموظفين وسياسات الجودة والغياب، بالإضافة إلى تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، أن تؤثر على طابع وثقافة المؤسسة. إذا أبقَت الإدارة العليا استقامة سياستها وفلسفتها في جميع جوانب تشغيل المنظمة، فإن هذا سينعكس إيجابًا على الثقافة المؤسسية. (خلفة، 2019، صفحة 176)

4- حسن اختيار الموظفين:

حيث تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ومن ثم فإن حسن اختيارهم طبقاً لمعايير وضوابط وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية متميزة تسهم في إنجاح الثقافة التنظيمية للمنظمة في تحقيق أهدافها. (السن، 2011، صفحة 328)

وتتم عملية ترسيخ الثقافة التنظيمية أساساً من خلال التعلم، حيث يتعلم الأفراد الأنماط السلوكية والأنشطة المعتمدة من خلال تجاربهم، والرموز، والتصرفات المحددة بوضوح. وهناك عدة طرق يمكن استخدامها لترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة من بينها: (سمير، 2007، صفحة 109)

1. **البيانات الرسمية:** تشمل رسالة المنظمة، ميثاقها، مبادئها، وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والموظفين.

2. **القدوة:** تتعلق بالتركيز على كيفية تصرف القادة تجاه الموظفين وتعليمهم وتدريبهم.

3. **ردود الفعل تجاه الأزمات:** تكشف عن كيفية تفاعل القادة مع الأزمات، خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة، مما يعكس الصورة الحقيقية للمنظمة.

4. **التركيب التنظيمي:** يشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية، والتسلسل الصارم، وسلطة إصدار الأوامر، واتجاهات الاتصال، والتسلسل الهرمي للسلطة، وغيرها من العناصر المتعلقة بالتنظيم الداخلي.

5. **سياسات شؤون الموظفين:** تشمل السياسات المتعلقة بالتوظيف، والاختيار، والتوجيه، والترقية، وإنهاء الخدمة، والتقاعد، وتمثل واحدة من أوضح التعبيرات عن الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين.

المطلب الرابع: دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي

ثقافة المؤسسة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على أدائها وتطورها، حيث تتأثر الثقافة التنظيمية بالقيم والمعتقدات التي يتبناها أفراد المنظمة، وتشكل من خلال تفاعلاتهم وتجاربهم داخل البيئة العملية، وفي هذا السياق يتجلى التعلم التنظيمي كمفهوم أساسي يعكس مدى استجابة المؤسسة لاحتياجاتها التطورية وقدرتها على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية، فإذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع الابتكار والتعاون فإنها تعزز عمليات التعلم التنظيمي مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر وبشكل مستدام.

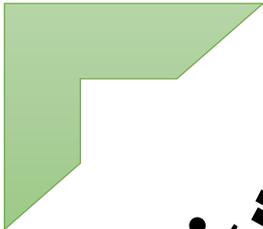
حيث نجد بعض أبعاد الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على التعلم التنظيمي كبعد الالتزام عندما تكون القيم والمبادئ المعتمدة في الثقافة التنظيمية موجهة نحو التعلم وتطوير الموظفين هذا يساهم في تحفيز ومشاركة في عملية التعلم التنظيمي.

ومن جهة أخرى تعكس القيم والمبادئ الثقافية توجهات المؤسسة نحو التعلم والتطوير وتحدد مدى تفضيلها للابتكار والتعاون فإذا كانت القيم تشجع على مشاركة المعرفة وتبادل الأفكار، فسيكون للثقافة تأثير إيجابي على عملية التعلم التنظيمي.

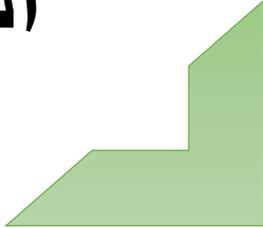
كما أن الثقافة التنظيمية تشجع على التعاون ومشاركة المعرفة وتقدير العمل الجماعي فهذا يساهم في إنشاء بيئة تعزز التعلم التنظيمي؛ من خلال تبادل الأفكار والخبرات فعلى سبيل المثال، إذا كانت القيم الثقافية تشجع على التعاون بين الأقسام وتشارك المعرفة فمن المحتمل أن يزداد التعلم التنظيمي بشكل ملحوظ.

ومن جهة أخرى تؤثر الثقافة التنظيمية على درجة استعداد المؤسسة لاستكشاف أفكار جديدة وتجارب مبتكرة من خلال البعد الابتكار الذي يؤدي الى تعزيز التعلم التنظيمي، فإذا كانت الثقافة تشجع التفكير الابتكاري وقبول المخاطر فمن المرجح ستزداد فرص التعلم التنظيمي وتحسين الأداء.

وبالنظر إلى التأثير المتبادل بين الثقافة التنظيمية وعمليات التعلم التنظيمي، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعتبر المحفز الرئيسي لتعزيز التعلم التنظيمي داخل المؤسسة؛ فعلى سبيل المثال عندما تتبنى المؤسسة ثقافة تشجع على التعاون والابتكار يصبح لديها بيئة تعزز التعلم وتطور المهارات مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بشكل أفضل وأسرع، فمثلا عندما تتوافق القيم والمبادئ في الثقافة التنظيمية مع أهداف التعلم التنظيمي يزداد ارتباط الموظفين بهذه العمليات وبالتالي سيتزايد التزامهم بها مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.



الفصل الثالث:
الجانب التطبيقي



تمهيد:

في إطار ما تقدم في الجانب النظري حاولنا وضع الإطار العام للدراسة والبحث في الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، ومن أجل الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ودراسة دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، سنحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، بحيث تم تقسيم الدراسة الميدانية إلى ثلاث مباحث، وستتطرق في المبحث الأول إلى تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، أما المبحث الثاني فسيكون خاص بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية بينما سيكون المبحث الثالث حول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة

من خلال هذا المبحث سنتعرف على المؤسسة محل الدراسة وسنحاول فهم مراحل تطورها بالإضافة الى التعرف على أهم مهامها وأقسامها كما سنتطرق إلى هيكلها التنظيمي وشرحه.

المطلب الأول: نشأة وتعريف جامعة محمد خيضر بسكرة:

أولاً: نشأة جامعة محمد خيضر بسكرة:

● لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992) تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984).

- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998) كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيدagogية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها، ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا) وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية).

وبإصلاح التعليم العالي وتوجب المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب واللغات.

4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

5. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

6. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

- كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلية إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي،
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانيا: تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة:

وتعرف بجامعة بسكرة، يطلق عليها كذلك جامعة محمد خيضر نسبة إلى أحد قادة الثورة التحريرية، تقع في ولاية بسكرة وهي وحدة بحث وتعليم في ميدان العلوم والمعرفة، تعود أصولها إلى المعاهد الوطنية العليا للري والهندسة المدنية سنة 1984. التي أضيف إليها معهد الإلكترونيك عام 1986. وقد تحول من اتحاد هذه المعاهد إلى مركز جامعي يضم مختلف التخصصات وكل هذا عام 1992. تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة وهيكل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

أولا: مهام جامعة محمد خيضر:

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

1- في مجال التعليم العالي:

- تكوين الضروري للمبحوثين للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.
- 2- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:
 - المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
 - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
 - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
 - تلمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافة الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- ثانيا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

 - من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل (1-3)، يتولى الهيكل الإداري لكلية المهام التالية:
 - أ. عميد الكلية: ينحصر دوره في عدة مهام منها:
 - يحضر اجتماع مجلس الكلية.
 - يقوم بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمادية.
 - يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.
 - ب. نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل بـ:
 - تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
 - متابعة أنشطة التعليم وأخذ واقتراح من أجل تحسينه.
 - جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.
 - ت. نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويسهر على:
 - الالتحاق بما بعد التدرج.

- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.

ث. الأمانة العامة:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.

- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

ج. رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.

- يمارس السلطة السليمة على الموظفين الموضوعين تحت السلطة.

- يساعد رؤساء المصالح.

ح. مكتبة الكلية: مسؤولة عن اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.

- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

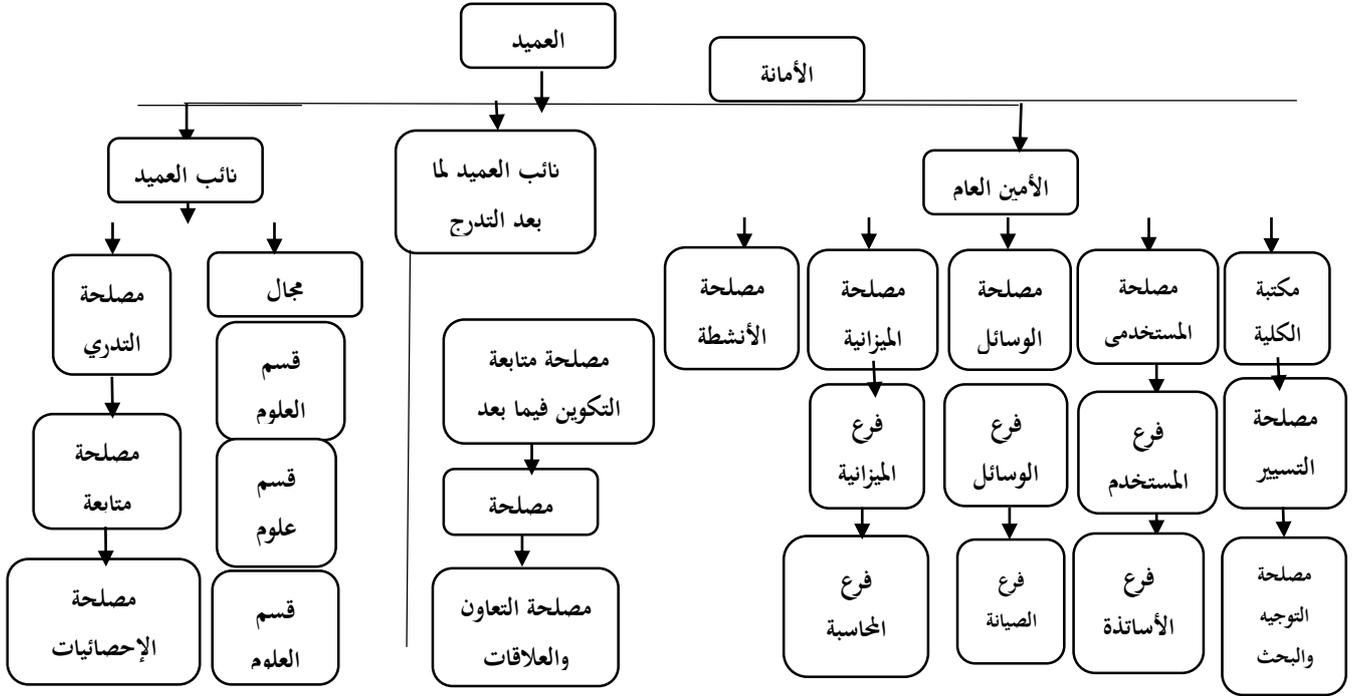
- سابعاً: مصلحة المستخدمين: وتقوم بـ: الرقابة والتقييم كالانضباط في العمل.

- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات واللوائح.

- السهر على حماية الحقوق وتنفيذ الواجبات، التنسيق الدائم بين مكاتب المصلحة.

وفي الشكل التالي توضيح للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

الشكل (02) الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة:

ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على أقسام الكلية حيث تضم 3 أقسام وهي كالآتي:

أولاً: قسم العلوم الاقتصادية:

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991-1992 حيث كان قسماً مستقلاً، وأول قسم في العلوم الإنسانية وبصدور المرسوم 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 وجد نظاماً لكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلاً لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضاً قسم علوم التسيير، وقسم الحقوق وفي السنة الجامعية 2004-2005 أصبح القسم تابعاً لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية. ويضم القسم طاقماً إدارياً يتكون من رئيس القسم، مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيساً لقسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي ورئيس للجنة العلمية.

يمنح القسم في الدراسات طويلة المدى (4 سنوات) شهادات الليسانس في تخصصي: نقود مالية وبنوك، وتسيير مؤسسة. كما يمنح في دراسات قصيرة المدى (3 سنوات) شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصص المحاسبة

والضرائب، ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD خلال الموسم الجامعي 2005-2006. حيث يمنح القسم أيضا شهادات الليسانس LMD في تخصص مالية وبنوك وتخصص اقتصاد مالي ونقدي. كما يمنح القسم الشهادة الماستر في التخصصات التالية:

- نقود ومالية.
- مالية واقتصاد دولي.
- مالية وحوكمة المؤسسات.
- مالية واقتصاد الدولي.

فضلا على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002، ويمنح القسم أيضا الشهادة دكتوراه: دكتوراه العلوم (المرسوم 254-98) ودكتوراه: LMD اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية.

يضم القسم طاقما بيداغوجيا للتأطير مصنفا كالاتي:

الجدول (02): الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية

الرتبة	العدد
أستاذ التعليم العالي	12
أستاذ محاضر " أ "	14
أستاذ محاضر " ب "	33
أستاذ مساعد " أ "	38
أستاذ مساعد " ب "	43

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إحصائيات مقدمة من رئيس مصلحة الموارد البشرية.

ثانيا: قسم علوم التسيير

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993. ونظرا لأهمية الفرع وارتباطها المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل. تحولاً لتسيير من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيهم الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى.

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98-397 تأسس مع بداية مع بداية الموسم 98-99 قسم علوم التسيير تابع الكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقاً للمرسوم 297/03 ابتداء من سنة 2003 مع قسم العلوم الاقتصادية والاعلام الالي للتسيير.

يضم القسم طاقما اداريا يتشكل من رئيس القسم، مساعد رئيس قسم مكلف بالتدريس والتعليم بالتدرج، مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، ورئيس اللجنة العلمية.

يمنح القسم في الدراسات طويلة المدى (4سنوات) شهادات الليسانس في تخصصات: إدارة الأعمال، محاسبة وتسويق. كما يمنح شهادة الليسانس LMD في تخصصات ادارة الاعمال، تسيير عمومي وتسيير الموارد البشرية.

أما شهادات الماستر فيمنحها في التخصصات التالية:

- تسيير المنظمات.
- حوكمة الشركات.
- تسيير الموارد البشرية.
- التسيير الاستراتيجي للمنظمات.
- المقاولاتية.

ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:

- دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254)
- دكتوراه LMD تسيير المنظمات.

يضم القسم طاقما بيذاغوجيا للتأطير مصنفا كالآتي:

الجدول (3): الطاقم البيداغوجي لقسم علوم التسيير.

الرتبة	العدد
أستاذ التعليم العالي	04
أستاذ محاضر "أ"	04
أستاذ محاضر "ب"	09
أستاذ مساعد "أ"	49
أستاذ مساعد "ب"	08

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على احصائيات من رئيس مصلحة الموارد البشرية.

ثالثا: قسم العلوم التجارية

على الرغم من حداثة نشأته، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أفريل 2005 والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، غير أن سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام الكلية، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها. وسريعا ما تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز. ويضم القسم طاقما إداريا كغيره من أقسام الكلية يتشكل من: رئيس القسم، مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي ورئيس اللجنة العلمية.

أما الطاقم البيداغوجي للقسم فيظم جملة من الأساتذة مصنفين كآآتي:

الجدول (4): الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم التجارية.

الرتبة	العدد
أستاذ التعليم العالي	01
أستاذ محاضر " أ "	05
أستاذ محاضر " ب "	03
أستاذ مساعد " أ "	14
أستاذ مساعد " ب "	02

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إحصائيات من رئيس مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك بالتطرق لكل من التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)، ومن ثم الدراسة الميدانية التي تتضمن الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة وكذلك الأساليب المستخدمة في دراستنا.

المطلب الأول: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية

أولاً: أداة الدراسة:

وهي الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من متغيرات البحث وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة من بحثه والإجابة على تساؤلاته، ولقد اعتمدنا على أداة الاستبيان بشكل أساسي، والذي يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات لدراسة اتجاهات الأفراد.

وبعد دراسة طبيعة موضوعنا، والمتغيرات التي يتطرق إليها، تم إعداد الشكل النهائي للاستبيان كما يلي:

الجزء الأول (البيانات الشخصية والوظيفية): ويهدف إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، والمتمثلة في (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، درجة الاستاذ، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: وتم تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول (الثقافة التنظيمية): وهو المتغير المستقل لدراستنا حيث يشمل هذا المحور على (19) عبارة، موزعة على أربعة (04) أبعاد والتي سنوضحها كالتالي:

- البعد الأول: التعلم التنظيمي: ويتكون من (05) عبارات موضحة من (1-5)
- البعد الثاني: القيم والمبادئ التنظيمية: ويتكون من (05) عبارات موضحة من (6-10)
- البعد الثالث: التعاون التنظيمي: ويتكون من (04) عبارات موضحة من (11-14)
- البعد الرابع: الابتكار التنظيمي: ويتكون من (05) عبارات موضحة من (15-19)

المحور الثاني (التعلم التنظيمي): ويتمثل في المتغير التابع لدراستنا، يتضمن هذا المحور (10) عبارات، وهي تغطي مستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة. وقد قمنا بالاعتماد على سلم ليكرت -Likert- الخماسي وذلك لقياس متغيرات الدراسة التطبيقية ودراسة آراء عينة الباحثين، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس، لنحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس، لنحصل بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	-1.00 1.79	-1.80 2.59	-2.60 3.39	-3.40 4.19	5.00 -4.20
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: م ن إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: الأساليب الإحصائية

بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا SPSS V25، تم الاستعانة بالاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... إلخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث:

- اختبار ألفا كرومباخ Alpha Cronbach للتحقق من ثبات أداة القياس.
- اختبار الالتواء والتفلطح للتحقق من التوزيع الطبيعي.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات.
- الانحراف المعياري ومدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان
- تحليل الانحدار البسيط (analysis regression linear Simple) لتحديد العلاقة بين المتغير المراد تفسيره (المتغير التابع) وبين متغير مستقل.

المطلب الثاني: اختبار الثبات والاتساق الداخلي

أولا: اختبار ثبات أداة الدراسة:

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ويتم حساب معامل الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات:

الجدول رقم (06) نتائج معاملات الثبات الفا كرونباخ.

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0.933	0.872	19	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
0.752	0.566	05	أولاً: الالتزام التنظيمي
0.861	0.742	05	ثانياً: القيم والمبادئ التنظيمية
0.857	0.736	04	ثالثاً: التعاون التنظيمي
0.876	0.768	05	رابعاً: الابتكار التنظيمي
0.929	0.864	10	المحور الثاني: التعلم التنظيمي
0.960	0.922	29	عبارات الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات α -Cronbach محصور بين (0.566-0.872)، وهذا يعني أن جميع ابعاد محاور الدراسة ذات درجة مرتفعة من الثبات ونرى أنه قد بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.922) وهي قيمة ممتازة، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

ثانياً: التأكد من الاتساق الداخلي

ومن خلاله يتم التأكد من الصدق البنائي لعبارات الاستبيان وذلك من خلال معامل الارتباط لكل بعد مع المحور الذي ينتمي إليه وكل محور مع الاستبيان ككل، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	0.961**	0.000
أولاً: الالتزام التنظيمي	0.787**	0.000
ثانياً: القيم والمبادئ التنظيمية	0.852**	0.000
ثالثاً: التعاون التنظيمي	0.864**	0.000
رابعاً: الابتكار التنظيمي	0.694**	0.000
المحور الثاني: التعلم التنظيمي	0.925**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول السابق أن كل معاملات الارتباط بين كل البعد والمحور الذي ينتمي إليه، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق أبعاد الدراسة مع محورها، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة ويمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفطح)

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفطح
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	-0.143	0.658
أولاً: الالتزام التنظيمي	0.053	-0.712
ثانياً: القيم والمبادئ التنظيمية	-0.890	2.074
ثالثاً: التعاون التنظيمي	-0.292	0.594
رابعاً: الابتكار التنظيمي	-0.914	0.498
المحور الثاني: التعلم التنظيمي	-0.352	-0.548

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات كانت محصورة بين (-0.914 و-0.053)، وكذلك معاملات التفطح محصورة بين (-0.712 و2.074) وهي ضمن المجال المقبول (3- و3) بالنسبة لمعامل الالتواء، (10- و10) بالنسبة لمعامل التفطح، مما يشير أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمواصلة اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتمثل مجتمع في بحثنا من عينة مكونة من مجموعة من الأساتذة يتراوح عددهم الإجمالي 234 أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، مهما كانت رتبهم أو وظيفتهم.

أما عينة الدراسة فشملت توزيع (56) استمارة على الأساتذة، وقد استرجع منها 54 استمارة، 04 منها ألغيت، بسبب عدم إكمال الإجابة على الأسئلة الواردة فيها، أما الباقي أي (50) استمارة، فكانت صالحة للتحليل الإحصائي.

وسنقوم في هذا المطلب بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات العاملين على الاستبانة، وفيما يلي تحليل الجزء الأول من الاستبانة:

1. الجنس:

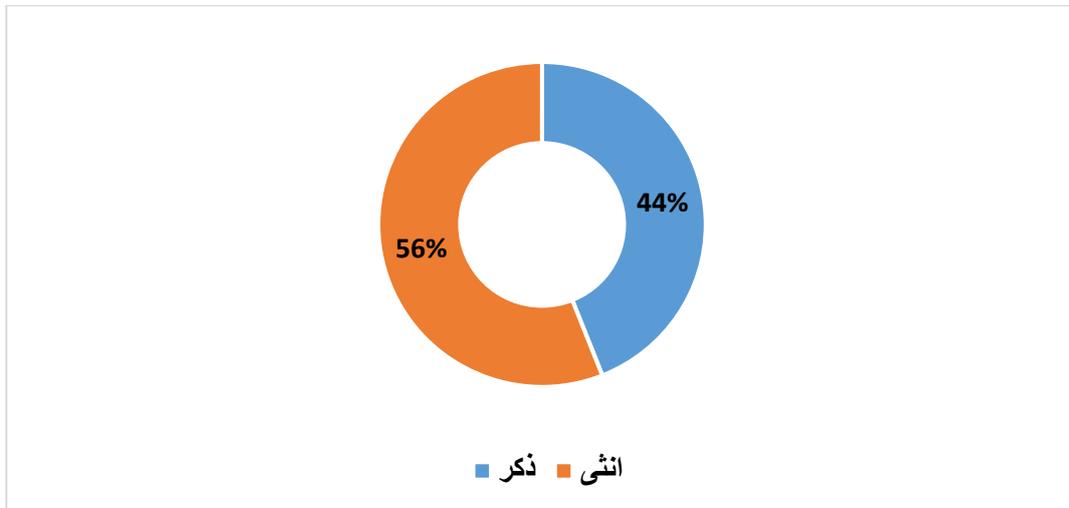
جدول رقم (09): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
44	22	ذكر
56	28	انثى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

من خلال الجدول فيما يتعلق بتغير الجنس، نلاحظ أن النسبة كنت متقاربة بحيث أن أعلى نسبة كانت للإناث حيث بلغت نسبتهم (56%) في حين بلغت نسبة الذكور (44%) من مجموع أفراد عينة البحث، ومنه فإن نسبة الذكور والإناث جاءت تقريبا متساوية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة.

الشكل رقم (03): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

2. العمر:

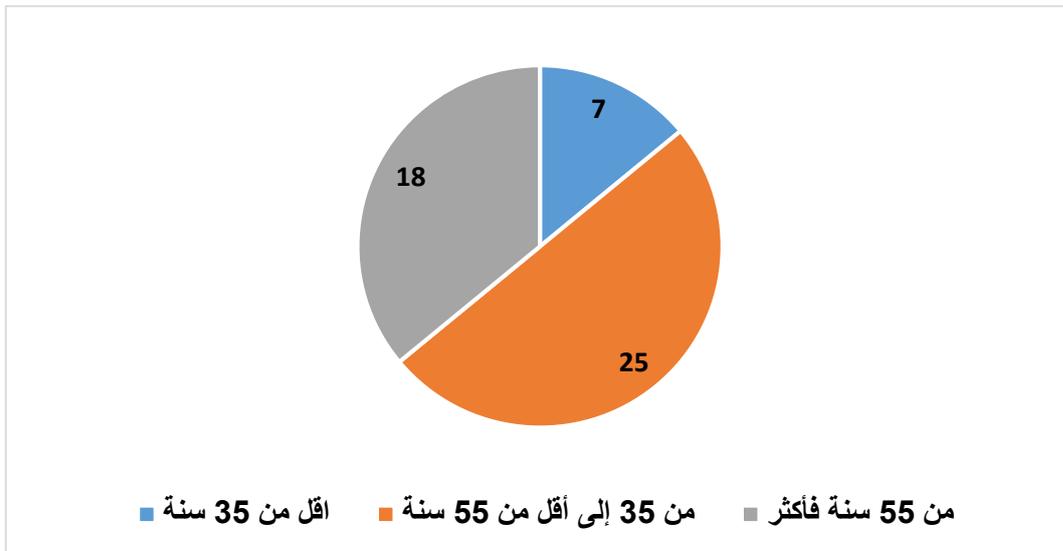
جدول رقم (10): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
14	07	اقل من 35 سنة
50	25	من 35 إلى أقل من 55 سنة
36	18	من 55 سنة فأكثر
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، هي من فئة (من 35 إلى أقل من 55 سنة) بنسبة 50%، وتليها فئة من 55 سنة فأكثر بنسبة 36%، كما نلاحظ أن الفئة التي أعمارهم اقل من 35 سنة جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 14%.

الشكل رقم (04): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

3. درجة الأستاذ:

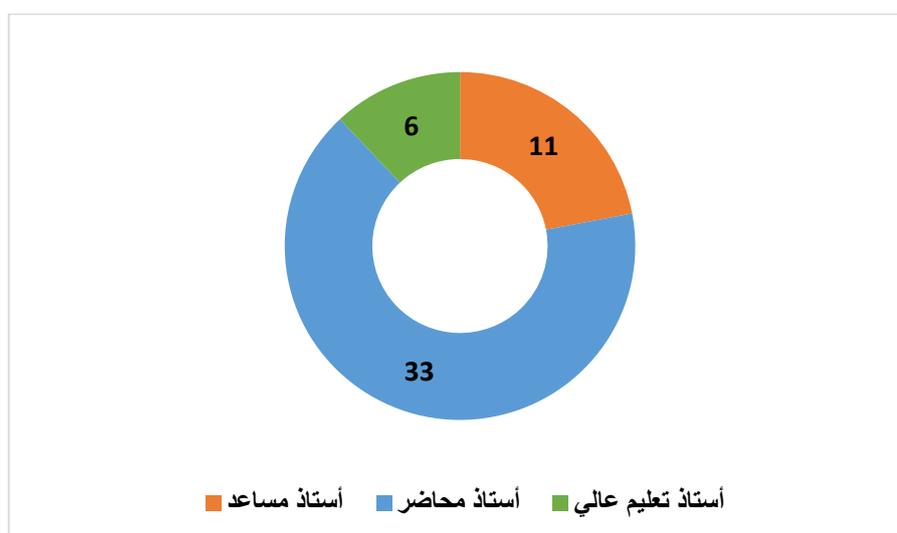
جدول رقم (11): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب درجة الأستاذ

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
22	11	أستاذ مساعد
66	33	أستاذ محاضر
12	06	أستاذ تعليم عالي
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ من الجدول والذي يتعلق بدرجة الأستاذ، ان أغلب الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة هم من فئة أستاذ محاضر وذلك بنسبة 66%، بينما نسبة 22% من فئة أستاذ مساعد، وكما نلاحظ أن نسبة 12% من فئة أستاذ تعليم عالي.

الشكل رقم (05): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب درجة الأستاذ



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

4. سنوات الخبرة:

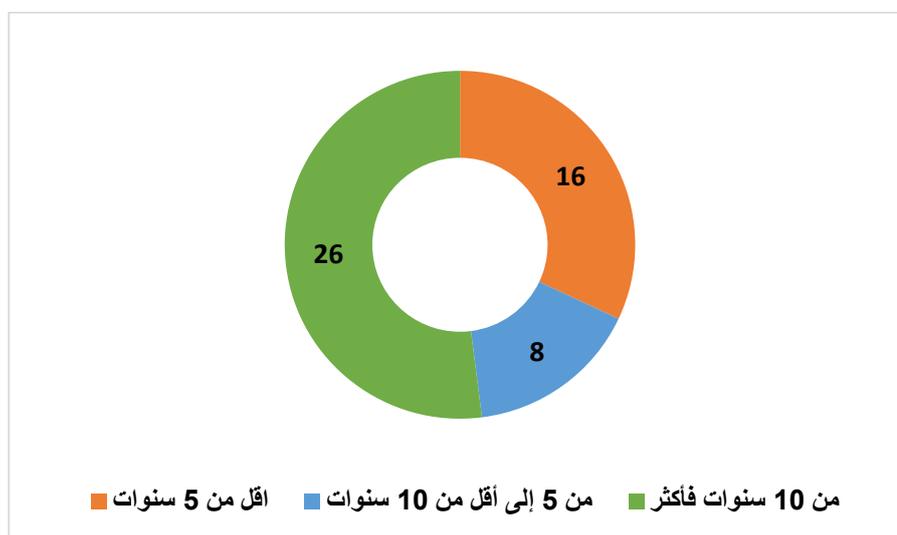
جدول رقم (12): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
32	16	أقل من 5 سنوات
16	08	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
52	26	من 10 سنوات فأكثر
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول يتبين أن أكبر نسبة تتركز في الأساتذة ذوي خبرة من 10 سنوات فأكثر بـ 52%، ثم يليهم الأساتذة ذوي خبرة م أقل من 05 سنة بـ 32%، ونجد آخر فئة هي فئة ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات وذلك بنسبة 16%.

الشكل رقم (06): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

المبحث الثالث: تحليل الإجابات واختبار الفرضيات

لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة وكذا مستوى التعلم التنظيمي، سنقوم في هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الأول والثاني، ثم أخيراً اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب الأول: عرض نتائج تحليل محاور الدراسة

يتضمن هذا المطلب نتائج اجابات المحور الأول (الثقافة التنظيمية) والمحور الثاني (التعلم التنظيمي)، وذلك من خلال تحليل العبارات بواسطة الأساليب الإحصائية بغرض معرفة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مستوى القبول وترتيب العبارات).

أولاً: تقييم العينة لعبارات الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (13): تقييم العينة لعبارات الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
أولاً: الالتزام التنظيمي					
01	ألتزم في مهامي وأوقات عملي.	2.14	1.160	منخفض	05
02	تزودني إدارة الكلية بكل المعلومات اللازمة لأداء مهامي	2.80	1.010	متوسط	03
03	أحصل على الحوافز والمكافآت المناسبة لما أقدمه من أعمال	2.98	1.039	متوسط	02
04	أتلقي متابعة من قبل الإدارة لدى انجازي لمهامي	2.48	1.034	متوسط	04
05	أقوم باطلاع الإدارة على كل مستجدات عملي	3.20	1.228	متوسط	01
ثانياً: القيم والمبادئ التنظيمية					
06	تسعى إدارة الكلية للعدل بين كل الاساتذة	3.06	1.038	متوسط	04

05	متوسط	1.206	2.82	أعمل على الاقتداء بمبادئ وقيم إدارة الكلية	07
02	مرتفع	0.994	3.50	أحرص بشكل كبيرة على احترام أوقات العمل	08
01	مرتفع	0.788	3.90	أسعى لتقديم واحترام زملائي في العمل	09
03	متوسط	1.093	3.22	أطبق لوائح وقوانين العمل بكل قناعة	10
/	متوسط	0.829	3.16	ثالثا: التعاون التنظيمي	
01	مرتفع	1.047	3.62	تسود روح العمل الجماعي بين زملاء العمل	11
04	متوسط	1.099	2.66	أسعى إلى تكوين فرق عمل فعالة مع زملائي	12
03	متوسط	1.282	2.78	أشارك مع زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا	13
02	مرتفع	0.991	3.58	ألتزم بمساعدة الأساتذة الجدد ومشاركتهم المعلومات	14
/	متوسط	0.745	3.26	رابعا: الابتكار التنظيمي	
03	مرتفع	1.106	3.40	أستفيد من خبرتي وتجاربي في تحسين مستواي المعرفي	15
04	متوسط	1.087	3.20	أمتلك الرغبة في اكتساب معارف وأفكار جديدة	16
02	مرتفع	1.035	3.70	أنقل خبرتي وتجاربي إلى زملائي وأستفيد من خبراتهم	17
01	مرتفع	0.968	3.80	أبني طرق وأساليب جديدة لإنجاز عملي بفعالية	18
05	منخفض	0.968	2.20	أساهم في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه إدارة الكلية	19
/	متوسط	0.587	3.10	المحور الأول: الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول السابق:

أولاً: الالتزام التنظيمي: حققت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول 2.72، وبالتالي حصلت على مستوى قبول متوسط، وبانحراف معياري قدره 0.663 ما يدل على تجانس أفراد العينة في إجاباتهم، حيث جاءت العبارة

رقم 05 والتي تعبر على أن الأستاذ يقوم باطلاع الإدارة على كل مستجدات عمله. في المرتبة الأولى لهذا البعد بمتوسط 3.20 وانحراف معياري قدره 1.228 أي مستوى قبول متوسط، بينما احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.14 وانحراف معيار قيمته 1.160، ومستوى قبول منخفض، وهذا ما يدل على أن افراد عينة البحث غير متأكدين ما إذا كانوا يلتزمون في مهامهم واولقات عملهم أم لا.

ثانيا: القيم والمبادئ التنظيمية: يتضح من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني بلغ 3.30 والتي تحصلت على مستوى قبول متوسط، وانحراف معياري 0.725 وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد احتلت العبارة رقم 09 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قيمته 0.788 ويعني مستوى قبول مرتفع، ويدل ذلك على أن الأساتذة يسعون لتقديم واحترام زملائهم في العمل ، بينما تحتل العبارة رقم 07 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري 1.206 ومستوى قبول متوسط، ما يدل على أن افراد عينة البحث يعملون على الاقتداء بمبادئ وقيم إدارة الكلية.

ثالثا: التعاون التنظيمي: ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث 3.16، وبالتالي حصلت على مستوى قبول متوسط، وانحراف معياري قدره 0.829 وذلك يدل على وجود مستوى تشتت ضعيف وتوافق أفراد العينة في إجاباتهم، وقد جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الأولى لهذا البعد والتي تعبر على أن روح العمل الجماعي تسود بين زملاء العمل. بمتوسط 3.62 وانحراف معياري قدره 1.047، ومستوى قبول مرتفع، بينما احتلت العبارة رقم 12 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.66 وانحراف معيار قيمته 1.099، ومستوى قبول متوسط، ما يعني الأساتذة يسعون إلى تكوين فرق عمل فعالة مع زملائهم.

رابعا: الابتكار التنظيمي: يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع بلغ 3.26 والتي تحصلت على مستوى قبول متوسط، وانحراف معياري 0.745 وهذا يدل على عدم اختلاف إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد احتلت العبارة رقم 18 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قيمته 0.968 أي مستوى قبول مرتفع، ويدل ذلك على أن الأساتذة يتبنون طرق وأساليب جديدة لإنجاز عملي بفعالية ، بينما جاءت العبارة رقم 19 بالمرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 2.20 وانحراف معياري 0.968 ومستوى قبول منخفض، ما يدل على أن عينة الدراسة غير متأكدين ما إذا كانوا يساهمون في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه إدارة الكلية.

ومن خلال الجدول السابق رقم (11) يمكننا ترتيب أبعاد المحور الأول "الثقافة التنظيمية" حسب المتوسط الحسابي للإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (14) ترتيب أبعاد المحور الأول (الثقافة التنظيمية)

الترتيب	مستوى القبول	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
04	متوسط	0.663	2.72	أولاً: الالتزام التنظيمي
01	متوسط	0.725	3.30	ثانياً: القيم والمبادئ التنظيمية
03	متوسط	0.829	3.16	ثالثاً: التعاون التنظيمي
02	متوسط	0.745	3.26	رابعاً: الابتكار التنظيمي
/	متوسط	0.587	3.10	المحور الأول: الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (الالتزام التنظيمي ، القيم والمبادئ التنظيمية، التعاون التنظيمي، الابتكار التنظيمي)، بلغ متوسطها الإجمالي 3.10 وانحرافها المعياري 0.587 وهذا ما يدل على تجانس كبير في إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد احتل البعد الثاني (القيم والمبادئ التنظيمية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.30 وانحراف معياري 0.725، يأتي بعده البعد الرابع (الابتكار التنظيمي) بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري 0.745، ثم البعد الثالث (التعاون التنظيمي) بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري 0.829 وأخيراً البعد الأول (الالتزام التنظيمي) بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري 0.663 ونستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة إيجابي (متوسط).

ثانيا: تقييم العينة لعبارات التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (15): تقييم العينة لعبارات التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	أمتلك الرغبة في اكتساب معارف جديدة	2.54	1.358	منخفض	10
02	أحرص على تبادل المعرفة مع زملائي في الكلية	2.88	1.271	متوسط	07
03	أتعلم من المشاكل التي تواجهني ولا أسعى لحلها فقط	3.48	1.054	مرتفع	02
04	أشعر بالارتياح للمساعدة المتبادلة بين زملائي	2.80	1.245	متوسط	09
05	أتلقي تحفيزات على مواصلة التعلم وزيادة المعارف باستمرار	2.96	1.324	متوسط	05
06	أقبل النقد البناء من زملائي بكل موضوعية	2.84	1.251	متوسط	08
07	مستعد لمشاركة معارفي وخبراتي مع زملائي بدون تحفظ	2.92	1.121	متوسط	06
08	أعمل على التعلم من زملائي ذوي الخبرة قبل تقاعدهم	3.12	1.189	متوسط	03
09	أسعى لتطوير استراتيجيات وسياسات تشمل الدروس التي تعلمتها	2.98	1.269	متوسط	04
10	أدرك جيدا ضرورة تطوير قدراتي في مواجهة مختلف التحديات	3.58	1.089	مرتفع	01
المحور الثاني: التعلم التنظيمي		3.01	0.818	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين من خلال الجدول السابق أن اتجاهات العينة كانت إيجابية نحو كل عبارات محور التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة حيث حصلت أغلبها على مستوى قبول متوسط، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.01 أي مستوى قبول متوسط، وانحراف معياري قدر بـ: 0.818، ما

يدل على تجانس وتوافق إجابات أفراد العينة المبحوثة، ونلاحظ أن العبارة رقم 10 والتي تعبر على أن الأستاذ يدرك جيدا ضرورة تطوير قدراته في مواجهة مختلف التحديات. جاءت بالمرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.58 ما يدل على مستوى قبول مرتفع وانحراف معياري 1.089، وتدعم ذلك العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري قيمته 1.054 وهذا ما يدل على أن الأستاذ يتعلم من المشاكل التي تواجهه ولا يسعى لحلها فقط، وتأتي بعدها العبارة رقم 08 والتي تدل على أن الأستاذ يعمل على التعلم من زملائه ذوي الخبرة قبل تقاعدهم. وذلك بمتوسط حسابي 3.12، بينما تأتي العبارة رقم 01 في المرتبة الأخيرة لهذا المحور بمتوسط حسابي قيمته 2.54 وانحراف معياري قدره ب: 1.358 أي بمستوى قبول منخفض، وهذا ما يعبر على أن الأستاذ يمتلك الرغبة في اكتساب معارف جديدة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

بعد التطرق لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في الاستبيان، والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية، وعبارات القياس المتعلقة بمحوري الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، سوف نقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة:

أولاً: صلاحية نموذج الدراسة:

قبل أن نقوم باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يجب التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، أي أن هناك علاقة خطية بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة:

سنقوم باختبار صلاحية النموذج المقترح باستخدام تحليل التباين للانحدار، ونتأجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الإنحدار	20.162	1	20.162	0.783	0.614	76.306	0.000
الخطأ	12.683	48	0.264				
المجموع	32.845	49					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تساوي 76.306، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، كما أن F المحسوبة كانت ذات مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب 0.05، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة فرضيات الدراسة في العنصر الموالي.

ثانيا: تحليل فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة"

باستخدام اختبار الإنحدار البسيط، سنقوم بتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الإنحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار لدور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثقافة التنظيمية	1.093	8.735	0.000	0.783	0.614

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من الجدول السابق يتضح أن قيمة $T=8.735$ وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 ومنه نستنتج أن وجود دور للثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، هذا ما دعمه معامل الارتباط بين المتغيرين الموضح من خلال الجدول وكذلك معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0,614، وهذا يعني أن "الثقافة التنظيمية" تفسر ما نسبته (61.4%) من التباين الحاصل في "التعلم التنظيمي"، كما يتضح أن القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) الذي بلغت قيمته (1.093).

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة"

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

بعد اختبار صحة الفرضية الرئيسية، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل الانحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد في محور الثقافة التنظيمية، وبين محور التعلم التنظيمي.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الإنحدار يوجد لدور الالتزام التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي

المتغير المستقل X_1	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R²
الالتزام التنظيمي	0.957	8.535	72.848	0.000	0.776	0.603

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة **T** المحسوبة التي تساوي 8.535، بمستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، وهذا ما يعني أن **T** ذو دلالة، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

كما نلاحظ من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين بعد الالتزام التنظيمي والتعلم التنظيمي للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، حيث يقدر معامل الإرتباط بـ 0.776، هذا ما دعمته قيمة **F** المحسوبة البالغة (72.848) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من **F** و **T** دالتان، كما نلاحظ معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.603، مما يعني أن "الالتزام التنظيمي" يفسر ما نسبته (60.3%) من التباين الحاصل في "التعلم التنظيمي"، ونستنتج أن هناك دور للالتزام التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي.

ومما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة"

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمبادئ التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار لدور القيم والمبادئ التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي

المتغير المستقل X_2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2
القيم المبادئ التنظيمية	0.745	6.089	37.079	0.000	0.660	0.436

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 6.089، بمستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، وهذا ما يعني أن T ذو دلالة، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

كما نلاحظ من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بعد القيم والمبادئ التنظيمية والتعلم التنظيمي للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، حيث يقدر معامل الإرتباط بـ 0.660، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (37.079) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان، كما نلاحظ معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.436، مما يعني أن "القيم والمبادئ التنظيمية" يفسر ما نسبته (43.7%) من التباين الحاصل في "التعلم التنظيمي"، ونستنتج أن هناك دور للقيم والمبادئ التنظيمية في دعم الثقافة التنظيمية.

مما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمبادئ التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة"

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار لدور للتعاون التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي

المتغير المستقل X_3	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2
التعاون التنظيمي	0.582	5.057	25.571	0.000	0.590	0.348

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 5.057، بمستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، وهذا ما يعني ان T ذو دلالة، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

كما نلاحظ من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين بعد التعاون التنظيمي والتعلم التنظيمي للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة، حيث يقدر معامل الإرتباط بـ 0.590، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (25.571) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان، كما نلاحظ معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.348، مما يعني أن "التعاون التنظيمي" يفسر ما نسبته (34.8%) من التباين الحاصل في "التعلم التنظيمي"، ونستنتج أن هناك دور للتعاون التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي.

ومما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة"

د-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة، ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الإنحدار دور للابتكار التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي

المتغير المستقل X_4	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2
الابتكار التنظيمي	0.534	3.852	14.839	0.000	0.486	0.236

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 3.852، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن T ذو دلالة، وما يؤكد ذلك أن مستوى الدلالة 0.00 أقل من 0.05، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة. كما نلاحظ من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين بعد الابتكار التنظيمي والتعلم التنظيمي للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، حيث يقدر معامل الإرتباط بـ 0.486، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (3.852) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان، كما نلاحظ معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.236، مما يعني أن "الابتكار التنظيمي" يفسر ما نسبته (23.6%) من التباين الحاصل في "التعلم التنظيمي"، ونستنتج أن هناك دور للابتكار التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي.

ومما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة"

من خلال السابق يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

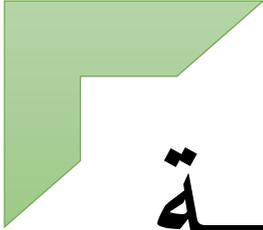
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمبادئ التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة. عند مستوى الدلالة 0.05.

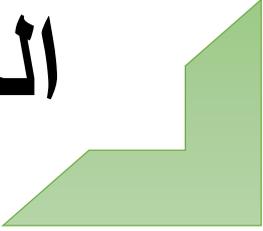
خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة والتي كان الهدف منها التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقته بالتعلم التنظيمي، حيث قمنا أولاً بتقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة ثم عرض الإطار المنهجي للدراسة (أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمناها).

وبعد ذلك قمنا بعملية التحليل باستعمال برنامج SPSS من خلال استخراج نتائج الخاصة بالبيانات العامة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وتوصلت النتائج في الأخير بأنه يوجد دور للثقافة التنظيمية بأبعادها (الالتزام التنظيمي، القيم والمبادئ التنظيمية، التعاون التنظيمي، الابتكار التنظيمي) في دعم التعلم التنظيمي.



الخاتمة



الخاتمة:

تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في تحقيق الأهداف التعليمية والتطوير المستمر في المؤسسات الأكاديمية. في هذا السياق، يصبح فهم دور الثقافة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لضمان بيئة تعليمية فعالة ومستدامة. من هذا المنطلق، هدفت دراستنا إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، والتي تمثلت في: ما هو دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة؟ وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في دعم التعلم التنظيمي، حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الأكاديمية وتحسين جودة التعليم حيث أظهرت نتائج الاستبيان، المكون من 28 عبارة والذي تم التأكد من صحته وثباته باستخدام معايير الثبات والصدق، أن هناك تأثيراً إيجابياً وملموساً للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي. كما بيّنت الأساليب الإحصائية المستخدمة، مثل النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الانحدار، أن الثقافة التنظيمية تعزز التطوير المهني والتعلم المستمر لمواكبة التحولات السريعة في البيئة التعليمية.

وبناءً على هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي أسفرت في:

1- نتائج النظرية:

- يوجد دور إيجابي وملحوظ للثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي بين أساتذة الكلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- التزام التنظيمي له تأثير كبير في تعزيز التعلم التنظيمي.

- القيم والمبادئ التنظيمية تساهم بفعالية في دعم بيئة التعلم.

- التعاون التنظيمي يعد عاملاً أساسياً في تحقيق التعلم التنظيمي.

- الابتكار التنظيمي يلعب دوراً حيوياً في دعم التعلم التنظيمي.

2- نتائج الميدانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على للالتزام التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على للقيم والمبادئ التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على التعاون التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على الابتكار التنظيمي في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05).

هذه النتائج تعكس أهمية فهم وتعزيز الثقافة التنظيمية لتعزيز تجربة التعلم وتحسين الأداء التعليمي داخل الكلية.

إذا، بناءً على الإطار النظري للدراسة والنتائج التي توصلنا إليها من خلال الاستبانة، نود أن نقدم بعض

الاقتراحات والآفاق البحثية التي قد تسهم في توسيع فهمنا وتحسين معرفتنا في هذا المجال وهي كالآتي:

- الآفاق المستقبلية:

- تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني لتعزيز المهارات التعليمية.

- إنشاء وحدات للتعلم التعاوني لتشجيع التفاعل وتبادل الخبرات بين الأساتذة.

- تطبيق استراتيجيات لتعزيز الالتزام التنظيمي لتحفيز الأعضاء على الالتزام برؤية الكلية.

- تشجيع الابتكار في التدريس باستخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة.

- إجراء دراسات مقارنة مع كليات أخرى لتحليل أفضل الممارسات في تعزيز الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي.

- الاقتراحات البحثية:

- تحليل فعالية برامج التدريب والتطوير المهني على أداء أعضاء هيئة التدريس.

- دراسة تأثير التعلم التعاوني على تطوير الخبرات التعليمية للأساتذة.

- تقييم أثر استراتيجيات تعزيز الالتزام التنظيمي على الأداء العام للكلية.

- استكشاف أساليب جديدة لتحفيز الابتكار في بيئات التعليم التنظيمي.

- مقارنة بين ممارسات الثقافة التنظيمية في الجامعات المختلفة لتحديد أفضل السياسات.

- دراسة تحليلية لتأثير مشاركة الطلاب في الثقافة التنظيمية على أدائهم الأكاديمي ورضاهم التعليمي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

Abourida, M. (2019). Organization Culture and leadership.

Organizational analysis DBE ENGLISH, 09.

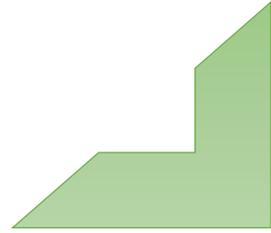
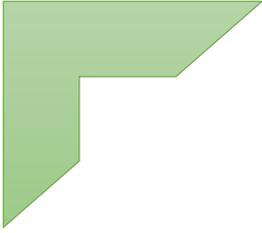
1. أبو بكر, م. (2000). *التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية*. (éd. 01). الإسكندرية, مصر: الدار الجامعية.
2. البواردي, ف. (2020). *ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية*. *المجلة العربية للإدارة*, 229, 40(01),
3. الحميدي, ت. (2012). *الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي*. 25. جامعة الشرق الأوسط, الكويت.
4. الزنط, ي. (2024). *الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية العربية: مقارنة سوسيو ثقافية للإدارة العامة العربية*.
5. السلمي, ع. (2002). *إدارة التمييز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة, مصر: مكتبة الإدارة الحديثة.
6. السن, ع. (2011). *دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد*. مؤتمر حول تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادة وأثارها في مكافحة الفساد. (p. 324) المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالشارقة.
7. الظالمي, م. (2010). *التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة*. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال. 63, كلية الإدارة والأعمال, العراق: جامعة كربلاء.
8. الفتلاوي, إ. (2012). *أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز*. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال. 24, كلية الإدارة والاقتصاد, العراق: جامعة كربلاء.

9. الفروخ, ف. (2010). *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي*. (éd. 01) عمان , الأردن : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
10. إيوت, ت. (2017). *ملاحظات نحو تعريف الثقافة*. القاهرة : دار التنوير.
11. بركة, م. (2015). *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم التسيير*. 67, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الجزائر : جامعة محمد خيضر.
12. بوحشيشة, ي. & ., بوعناني, ن. (2007). *التعلم التنظيمي كمدخل لبناء منظمة متعلمة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير*. 14, جيجل, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة محمد الصديق بن يحيى.
13. جبريل, م. & ., الشبيخي, أ. (2020). *أثر الثقافة التنظيمية بشركة المدار الجديد في مدينة بنغازي (ليبيا)*. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*. 245, 05(02),
14. جوادي, ب. (2014). *التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين-دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية لولاية الأغواط. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس*. 27, كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية, بسكرة : جامعة محمد خيضر.
15. حفاظ, ر. (2021). *مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه*. 35, الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة الجزائر. 01
16. خلفه, س. (2019). *آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية*. 172, 25(02),
17. خلوف, ز. (2013). *الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي*. *مجلة الاقتصاد الجديد*. 260, (09),
18. رحمون, ر. & ., السبت, و. (2019). *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات*. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*. 521, 03(05), *JFBE*,

19. رفعت, س. (2023). *ثقافة المنظمة الأمنية، أسباب تميز العمل لأمني*. بغداد, العراق : مطبعة الكتاب.
20. سمير, ع. (2007). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين التنظيم القديم ونظام LMD، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج*. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي. 95, عنابة, كلية العلوم الانسانية والاجتماعية, الجزائر : جامعة باجي مختار.
21. شتاتحة, ع. (2007). المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ ومبررات التحول إليها. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*. 137, (04) *JFBE*.
22. طالب, س. (2019). *الثقافة التنظيمية-آليات التكوين وأبعاد الممارسة*. -مجلة العلوم الاجتماعية. 85, (32)
23. عبايدية, ي. (2017). *التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة ميدانية لعينة من المؤسسة الصناعية*. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. 34-35, سطيف, كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير, الجزائر : جامعة فرحات عباس.
24. عبايدية, ي. (2017). *دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية*. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*. 115, (02) 08,
25. عليان, ه &, الجميلي, م. (2021). *وفاق التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي*. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث الجامعية*. 158, (01)
26. عيشوش, خ. (2010). *التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة-دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الفرات الأوسط*. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المالية الدولية. 22, تلمسان, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة أبي بكر بلقايد.

27. فاسي, ف. (2017). واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات. 55, بومرداس, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أحمد بوقرة.
28. قرميطي, و. (2019). مساهمة أبعاد المنظمة التعليمية في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة المنظمات. 23, الجلفة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة زيان عاشور.
29. قويدر, ب. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الفرد. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة. 13, (04), 03,
30. مساعدة, م. (2012). إدارة المنظمات من منظور كلي. عمان, الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. مسعودة, ب. (2017). استراتيجيات التعلم وأثرها في الإبداع بالمؤسسة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. 160, (41),
32. موسى, خ. (2005). الإدارة المعاصرة (المبادئ-الوظائف-الممارسة). (éd. 01) (بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع).
33. هزاع, ع. (2020). مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية. مجلة الجامعة الوطنية. 111-110, (13),
34. هيجان, ع. (1998). التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم. مجلة الإدارة العامة. 648, (4), 37,
35. وهيبية, ع. (2016). الثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. 99, (07),

الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبانة



جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



استبانة البحث

السادة الأساتذة المحترمين....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة استمارة خاصة "بدورالثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة"-، أرجوا منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر -بسكرة، وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة آمليين منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على ثقة إجاباتكم. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبة:

نحت اشراف الأستاذ:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع اشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك

1 - الجنس: ذكر أنثى

2 - العمر:

أقل من 35 من 35 إلى 55 55 فأكثر

3 - المسمى الوظيفي:

استاذ أستاذ وإداري

4 - درجة الأستاذ:

أستاذ مساعد أستاذ محاضر أستاذ تعليم عالي

5 - سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس المؤشرات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محاييد	أو افق بشدة	أو افق بشدة
أولاً: الالتزام التنظيمي						
01	ألتزم في مهامي و اوقات عملي.					
02	تزودني إدارة الكلية بكل المعلومات اللازمة لأداء مهامي					
03	أحصل على الحوافز والمكافئات المناسبة لما أقدمه من أعمال					
04	ألتقى متابعة من قبل الإدارة لدى انجازي لمهامي					
05	أقوم باطلاع الإدارة على كل مستجدات عملي					
ثانياً: القيم والمبادئ التنظيمية						
06	تسعى إدارة الكلية للعدل بين كل الاساتذة					
07	أعمل على الاقتداء بمبادئ وقيم إدارة الكلية					
08	أحرص بشكل كبير على احترام أوقات العمل					
09	أسعى لتقديم واحترام زملائي في العمل					
10	أطبق لوائح وقوانين العمل بكل قناعة					
ثالثاً: التعاون التنظيمي						
11	تسود روح العمل الجماعي بين زملاء العمل					
12	أسعى إلى تكوين فرق عمل فعالة مع زملائي					
13	أشارك مع زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا					
14	ألتزم بمساعدة الأساتذة الجدد ومشاركتهم المعلومات					
رابعاً: الابتكار التنظيمي						
14	أستفيد من خبرتي وتجاربي في تحسين مستواي المعرفي					

المحور الاول: الثقافة التنظيمية

						5
					أنقل خبرتي وتجاربي إلى زملائي وأستفيد من خبراتهم	16
					أتبنى طرق وأساليب جديدة لإنجاز عملي بفعالية	17
					أساهم في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه إدارة الكلية	18

المحور الثاني: التعلم التنظيمي

الرقم	العبرة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	لا	محايد	أو افق	أو افق بشدة
01	أمتلك الرغبة في اكتساب معارف جديدة						
02	أحرص على تبادل المعرفة مع زملائي في الكلية						
03	أتعلم من المشاكل التي تواجهني ولا أسعى لحلها فقط						
04	أشعر بالارتياح للمساعدة المتبادلة بين زملائي						
05	أتلقي تحفيزات على مواصلة التعلم وزيادة المعارف باستمرار						
06	أقبل النقد البناء من زملائي بكل موضوعية						
07	مستعد لمشاركة معارفي وخبراتي مع زملائي بدون تحفظ						
08	أعمل على التعلم من زملائي ذوي الخبرة قبل تقاعدهم						
09	أسعى لتطوير استراتيجيات وسياسات تشمل الدروس التي تعلمتها						
10	أدرك جيدا ضرورة تطوير قدراتي في مواجهة مختلف التحديات						

الملحق رقم (02):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00439 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبية:

- 1 إكرام رحال
- 2 ياسمينه زايد
- 3 /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير
بالمسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:
" دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي "

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 18-04-2024
ع/ عميد الكلية
نائب العميد
نائب العميد المكلف بالمراسلات والالتزامات بالدراسات
المرتبطة بالكلية
محمدي رشيد
مختلبة

أشيرة المؤسسة المستقبلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في: 28/05/2024

جامعة محمد خيضر - بسكره
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: فاطمة الزهراء طاهري

الرتبة: أستاذ

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / ليسانس - للطلبة (ة): 1- اكرام رحال

2- ياسمينه زايد

3-

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في دعم العمل التخليقي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة

محمد خيضر بسكره

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، زايد باسمينة

الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 119960232006550003

الصادرة بتاريخ: 2022-07-17

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي -دراسة حالة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024-05-26.

إمضاء الطالب

Zayed



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، رجال إكرام

الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 119980239001250006

الصادرة بتاريخ: 2017-10-22

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور الثقافة التنظيمية في دعم التعلم التنظيمي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024-05-26.

إمضاء الطالب