مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: الهياكل التنظيمية المعاصرة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة حالة في وزارة المالية
اسم الكاتب: أ.د. همام علي خونده، ناريمان عدنان شوكي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6102
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:02 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 40- 2- 2024 : 85- 105

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 40 - 2- 2024 : 85- 105

الهياكل التنظيمية المعاصرة ودورها في تعزيز التعلّم التنظيمي
دراسة حالة في وزارة المالية

أ.د همام علي خونده[1] ، ناريمان عدنان شوكي[2]

1. المعهد العالي للتنمية الإدارية– جامعة دمشق– إدارة الموارد البشرية
homam.khwanda@damascusuniversiry.edu.sy
2. المعهد العالي للتنمية الإدارية – جامعة دمشق– ادارة الموارد البشرية
Nareman3.shouki@damascusuniversity.edu.sy

تاريخ الايداع: 2022/2/15
تاريخ النشر : 2022/6/6

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب
CC BY-NC-SA

الملخص:

مع تطور السياق التنافسي وضرورة المضي قدماً في مواجهة التحديات المستجدة، أصبح لزاماً على المؤسسات والمنظمات أن تتوجه نحو تبني أدوات التعلم التنظيمي، وهو ما قامت الدراسة بتقصيه لناحية البحث في دور الهياكل التنظيمية المعاصرة (هيكل الفريق، الهيكل الافتراضي، والهيكل الشبكي) في تبني وتعزيز التعلم التنظيمي كمنهجية عمل لدى العاملين في وزارة المالية– الإدارة المركزية تمكن الإدارات والوحدات الإدارية من استثمار واستخدام المعرفة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في تقصي الإشكالية البحثية، وتم أخذ عينة عشوائيّة بسيطة من العاملين في الإدارة المركزية في وزارة المالية ووزعت استبانة على (200) موظف تم استرداد (148) استبانة، وعبر البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) تم تحليل البيانات ومراجعة النتائج، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود أثر لهيكل الفريق والهيكل الافتراضي في وزارة المالية في تبني وتعزيز التعلم التنظيمي، إلا أنه لم يكن هنالك أثر للهيكل الشبكي في التعلم التنظيمي، وكان ذلك نتيجة لعدم توفر البنى التحتية المتعلقة بالربط الشبكي والتواصل المعلوماتي.

الكلمات المفتاحيّة: الهياكل التنظيمية المعاصرة، التعلم التنظيمي، وزارة المالية.

Contemporary Organizational structures and its Role in Enhancing Organizational learning
Case Study in the Ministry of Finance

Prof. Homam Ali Khwanda[1] , Nareman Adnan Shouki[2]

1. Higher Institute for Administrative Development – Damascus University
homam.khwanda@damascusuniversiry.edu.sy
2. Higher Institute for Administrative Development – Damascus University
Nareman3.shouki@damascusuniversity.edu.sy

Received: 15//2/2022
Accepted: 6/6/2022

Copyright: Damascus University-Syria
The authors retain the copyright under a
CC BY- NC-SA

Abstract:
With the development of the competitive context and the need to move forward in the face of emerging challenges, it has become imperative for institutions and organizations to move towards adopting organizational learning tools, which is what the study investigated in terms of studying the role of contemporary organizational structures (team structure, virtual structure, and network structure) in the adoption and enhancement of Organizational learning as a working approach for workers in the Ministry of Finance - the central administration which enables departments and administrative units to invest and use knowledge. As the descriptive approach was relied on to investigate the research problem, and a simple random sample was taken from workers in the central administration in the Ministry of Finance and a questionnaire was distributed to (200) Employee (148) questionnaires were retrieved, and through the statistical program (SPSS V.26), the data was analyzed and the results reviewed; the study has resulted the following: There is an impact of the team structure and the virtual structure of the Ministry of Finance in adopting and enhancing organizational learning; but there was no effect of the network structure on organizational learning, and this was due to the lack of infrastructure related to networking and information communication.

Keywords: Organizational Structure types, Organizational Learning, Ministry of Finance.

المقدمة:

يتسم عالم اليوم التنافسي بالتطور والتغيير، الأمر الذي فرض على المنظمات تحدّياً كبيراً لناحية متابعة تطورات المعلومات والخبرات والقدرات والمهارات وانعكاساتها على تغيير في السلوك، بما يضمن الاستمراريّة والبقاء؛ لذلك نرى المنظمات تركز على استراتيجيات تعزز الاكتساب المعرفي في المنظمة، عبر ممارسة التعلم التنظيمي وتمكينه مؤسساتياً ضمن أطر تنظيمية خاصة في إطار التوجه نحو تطوير هياكل تنظيمية رشيقة.

وينوه Jefferson & Anderson (2019) إلى أن السياق الديناميكي والتنافسي لبيئة الأعمال، تحفزان الإدارات تجاه نشر ثقافة التعلم على اعتبار أنه جوهر قدرة المؤسسة للتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، ويشكل المفتاح الأساسي للتعرف على الفرص المتاحة وليس فقط ضمان الوعي الكافي بالقدرات الداخلية على المستوى الفردي والتنظيمي، الأمر الذي سيكون له انعكاساته على النجاح التنظيمي، لذلك يشدد الباحثان على ضرورة السعي نحو ما يطلقان عليه "التعلم التنظيمي العميق". (Anderson & Jefferson, 2019, p. 12)

ويشير Lazar (2019) إلى أن عملية الحد من الوصول إلى حالة الانحدار تنظيمياً، تتطلب مجموعة من الأدوات والتي يعد المضي في تطوير هياكل تنظيمية معاصرة أحد أهم أبعادها، وخاصة الموجه نحو تمكين ثقافة تعاونية تسمح لهذه الهياكل بإنتاج أقصى ما لديها لخدمة الأهداف التنظيمية للمنظمات، الأمر الذي يفرض على المنظمات الاهتمام في الهياكل التنظيمية، باعتباره الوسيلة التي يتم من خلالها القيام بالمهام التي أنشئت من أجلها المنظمات.(Lazar, 2019)

وخلال العقد الحالي وخاصة في ضوء التحديات التي أفرزتها الأزمة، تسعى مؤسسات القطاع الحكومي وعلى رأسها وزارة المالية للاضطلاع بمهامها وتحديثها؛ وهنا يسعى البحث لدراسة أثر الهياكل التنظيمية المعاصرة كأحد أهم الأدوات التي يتم العمل عليها حالياً خاصة في ظل جهود برنامج الإصلاح الإداري على تعزيز التعلم التنظيمي كموجه أساسي نحو استمرارية عمل المنظمة محل الدراسة.

1. مصطلحات البحث:

الهيكل التنظيمي: إطار عمل يضعه المديرون لتجميع وتقسيم الموارد المخصصة وتوزيع وتصميم أنشطة العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Duria, 2018, 190)

التعلَم التنظيمي: عملية تنموية للحصول على الالتزام بهدف التحسين المستمر في المنظمة عبر أساليب وأليات وعمليات تحقيق التعلم داخل المنظمة وتحسين قدرات ومهارات العاملين. (Saadat& Saadate,2016,220)

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- هدفت دراسة(الحميري وبريس، 2020) بعنوان:"أثر الهيكل التنظيمي في التعلّم التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية، الحلة" إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسميّة، المركزية، التعقيد، التخصص) على التعلّم التنظيمي بأبعاده(اكتساب المعلومات، نشر المعلومات، تفسير المعلومات، ذاكرة تنظيمية)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم استخدام عينة من (84) من العاملين في الشركة النسيجيّة، وتم استخدام الأساليب

الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة تمارس المركزية بدرجة عالية، مما جعلها تشكل عائق أما إيجاد بيئة للتعلّم، وأن الرسمية المتبعة لم تشكل دافع إيجابي لعمليات التعلّم التنظيمي، وأوصت الدراسة بتعديل اللوائح والتعليمات التي لا تسمح بالتفويض، وإتاحة الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم حول خطط الوحدات التنظيمية، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في الأوامر والتعليمات والإجراءات المكتوبة، وإتاحة قدر كاف من المرونة" وهدفت دراسة (جبريل و الشيخي، 2020) بعنوان:" أثر الثقافة التنظيمية على التعلّم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي" إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على التعلّم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي في ليبيا من وجهة نظر العاملين، اتبع منهج دراسة الحالة، استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها (97) مفرده، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للتعلم التنظيمي لدى العاملين بشركة المدار مرتفع، المستوى العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين بشركة المدار مرتفع، ووجود أثر للثقافة التنظيمية على التعلّم التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى التعلّم التنظيمي وتدعيم الثقافة التنظيمية في الشركة قيد الدراسة، وهدفت دراسة (يوب وبودبزة، 2019) بعنوان:" أثر التعلّم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة" إلى معرفة اثر التعلّم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري لأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سكيكدة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى وجود متوسط لممارسة التعلم التنظيمي بالكلية وان الأساتذة يتمتعون بمستوى عال من السلوك الابتكاري، وان هناك أثر ذو دلالة لأبعاد التعلّم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري لأساتذة الكلية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تطويرية تهدف إلى تحسين قدرات ومهارات الأساتذة، وتعزيز ممارسة التعلّم التنظيمي بالجامعة لخلق بيئة تنظيمية تساعد على الابداع ووضع نظام تحفيزي لترسيخ السلوك الابتكاري والابداعي لدى الأساتذة.

كما وهدفت دراسة (السلام وعبد المطلب،2016) بعنوان:" أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية" إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية في السودان، استخدم المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (110) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي الحالي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية، وان الهيكل يسهل من عملية تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة، وان العاملون يشاركون بآرائهم في تطوير الهيكل التنظيمي، وأوصت الدراسة بأن على المنظمات أن تعمل على تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بما يتوافق مع طموحات العاملين، وان تتوفر المرونة في الهياكل التنظيمية لتسريع وتيرة الأداء في المنظمة، وتوسيع مشاركة العاملين في تطوير الهيكل التنظيمي.

<u>الدراسات الأجنبية:</u>

هدفت دراسة (Bilan,Hussain,Haseeb and kot,2020) بعنوان:

"Sustainability and economic performance: role of organizational learning and innovation"

إلى معرفة الدور الوسيط للتعلّم التنظيمي على قدرات الشركة، حوكمة الشركات وأنماط القيادة واستدامة الشركة، في المنظمات العاملة في ماليزيا، ثم سحب عينة عشوائية مكونة من 382 عامل، توصلت الدراسة إلى أن القدرات التنظيمية والحوكمة تعزز بشكل كبير التعلّم التنظيمي، واستدامة الشركة، كما أن القيادة تعزز التعلّم التنظيمي، لكنها ليس لها تأثير على استدامة الشركة، والتعلّم التنظيمي له تأثير على استدامة الشركة.

وهدفت دراسة (Estalaki,2017) بعنوان:

- "the impact of organizational structure on organizational efficiency in industrial units: industrial units of Kerman and Hormozgan provinces"

إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي بأبعاده (التعقيد، الرسمية، المركزية) على الكفاءة التنظيمية لدى العاملين في الوحدات الصناعية، تكونت عينة الدراسة من 384 عامل، استخدم معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الكفاءة التنظيمية في الوحدات الصناعية مع الهيكل التنظيمي.

- وهدفت دراسة(Fitria,Mukhtar and Akbar،2017) بعنوان:

"the effect of organizational structure and leadership style on teacher performance in private secondary school"

إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي وانماط القيادة على أداء المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة باليمبانج، استخدم الطريقة الكمية وتحليل المسار، تكونت العينة من 326 معلم في المدارس الثانوية الخاصة، توصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي للهيكل التنظيمي على أداء المعلمين، ووجود أثر إيجابي للقيادة على أداء المعلم، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالهياكل والقيادة لأنه يساهم في خلق بيئة تشجع على أداء جيد.

وهدفت دراسة(Ziemak,2015) بعنوان:

"the impact of organizational learning on organizational performance"

إلى معرفة العلاقة بين التعلّم التنظيمي بأبعاده (عمليات التعلّم التنظيمي، التوجه للتعلّم، القدرة على التعلّم) والأداء التنظيمي، تمّ الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتعلّم التنظيمي على الأداء التنظيمي، وأظهرت اختلافات في قوة العلاقة، وأوصت الدراسة ب ضرورة تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمّة، لأن لها أثر في أداء المنظمات.

كما وهدفت دراسة(Nedvic &Bonzinovic,2013) بعنوان:

"the effects of organizational structure on the efficiency managers"

إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة المديرين في المؤسسات التجارية، توصلت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي الأقل رسمية له تأثير على كفاءة المديرين، ويشجع فعلياً على جانبهم الإبداعي في التفكير في أداء مهام العمل، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة الوسطى، كون لهم دور مهم في نجاح المنظمة، واتباع عدد من الأساليب التي تساهم في تطوير المنظمات، وتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

وفي هذا الإطار قام الباحثان باستعراض مدى الاستفادة من أهم الدراسات السابقة التي تم إجراؤها في هذا المجال، وعرض أوجه الاختلاف والتشابه مع هذه الدراسات بما يعطي المجال لتوضيح القيمة المضافة المتوخاة من البحث الذي تم إعداده في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة، والتعرف على المصادر والمراجع والبحوث المتعلقة بموضوع البحث، وإثراء الجانب النظري، إضافة إلى القاء نظرة على الجانب العملي من حيث جمع البيانات وتحليلها والمناهج المستخدمة، وتوضيح الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة.

حيث اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة، فالدراسة الحالية تطبق في البيئة السورية، بينما طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، إضافة إلى أن غالبية الدراسات تناولت إحدى المتغيرات وربطها بمتغير ثاني، ودراستنا ربطت بين هذين المتغيرين (أنماط الهياكل التنظيمية والتعلّم التنظيمي). كما أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي واتفقت مع دراستنا.

2. مشكلة البحث:

إن التغيرات السريعة التي شهدتها البيئة المحيطة، استدعى وجود منظمات مرنة قادرة على التكيف مع هذه التغيرات، الأمر الذي فرض على منظمات الأعمال تبني هياكل تنظيمية مرنة، وتبني استراتيجيات تسمح لها بأن تكون أكثر دراية بما يحدث حولها، خاصة في ضوء ما تم لحظه في وزارة المالية من قبل الباحثين؛ كما أن الدراسات السابقة في توجهها شددت على أهمية تفعيل الهياكل التنظيمية، إلا أن خصوصية البيئة البحثية في الوزارة محل الدراسة تتطلب التوجه نحو أنماط أكثر رشاقة تواجه تحديات جائحة COVID-19 وتداعيات الأزمة ومتطلبات استجابتها؛ لذلك تسعى الدراسة إلى تقصي مشكلة يمكن تحديدها بالسؤال البحثي الآتي:

ما هو دور أنماط الهيكل التنظيمي المعاصرة في تعزيز التعلم التنظيمي في وزارة المالية؟

ولتوضيح هذه الإشكالية، قام الباحثان بالبحث في الأسئلة الفرعية الآتية:

1) إلى أي مدى تتوفر استراتيجية التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
2) أي من الأنماط للهياكل التنظيمية يمكن تبنيه ويتوفر في المؤسسة محل الدراسة؟
3) هل تؤثر أنماط الهيكل التنظيمي المعاصرة في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

3. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- التعرف على أنماط الهياكل التنظيمية ومفهوم التعلّم التنظيمي.
- معرفة دور أنماط الهيكل التنظيمي المعاصر في تعزيز التعلّم التنظيمي في وزارة المالية.
- معرفة أي الهياكل التنظيمية المعاصرة الأنسب لتمكين التعلّم التنظيمي في وزارة المالية.

4. أهمية البحث:

- الأهمية العلميّة: يعد هذا البحث من الأبحاث التي تسعى إلى إثراء المعرفة حول مفهومي الهيكل التنظيمي والتعلّم التنظيمي، فهو يتناول الادبيات النظرية حول مفهومي الهيكل التنظيمي والتعلّم التنظيمي وضرورة تحقيق إغناء وتراكم مؤسساتي في المنظمات عبر التوجه بشكل أكثر مرونة نحو هياكل تنظيمية معاصرة.
- الأهمية العمليّة: تكمن أهمية البحث العملية في كونها تعالج إحدى الموضوعات الحديثة، وهو موضوع تقصي الهياكل التنظيمية المعاصرة والتعلّم التنظيمي، خاصة في إطار مشروع الإصلاح الإداري والتوجه إلى مؤسسات أكثر رشاقة وهو ما تبلور خلال

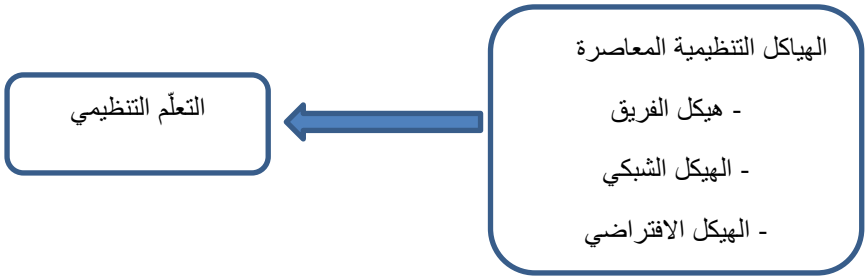
المؤتمر الذي تم تنظيمه في العام 2021. الأمر الذي سيضمن تبني هياكل تنظيمية معاصرة تحقق تعزيز عملية التعلم التنظيمي ضمن وزارة ريادية يقع على عاتقها الكثير من المهام.

5. متغيرات ونموذج البحث:

- المتغير المستقل: أنماط الهياكل التنظيميّة المعاصرة
- المتغير التابع: التعلّم التنظيمي

بناءً على متغيرات الدراسة والفرضيات البحثية، تم وضع النموذج الآتي الذي يلخص شكل العلاقة بين المتغيرات:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين، (2022).

6. فرضيات البحث:

بناءً على الإشكالية البحثية، قام الباحثان بتقصي الإشكالية عبر صياغة الفرضية البحثية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الهياكل التنظيمية المعاصرة في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ويتفرع عنها:

- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل الفريق في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل الشبكي في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل الافتراضي في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

7. منهج البحث:

نظراً لكون الظاهرة في إطار مكونها تم لحظها سابقاً، فقد قام الباحثان باتباع الفلسفة الوضعية؛ ثم استخدم منهج دراسة الحالة باعتباره مناسباً لجمع الحقائق عن المفاهيم ذات الصلة وإعطاء وصف للحالة بجميع أبعادها في إطار من الحيادية في إجراء البحث.

8. مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث: جميع العاملين في وزارة المالية– الإدارة المركزية والذي بلغ (850) عامل.
- عينة البحث: بناءً على حجم المجتمع محل الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (200) مفردة حيث تم تقييم مدى جودة حجم العينة عبر استخدام اختبار KMO وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) تقييم جودة حجم العينة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.606
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1939.247
	df	153
	Sig.	.000

من الجدول السابق يلاحظ أن قيمة إحصائية KMO كانت أعلى من 0.5 وقد كان مستوى المعنوية 0.000 وهو أعلى من مستوى الدلالة 0.05 P-value، الأمر الذي يعطي دلالة لناحية أن حجم العينة ملائم ويمكن الاعتماد على النتائج التي تم الحصول عليها. لذلك تم توزيع الاستبانات على العينة وتم استرجاع (148) استبانة جاهزة للتحليل وبلغت نسبة الاسترجاع (74%) وهي نسبة مقبولة احصائياً.

9. مصادر جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية المحكمة أكاديمياً.
- المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات من المصادر الأولية عن طريق الاستبانة الموزعة على أفراد عينة البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (25)، وإجراء الاختبارات المناسبة للوصول إلى نتائج تدعم موضوع البحث.

الإطار النظري Theoretical Background

أولاً: الهيكل التنظيمي: المفهوم والأهمية والأنماط

عرف Huczynski (2001) الهيكل التنظيمي على أنه:" نظام رسمي من المهام والعلاقات، يراقب وينسق ويحفز العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة"(Huczynski,2001,p30)

بينما Drumaux (2007) عرفته بأنه: "الطريقة التي تحدد أنشطة المنظمة بطريقة مقسمة ومنظمة ومنسقة، ويتم بموجبه تحديد المهام والعلاقات بين الوحدات". (Drumaux,2007,p5)

وأوضح الاعمى (2012) أهمية الهيكل التنظيمي في كونه إحدى الأدوات التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه، كما يساعد في التنفيذ الفعال لخطط المنظمة، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وتحديد الأدوار لكل فرد داخل المنظمة، كما يضمن كفاءة وفاعلية نشاطات المنظمة، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراءات العمل والحد من الازدواجية التنظيمية (الاعمى،2012، ص64).

على الرغم من رواج الأنماط التقليدية للهياكل التنظيمية التي عبر عنها كل من Fang & Kant (2011) في الهيكل البسيط والوظيفي والمصفوفي وفريق الإنتاج والهجين واللامحدود، والتي شددا فيها على أن الهيكل اللامحدود هو الامتداد المعاصر لتطوير الهياكل التنظيمية لناحية تضمنها الهياكل الافتراضية والشبكية والمعيارية (Fang & Kant, 2011, P157)؛ إلا أن كل من Tripathi & Reddy (2012) أشارا لناحية اختلاف الهياكل التنظيمية تبعاً لتعقيدها وإضفاء الطابع الرسمي عليها ومركزيتها، وفي هذا الخصوص ميزا بين نوعان من الهياكل: الميكانيكية والعضوية ، والتي تمثل القطبية، وليس الانقسام. حيث يمكن أن يكون هناك عدة أنواع وسيطة بين هذين الطرفين. فعادة ما يكون الهيكل التنظيمي الميكانيكي أو الكلاسيكي على شكل هرم، في حين يتمتع الهيكل العضوي أو السلوكي عموماً بمدى أوسع من التحكم مما يؤدي إلى المزيد من اللامركزية، ليتم تجميع الأشخاص حسب احتياجاتهم الاجتماعية وهو أقرب ما يكون لهيكل الفريق (Tripathi & Reddy, 2012, PP: 135-136). وفي هذا الخصوص نوه Bhattacharyya (2012) لقضية أساسية أن شكل الهيكل التنظيمي يجب أن لا يكون ثابتاً، خاصة في ظل تواجد المنظمة في بيئة ديناميكية للغاية من حيث العامل التكنولوجي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي الذي تعمل فيه والأشخاص في إدارة المنظمة وهذا يدعو إلى التكيف الهيكل التنظيمي للظروف المتغيرة حتى يتمكن من البقاء والنمو (Bhattacharyya, 2012, P:80). إلا أن الصباغ وبدر(2020) سلطا الضوء على قضية مهمة هي توليد أنواع معاصرة تستجيب للتحولات الجذريّة في البيئة (الصباغ وبدر،2020، ص ص187–190):

- هيكل الفريق: الذي يعتمد مدى حاجة المنظمة لوجود فرق عمل دائمة أو مؤقتة، تعتمد أعضاء ينتمون إلى وظائف وتخصصات مختلفة، ويرتبطون بعلاقات متنوعة ومتشعبة.
- ثانياً: الهيكل الشبكي: الذي يعتمد امتلاك المنظمة المركزية قيادة فرد يتولى التنسيق بين مختلف مكونات المنظمة، من خلال امتلاك المنظمة لشبكة تكنولوجيا معلومات متطورة تساعد في تحقيق ربط بين مكوناتها ومع أصحاب المصلحة Stakeholders.
- ثالثاً: الهيكل الافتراضي: تنطلق فكرته من إزالة الحدود التي يرسمها الهيكل داخل المنظمة ومع البيئة الخارجية، بحيث تعمل المنظمة في فضاء الكتروني كمنظمة افتراضية.

حيث تم الاعتماد على هذه الأنماط من الهياكل في تطوير أداة الدراسة، على الرغم من تشابه الهيكل الشبكي والافتراضي، إلا أن الافتراضي يقوم على تقديم خدمات للجمهور على غرار الشبكي الموجه بالأداء.

التعلّم التنظيمي: عرّف صابر ويوسف(2021) التعلّم التنظيمي بأنه: "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء التنظيم، وذلك لتمكين الأفراد واكتساب المعلومات، واستثمار الخبرات في حل المشكلات وتصحيح الأخطاء، وصناعة القرار لإجراء التحسين والتغيير في السلوك جذرياً. (بوكشيريدة وجوادي، 2021، ص100).

وعرّف .Gilininia etal (2013) التعلّم التنظيمي: "قدرة المنظمة ككل في الكشف عن الأخطاء وتصحيحها، كالغير في المعرفة والقيم في المنظمة، بحيث تخلق مهارات جديدة لحل المشكلات، وقدرات جديدة لأداء الوظائف. (Gilininia&el,2013,p55)

إن تطوير قدرات التعلّم التنظيمي يؤثر على المعرفة والمعتقدات والسلوكيات في المنظمة، مما يتيح المجال للابتكار ويحقق نمو المنظمة من خلال دمج ما يتم تعلمه بشكل مهني في الروتين اليومي. (Walkins&K,2018,P15)

وفي هذا السياق حدد يوب وبودبزة (2019) أبعاد التعلم التنظيمي في: (يوب وبودبزة، 2019، ص89)

❖ البعد الاستراتيجي ويتضمن: الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، متابعة التغيرات البيئية، وأن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار.

❖ البعد التنظيمي ويتضمن: العمل من خلال الفريق، وإيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم.

❖ البعد الثقافي ويتضمن: التعلم من الأخطاء السابقة، والبيئة المساندة للتعلم.

علاقة بين الهيكل التنظيمي المتبع والتعلّم التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يلعب دوراً كبيراً في تحويل المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة من خلال تبني هياكل تشجع التعلّم التنظيمي، وجعل التعلّم التنظيم جزء من ثقافة المنظمة. فيوضح Marquardt (2012)" العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء. فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة، وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج وهياكل جديدة للعمل. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة (Marquardt,2002,p19).

لذلك أثناء تصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة، لا بدّ من الأخذ بعين الاعتبار تبنيّها لأساليب إداريّة حديثة واستراتيجيات تشجّع الابداع واكتساب المعارف والخبرات والتعلّم التنظيمي، باعتبار أن الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لبنيان جسم الإنسان، فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق الريادة والتميز بدون وجود هيكل تنظيمي ملائم لطبيعة نشاطها.

الإطار العملي Practical Framework

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في إطار استنباط النتائج وعرضها، تمَّ استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V. 26) لتحليل بيَّانات أداة الدراسة "الاستبيَّان" الذي تمَّ إعداده لهذا الغرض، حيث تم استخدام المقاييس الآتية: مقاييس النزعة المركزية والتشتت، الارتباط، تحليل الانحدار، One Way Anova، T- test.

ثانياً: صدق وثبات الأداة المستخدمة:

قام الباحثان باختبار الأداة المستخدمة بهدف معرفة مدى حالة الاعتماد عليها في التعبير عن نتائج الدراسة؛ ممَّا يستهدف تحقيق اعتمادية الدراسة لناحية الوضوح وإمكانَّية التعميم، وذلك باستخدام ما يلي:

(1) صدق الاتساق الداخلي: وهو مدى اتساق كل عبارة من عبارات المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة مع المحور ذاته، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل من العبارات والدرجة الكلية للمتغير عبر معامل الارتباط سبيرمان، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور

Correlations					
التعلم التنظيمي			الهياكل التنظيمية المعاصرة		
.787**	Correlation Coefficient	العبارة العاشرة	.463**	Correlation Coefficient	العبارة الأولى
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
148	N		148	N	
.675**	Correlation Coefficient	العبارة الحادية عشر	.720**	Correlation Coefficient	العبارة الثانية
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
148	N		148	N	
.521**	Correlation Coefficient	العبارة الثانية عشر	0.157	Correlation Coefficient	العبارة الثالثة
0.000	Sig. (2-tailed)		0.056	Sig. (2-tailed)	
148	N		148	N	
.826**	Correlation Coefficient	العبارة الثالثة عشر	.266**	Correlation Coefficient	العبارة الرابعة
0.000	Sig. (2-tailed)		0.001	Sig. (2-tailed)	
148	N		148	N	
.748**	Correlation Coefficient	العبارة الرابعة عشر	.454**	Correlation Coefficient	العبارة الخامسة
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
148	N		148	N	
.410**	Correlation Coefficient	العبارة الخامسة عشر	.346**	Correlation Coefficient	العبارة السادسة
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
148	N		148	N	
.652**	Correlation Coefficient	العبارة السادسة عشر	.494**	Correlation Coefficient	العبارة السابعة
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
148	N		148	N	
.682**	Correlation Coefficient	العبارة السابعة عشر	.757**	Correlation Coefficient	العبارة الثامنة
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
148	N		148	N	
.505**	Correlation Coefficient	العبارة الثامنة عشر	.792**	Correlation Coefficient	العبارة التاسعة
0.000	Sig. (2-tailed)		0.000	Sig. (2-tailed)	
148	N		148	N	
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي، 2022.

يوضح الجدول السابق أنَّ معامّل الارتباط بين كلِّ عبارة من عبارات محاور الدراسة عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة 99 % تراوحت بين 0.266 و0.826 ، فيما عدا العبارة الثالثة التابعة لمحور "الهياكل التنظيمية المعاصرة" والتي كان ارتباطها غير معنوي (0.157) لذلك سيتم استبعادها من التحاليل اللاحقة.

(2) ثبات الأداة: إن إمكانية إعادة الدراسة بنفس الظروف والحصول على نفس النتائج تتوقف على مدى ثبات المقياس، والطريقة الأكثر شيوعاً لقياس الثبات هي معامل ألفا كرونباخ. والقيم المقبولة لـ ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) تكون أكبر من 0.60 وتصنف على أنها جيدة (Field, 2018, P: 1045). ويعرض الجدول الآتي نتائج ثبات المقياس:

الجدول رقم (3) نتائج ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics		
	N of Items	Cronbach's Alpha
Scale: الهياكل التنظيمية المعاصرة	9	0.651
Scale: التعلم التنظيمي	9	0.841

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي، 2022.

توضح النتائج في الجدول السابق أنَّ قيّمة معامل كرونباخ – ألفا لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة أكبر من (60%)، وهذا يشير إلى معامل ثبات جيد، ويؤكد جودة الأداة المستخدمة ودرجة الاعتماد عليها باعتبارها الأداة الأساسية في الدراسة وبالتالي إمكانية تعميم نتائجها لاحقاً.

ثالثاً: عرض بيانات الدراسة وخصائص عينة الدراسة:

وفي إطار توصيف عينة الدراسة من حيث الخصائص وكيفية تمايز أفرادها، قام الباحثان بعرض الجدول الآتي الذي يوضح التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية:

الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية

النوع			الخبرة الوظيفية		
	Frequency	Percent		Frequency	Percent
ذكر	44	29.7	أقل من 5 سنوات	108	73.0
أنثى	104	70.3	بين 6 إلى 10 سنوات	24	16.2
Total	148	100.0	بين 11 إلى 15 سنة	16	10.8
المستوى التعليمي			Total	148	100.0
ثانوية وأقل	16	10.8	عدد الدورات التدريبية		
معهد متوسط	28	18.9	0 دورة	36	24.3
إجازة جامعية	96	64.9	بين 1 – 3 دورات	68	45.9
دراسات عليا	8	5.4	بين 4 – 6 دورات	36	24.3
Total	148	100.0	أكثر من 7 دورات	8	5.4
مستوى التعامل مع الحاسب			Total	148	100.0
لدي معرفة بأساسيات العمل	32	21.6			
لدي معرفة متوسطة والعمل على حزمة Office	108	73.0			
لدي معرفة متقدمة وأعمل في البرمجة	8	5.4			
Total	148	100.0			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي، 2022

من الجدول السابق يلاحظ أن: (1) غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الإناث ويعزى لخصوصية العمل المكتبي داخل المؤسسة محل الدراسة وهجرة العديد من الذكور نتيجة الظروف التي فرضتها الأزمة، (2) من حيث التأهيل العلمي، يلاحظ أن ما يقارب ثلثي العينة

هم من حملة الإجازات الجامعية وهذا دليل على احتضان الوزارة لكوادر ذات تأهيل علمي متقدم، (3) فيما يتعلق بالخبرات الوظيفية، فقد لوحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئات الشابة ذات الخبرة المنخفضة نسبياً، وهذا كان نتيجة لترميم التسرب الذي حصل في كوادر الجهاز العام الإداري، (4) لوحظ أيضاً أن ما يقارب الربع لم يحظى بفرصة التدريب وهنا تجدر الإشارة إلى جهود برنامج الإصلاح الإداري التي لابد من استكمالها، (5) كما لوحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتقنون العمل على الحاسب نتيجة الحاجة الملحة لمواكبة التطورات الحاصلة في العقد الثاني والثالث من الألفية الثانية.

ولقياس مدى توفر ودرجة اجماع أفراد عينة الدراسة حول توفر المحاور البحثية، تم الاعتماد على مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري) وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة

Descriptive Statistics			
المحاور البحثية	N	Mean	Std. Deviation
الهياكل التنظيمية المعاصرة	148	3.0090	0.63512
هيكل الفريق	148	3.1171	0.72621
الهيكل الشبكي	148	3.0541	0.69340
الهيكل الافتراضي	148	2.8559	1.11484
التعلم التنظيمي	148	3.0240	0.82586
Valid N (listwise)	148		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي، 2022

من الجدول السابق يلاحظ أن توفر المحاور كان موجوداً بالنسبة لمعظمها ولكن هذا التوفر كان منخفضاً نسبياً لمحور الهيكل التنظيمي الافتراضي وهذا يعود لعدم توفر بنية تحتية كافية من المستلزمات التي يتطلبها هذا النوع من الهياكل، فمن خلال مراجعة قيم الانحراف المعياري، يلاحظ أن أفراد العينة كانوا مختلفين بآرائهم حول هذا التوفر. مما يدل على أن إدراك أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة لم يكن متوافقاً على كافة المستويات وفي كافة الحالات.

رابعاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الهيكل التنظيمي المتبع في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ويتفرع عنها:

- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل الفريق في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (6) تحليل انحدار تأثير هيكل الفريق في تعزيز التعلم التنظيمي

Regression					
ANOVA[a]		Model Summary			
Sig.	F	Adjusted R Square		R Square	R
.000[b]	48.509	0.244		0.249	.499[a]
a. Predictors: (Constant), هيكل الفريق					
Coefficients[a]					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Std. Error	B	
0.000	4.805		0.261	1.254	(Constant)
0.000	6.965	0.499	0.082	0.568	هيكل الفريق
a. Dependent Variable: تعزيز التعلم التنظيمي					

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي، 2022

من الجدول السابق يلاحظ أن المتغيرات المستقلة (هيكل الفريق) تفسر ما نسبته 24.9 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وأن نموذج الانحدار معنوي ويمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع حيث كانت إحصائية F معنوية عند مستوى دلالة 0.01، وبلغ تأثير المتغير المستقل 0.568 في المتغير التابع أي أنه إذا حصل تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سينعكس بزيادة المتغير التابع وبشكل معنوي بمقدار 0.568.

خلاصة الفرضية الفرعية الأولى: لا نقبل فرضية العدم القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل الفريق في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة " ونقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل الفريق في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ".

- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل الشبكي في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (7) تحليل انحدار تأثير الهيكل الشبكي في تعزيز التعلم التنظيمي

Regression					
ANOVA[a]		Model Summary			
Sig.	F	Adjusted R Square		R Square	R
.097[b]	2.782	0.012		0.019	.137[a]
a. Predictors: (Constant), الهيكل الشبكي					
Coefficients[a]					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Std. Error	B	
0.000	8.264		0.306	2.527	(Constant)
0.097	1.668	0.137	0.098	0.163	الهيكل الشبكي
a. Dependent Variable: تعزيز التعلم التنظيمي					

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي، 2022

من الجدول السابق يلاحظ أن المتغيرات المستقلة (الهيكل الشبكي) تفسر ما نسبته 1.9 % فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وأن نموذج الانحدار غير معنوي حيث كانت إحصائية F غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05، ولم يكن تأثير المتغير المستقل معنوي في المتغير التابع أي أنه أي تغيير في المتغير المستقل لن يكون له انعكاساته المعنوية في التغيير بسلوك المتغير التابع وهذا يعود لكون البنية التنظيمية الهرمية القائمة عليها المؤسسات الحكومية غير مهيئة لتطبيق مثل هذا النوع من الهياكل.

خلاصة الفرضية الفرعية الثانية: نقبل فرضية العدم القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل الشبكي في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل الافتراضي في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (8) تحليل انحدار تأثير الهيكل الافتراضي في تعزيز التعلم التنظيمي

Regression					
ANOVA[a]		Model Summary			
Sig.	F	Adjusted R Square		R Square	R
.000[b]	120.609	0.449		0.452	.673[a]
a. Predictors: (Constant), الهيكل الافتراضي					
Coefficients[a]					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Std. Error	B	
0.000	11.517		0.139	1.601	(Constant)
0.000	10.982	0.673	0.045	0.498	الهيكل الافتراضي
a. Dependent Variable: تعزيز التعلم التنظيمي					

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي، 2022.

من الجدول السابق يلاحظ أن المتغيرات المستقلة (الهيكل الافتراضي) تفسر ما نسبته 45.2 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وأن نموذج الانحدار معنوي ويمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع حيث كانت إحصائية F معنوية عند مستوى دلالة 0.01، وبلغ تأثير المتغير المستقل 0.498 في المتغير التابع أي أنه إذا حصل تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سينعكس بزيادة المتغير التابع وبشكل معنوي بمقدار 0.498.

خلاصة الفرضية الفرعية الثالثة: لا نقبل فرضية العدم القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل الافتراضي في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة " ونقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل الافتراضي في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ".

ولتبيان أي الهياكل التنظيمية المعاصرة الأكثر تناسباً مع الحالة الدراسية، قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار المتعدد وقد كانت النتائج كما يلي:

لاختبار هذه الفرضية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (9) تحليل انحدار تأثير الهيكل الافتراضي في تعزيز التعلم التنظيمي

ANOVA[a]		Model Summary		
Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R
.000[b]	44.970	0.473	0.484	.695[a]
a. Predictors: (Constant), الهيكل الافتراضي، الهيكل الشبكي، هيكل الفريق				
Coefficients[a]				
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Std. Error	B	
0.000	4.146		0.270	1.120	(Constant)
0.005	2.865	0.210	0.083	0.239	هيكل الفريق
0.876	-0.156	-0.010	0.075	-0.012	الهيكل الشبكي
0.000	8.072	0.565	0.052	0.419	الهيكل الافتراضي
a. Dependent Variable: تعزيز التعلم التنظيمي					

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي، 2022

من الجدول السابق يلاحظ أن المتغيرات المستقلة (هيكل الفريق، الهيكل الشبكي، الهيكل الافتراضي) تفسر ما نسبته 48.4 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وأن نموذج الانحدار معنوي ويمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع حيث كانت إحصائية F معنوية عند مستوى دلالة 0.01، ولكن لوحظ أن الهيكل الافتراضي هو الهيكل الأكثر تناسباً لحالة وزارة المالية خاصة في ظل الظروف التي تعيشها البلاد والحاجة الملحة والمتزايدة لتلبية المستجدات اللحظية التي تفرضها تداعيات الأزمة والتي لا يقتصر حلها أن يكون أثناء الدوام الفعلي لعمل هذه المؤسسات الحكومية، حيث بلغ تأثير هذا الهيكل 0.419 وكان معنوياً بالإضافة إلى أن إدخال فرق العمل في آلية تصميم الهياكل التنظيمية كان له تأثيره حيث بلغ 0.239؛ إلا أن العمل بمنهجية الهيكل الشبكي وجد أنها ستحد من فاعلية عملية التمكين والتعزيز في حال التوجه نحو تشكيل هياكل معاصرة لوزارة المالية فكان تأثيره غير معنوي في المتغير التابع.

خلاصة الفرضية الأساسية: لا نقبل فرضية العدم القائلة بشكل جزئي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية المعاصرة (هيكل الفريق والهيكل الافتراضي) في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة " ونقبل الفرضية البديلة القائلة بشكل جزئي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية المعاصرة (هيكل الفريق والهيكل الافتراضي) في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ".

النتائج والتوصيات :

النتائج:

نتائج اختبار الفرضيات:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل الفريق في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل الشبكي في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعود لكون البنية التنظيمية الهرمية القائمة عليها المؤسسات الحكومية غير مهيئة لتطبيق مثل هذا النوع من الهياكل

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل الافتراضي في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا نتيجة الطبيعة الخدمية للوزارة محل الدراسة وتأثرها بمستجدات جائحة Covid-19 والتي تسببت في إيقاف العمل في كثير من أماكن العمل.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية المعاصرة (هيكل الفريق والهيكل الافتراضي) في تعزيز التعلّم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، إلا أن العمل بمنهجية الهيكل الشبكي وجد أنها ستحد من فاعلية عملية تعزيز وتبني التعلم التنظيمي في حال التوجه نحو تشكيل هياكل معاصرة لوزارة المالية فكان تأثيره غير معنوي.

نتائج تحليل الاستبيان:

❖ غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الإناث وهذا يعزى لخصوصية العمل المكتبي في المؤسسة محل الدراسة وهجرة الذكور نتيجة الأزمة التي تمر بها البلاد، أما من حيث التأهيل العلمي يلاحظ أن ما يقارب ثلثي العينة هم من حملة الإجازات الجامعية وهذا دليل على احتضان الوزارة لكوادر ذات تأهيل علمي متقدم، و فيما يتعلق بالخبرات الوظيفية فقد لوحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئات الشابة ذات الخبرة المنخفضة نسبياً، وهذا كان نتيجة لترميم التسرب الذي حصل في كوادر الجهاز العام الإداري، كما لوحظ أيضاً أن ما يقارب الربع لم يحظى بفرصة التدريب، وإنّ أغلب أفراد عينة الدراسة يتقنون العمل على الحاسب نتيجة الحاجة الملحة لمواكبة التطورات الحاصلة في العقد الثاني والثالث من الألفية الثانية.

❖ يوجد توجه لدى وزارة المالية نحو اعتماد الهياكل التنظيمية المعاصرة، ولكن الهيكل التنظيمي الافتراضي كان الاعتماد عليه منخفض على الرغم من الضرورة الملحة له، وهذا يعود لعدم توفر بنية تحتية كافية من المستلزمات التي يتطلبها هذا النوع من الهياكل، إذ يلاحظ أن أفراد العينة كانوا مختلفين بآرائهم حول هذا الاعتماد، مما يدل على أن إدراك أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة لم يكن متوافقاً على كافة المستويات.

التوصيات:

❖ السعي نحو العمل بمنهجية التعلم التنظيمي لردم الفجوة في المستويات المنخفضة للتعلم التنظيمي في الوزارة محل الدراسة، عن طريق تأسيس قواعد بيانات Big DATA موصولة شبكياً مع الفعاليات أصحاب المصلحة، الأمر الذي يمكن من تحقيق تراكم معرفي يكون نواة لبناء آلية واضحة للتعلم التنظيمي يساعد في أداء خدمات الوزارة والتي تعتمد بشكل كبير على المعرفة والاستفادة منها.

❖ في هذا الإطار، إن تبني الوزارة للهياكل التنظيمية المعاصرة، سيلعب دوراً محورياً فعلى الرغم من التوجه نحو الاعتماد على مثل هذه الهياكل؛ إلا أنه مؤسساتياً وتنظيمياً لم يكن هنالك لحظ لمثل هذه الهياكل ضمن الأدلة التنظيمية، وهذا يتطلب:

- تطوير سياسات إعادة الهيكلة التنظيمية التي يتم العمل عليها في إطار مشروع الإصلاح الإداري، لتضمين الأدلة التنظيمية فلسفة العمل بروح الفريق، كونه يلعب دوراً في إزالة الحواجز بين كافة المستويات الإدارية، وتشجيع العمل الجماعي وروح الفريق داخل الوزارة.
- التحول إلى منظمات أكثر رشاقة وتوفر أنظمة اتصالات والمضي قدماً بعملية الأتمتة والربط الشبكي بين مفاصل أجهزة القطاع الحكومي بما يمكن متطلبات الهيكل الشبكي، خاصة كونه يلعب دوراً في تحقيق انزياح لناحية المضي قدماً في بعض المشاريع الحكومية الملحة كمشروع "إيصال الدعم لمستحقيه" على سبيل المثال.
- تستوجب الظروف الحالية توفير مقومات العمل عن بعد، وهنا لابد من مأسسة متطلبات توفير الهيكل الافتراضي، كونه يلعب دوراً كبيراً في الاستفادة من الخبراء في أي مكان ويلعب دوراً في الاستجابة لأية تغيرات وتطورات حاصلة.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

الكتب:

- الصباغ، معاذ وبدر، فاطمة(2020). نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية، سورية.
- شاويش، مصطفى(2013). وظائف الإدارة الحديثة، ط1، دار الفرقان للنشر، الأردن.

المجلات العلمية:

- السلام، إبراهيم وعبد المطلب، أحمد(2016). أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 1، العدد 18.
- بوكشيريدة، صابر وجوادي، يوسف(2012). نمط القيادة التحويلية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 16، العدد 1.
- جبريل، وائل محمد والشيخي، أحمد سعد(2020). أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 2.
- يوب، آمال وبودبزة، إكرام(2019). أثر التعلّم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 2.

رسائل الماجستير والدكتوراه:

-الأعمى، محمد(2012). أثر دورة حياة المنظمة على الهيكل التنظيمي بالمنظمات الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.

-الحميري، بشار عباس وبريس، أحمد كاظم(2020). أثر الهيكل التنظيمي في التعلّم التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية، الحلة، جامعة كربلاء.

المراجع الأجنبية:

- Bhattacharya, D. (2012). Principles of Management: Text and Cases. Pearson Education India.
- Bilan, Y., Hussain, H. I., Haseeb, M., & Kot, S. (2020). Sustainability and economic performance: Role of organizational learning and innovation. Engineering Economics, 31(1), 93-103.
- Božinović, D. (2013, May). The effects of organizational structure on the efficiency managers. In International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'13) (Vol. 10, p. 11).
- Drumaux, A. (2007).Management &organization, Solvay business school. Paper presented.
- Durai, P. (2015). Principles of Management: Text and Cases. Pearson Education India.
- Estalaki, K. G. (2017). On the impact of organizational structure on organizational efficiency in industrial units: Industrial units of Kerman and Hormozgan Provinces. Estação Científica (UNIFAP), 7(3), 95-105.
- Fang, Y., & Kant, K. (2011). Fundamentals of management: Concepts and principles. McGraw Hill.
- Fitria, H., Mukhtar, M., & Akbar, M. (2017). The Effect of Organizational Structure And Leadership Style on Teacher Performance In Private Secondary School. IJHCM (International Journal of Human Capital Management), 1(02), 101-112.
- Gilaninia, S., Ganjinia, H., & Karimi, K. (2013). The relationship between organizational learning and competitive strategies and its impact on performance of business and customer. Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 62(1087), 1-7.
- Huczynski, A., Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2013). Organizational behaviour (p. 82). London: Pearson.
- Marqwardt, M. J (2002) Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning Palo Alto. USA, Davies-Black Inc Publishing.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 230, 219-225.
- Tripathi, P. C., & Reddy, P. N. (2012). Principles of management. Tata McGraw-Hill.
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. Human Resource Development Quarterly, 29(1), 15-29.
- Zgrzywa-Ziemak, A. (2015). The impact of organizational learning on organizational performance. Management and Business Administration. Central Europe, 23(4), 98-112.