مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة
اسم الكاتب: د. جفال وردة، أ. جحيق عبد المالك
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/1651
تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 21:25 +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 القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

ثقافة التعلم التنظيمي
في مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة *

د. جفال وردة **
أ. ججيق عبد المالك ***

* تاريخ التسليم: 28/ 12/ 2015م، تاريخ القبول: 9/ 2/ 2016م.
** أستاذ مساعد/ قسم العلوم المالية/ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير/ جامعة باجي مختار/ الجزائر.
*** أستاذ محاضر/ قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير/ جامعة باجي مختار/ الجزائر.

ملخص:

تهدفُ هذه الدراسة إلى تحديد مدى تبني مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لثقافة التعلم التنظيمي، استنادًا إلى مراجعة الأدبيات اُعتمد أنموذج يوضح مجموعة من القيم الثقافية للتعلم تمثلت فيما يأتي: الشفافية، والاستفسار، والمسؤولية، والنزاهة والتوجه بالقضية.وقد وزِّعت استمارات ثقافة التعلم التنظيمي على عينة مكونة من 96 موظف، فيما تم تلقي 46 إجابة صالحة للاستعمال.وللإجابة عن أسئلة الدراسة اُستخدم معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات والنسب المئوية، والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي. وأظهرت النتائج أن درجة تبني مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لثقافة التعلم التنظيمي كانت متوسطة.وأهم توصية توصلت إليها هذه الدراسة الاهتمام من قبل مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة بخلق قيم ثقافة التعلم التنظيمي ونشرها.

الكلمات المفتاحية: تعلم تنظيمي – ثقافة تنظيمية – ثقافة التعلم التنظيمي– مؤسسة المواد الدسمة سيبوس – لابال– عنابة.

Organizational Learning Culture in CGS LaBelle Annaba Enterprise

Abstract:

The present study aims to identify the adoption level of organizational learning culture within CGS LaBelle Annaba Enterprise.Based on the review of the literature, a model was adopted.This model illustrates a set of organizational learning cultural values, which were represented as follows: transparency, inquiry, accountability, integrity and issue orientation.The organizational learning culture questionnaires were distributed to a sample of 96 employees and 46 usable responses were received.In order to answer the study questions, Cronbach's Alpha coefficient, frequencies, percentages, standard deviation, and means were utilized.The results showed that the level of organizational learning culture within CGS LaBelle Annaba Enterprise was medium.The most important recommendation of the research is that CGS LaBELLE Annaba Enterprise should pay attention and to take care to create and disseminate organizational learning culture values.

Key words: *Organizational learning – organizational culture – organizational learning culture – CGS LaBELLE Annaba enterprise.*

مقدمة:

في ظل التغيير البيئي، وانعدام الاستقرار، وعدم التأكد، والتي تعدُّ من أهم ثوابت الألفية الثالثة، وجب على المؤسسات أن تتلاءم حركتها مع بيئتها التي تتعدى الحدود الاقليمية، في نظام جديد فرض العولمة من خلال ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. إن القرن الحادي والعشرين سيعكس تغييرات لم يشهدها العالم من قبل ليس – فقط– في تطور المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، ولكن – أيضا– في الأنماط والأطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تصنع شكل حركة التغيير وتوجهاتها، وهذا كله أوجب على المؤسسات أن تخضع لحتمية الاهتمام بالتعلم التنظيمي، وبالتالي التحول إلى مؤسسات متعلمة تتوافر على بنية تحتية تسمح لها بخلق المعرفة وتبادلها، التي تعدُّ إحدى ضرورات التكيف مع التغيير (عبد الحميد ابراهيم، 2001، 150) .فالتعلم التنظيمي هو أحد العوامل الرئيسة والضرورية للمؤسسات التي تريد النجاح والبقاء في العالم الاقتصادي المعاصر، والبيئة التنافسية الحالية، وبالتالي يجب عليها أن تُعدَّ أفرادها من خلال التعلم المستمر، وذلك للتمكّن من التعامل مع التغيرات، وإكسابهم القدرة على التكيف مع ظروف التغييرات والتحديات الحالية، كما يجب عليها إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم داخلها، وبعبارة أخرى أن تصبح مؤسسة متعلمة، فالمؤسسات المتعلمة هي مؤسسات جريئة (استباقية) وقوية أسسها تقوم على التعلم، فأفضل طريقة لتحسين الأداء على المدى البعيد هي الاهتمام بالتعلم (Gilaninia et al, 2013, 44) ، فالتعلم التنظيمي مؤشّرٌ مفتاحيٌ لفعالية المؤسسات وقدرتها على الابتكار والنمو، فهو عامل أساسي يسمح لها بالتكيف مع بيئة الأعمال الحالية.وبالنظر إلى هذه الأهمية البالغة للتعلم التنظيمي، فقد تزايد الاهتمام بدراسة أهم العوامل التي تحفزه وتسهله على مستوى المؤسسة ومعرفتها، وتعدُّ الثقافة من بين أهم هذه العوامل كونها تمثل حجر الزاوية لتشجيع التعلم على مستوى المؤسسة، فهي في الواقع عامل مسهل، أو شرط أساسي للتعلم.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني ثقافة التعلم التنظيمي من طرف مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة، **وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة الآتية**:

- ما مدى تبني موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة الشفافية؟
- ما مدى تبني موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة الاستفسار؟

- ما مدى تبني موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة المسؤولية؟
- ما مدى تبني موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة النزاهة؟
- ما مدى تبني موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة التوجه بالقضية؟

أهمية الدراسة:

وتنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تقوم بتشخيص ثقافة التعلم التنظيمي. وتبرز هذه الأهمية من:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته، كون موضوع ثقافة التعلم الذي يعدّ جانبا مهما للتعلم التنظيمي هو أحد الموضوعات المهمة، التي حظيت وما زالت تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين في هذا المجال، خاصة أن غالبية من تناولوا موضوع ثقافة التعلم التنظيمي عالجوا في نهاية المطاف جوانب التعلم التنظيمي كلها، أو المنظمة المتعلمة، ولم تقتصر دراستهم على الجانب الثقافي فقط؛
- كما أنَّ ثقافة التعلم التنظيمي لم تأخذ نصيبها من البحث والدراسة، وخاصة من الجانب التطبيقي على المستوى المحلي؛
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة؛ كونها تعد معالجة فريدة لموضوع ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية**: اقتصر البحث على أحد أهم العوامل المسهلة للتعلم التنظيمي، وهو عامل «ثقافة التعلم التنظيمي» باعتباره حجز زاوية لتشجيع التعلم على مستوى المؤسسات، والذي لم ينل نصيبه من الاهتمام من قبل الباحثين في هذا المجال.
- **الحدود الزمانية للدراسة**: استغرقت الدراسة مدة شهرين (من 03 من شهر أيار إلى غاية نهاية شهر حزيران من سنة 2015).
- **الحدود المكانية**: اقتصرت الدراسة فقط على مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابل عنابة لضيق الوقت المخصص لها.
- **الحدود البشرية**: تمثل مجتمع الدراسة الميدانية في موظفي مؤسسة المواد الدسمة

سيبوس لابال عنابة، وذلك لكون موضوع الدراسة يرتكز على الثقافة، وعليه فجميع موظفي المؤسسة معنيون بذلك.

الدراسات السابقة:

راجع الباحثان مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع المتناول، **وفيما يأتي موجز لبعضها**:

دراسة **(Johnston and Hawke, 2002)** بعنوان: «دراسات حالة منظمات مؤسسة لثقافات للتعلم»، وركزت هذه الدراسة على إلقاء الضوء على برامج التدريب التي أنشئت داخل المنظمات وأنظمتها، والتي تعدُّ من مميزات السياق التنظيمي التي تسهم في انتشار ثقافة التعلم، أو التي توضح درجة الالتزام بتعزيز التعلم المستمر داخل المؤسسات الفردية. ولقد فُحصت دراسات حالة لستّ منظمات في جنوب أستراليا، وتوصلت الدراسة إلى أنه في بعض الحالات تميّز التزام المنظمات بالتعلم في المقام الأول بإنشاء، أو توسيع برامج رسمية للتدريب أوالتعلم في العمل وخارجه، وفي حالات أخرى رفعت المنظمات التزامها بالتعلم من خلال تشجيع الموظفين للمشاركة في المزيد من العمل الجماعي والتعاوني، ما ولد أشكالا جديدة من التعلم، أو من خلال إنشاء طرق جديدة للعمل.وقد حددت هذه الدراسة مجموعة من العوامل التي تقود التزام المنظمات بالتعلم ومنها: ضغوط البيئة الاقتصادية والتنافسية المتزايدة، والحاجة لاكتساب موظفين مهارات عمل مناسبة والحفاظ عليهم، وأشكال حديثة لإدارة وعمل المنظمات، وتوفير تغذية عكسية فيما يخص أداء الموظفين وأداء المنظمة.وتوصلت الدراسة لتحديد ثلاث الأبعاد التالية لثقافة التعلم التنظيمي:

- الضغط الذي تمارسه البيئات على المنظمات للتغيير.
- أنظمة تنظيمية تعزز التعلم.
- ممارسات تضمن التزام الموظفين.

دراسة **(Bates and Khasawneh, 2005)** بعنوان « ثقافة التعلم التنظيمي، مناخ نقل التعلم والابتكار في المنظمات الأردنية» وقد هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي، والابتكار، مروراً بمناخ نقل التعلم الذي تم تناوله كمتغير وسيط، وأُجريت هذه الدراسة من خلال مسح أراء أربعمائة وخمسين (450) موظفاً من ثمانية وعشرين (28) منظمة أردنية، من أجل تطبيق نموذج الدراسة وفهم العلاقات بين متغيراتها.و أشارت نتائج الدراسة إلى أن ثقافة التعلم التنظيمي تؤدي إلى بناء مناخ لنقل التعلم، وكلاهما كان لهما تباينٌ كبيرٌ بالنسبة للابتكار التنظيمي.

دراسة **(Mordi et al, 2013)** بعنوان: «أثر ثقافة التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس» كما يظهر في العنوان فقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق فهم أفضل للعلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث قيست ثقافة التعلم للتنظيمي باستخدام مقياس المنظمة المتعلمة المطور من قبل الباحثين Watkins & Marsick (1997) ، والمكوّن من إحدى وعشرين (21) عبارة.وشملت الدراسة عينة مكونة من ثلاثمائة وثلاثة وعشرين (323) مستجوباً من الجامعات الخاصة في ماليزيا.وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى العلاقة الايجابية القوية بين المتغيرات المذكورة.

دراسة **(Pantouvakis and bouranta, 2013)** بعنوان «العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي ورضا العملاء: تأكيد العلاقة واستكشاف التأثير المعدل».وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة المتبادلة بين تفافة التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي، وأثرها على رضا العملاء، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك أثر للمستوى التعليمي للفرد عل العلاقات المذكورة أعلاه.وقد جُمعت البيانات من عينة مكونة من أربعمائة وسبع وثلاثين (437) موظفا في ثلاث شركات تعمل في القطاع الخدمي.ولقد أكدت نتائج الدراسة دور الوساطة الذي يؤديه الرضا الوظيفي في العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي ورضا العملاء، كما أكدت أثر المستوى التعليمي للموظف على التأثير غير المباشر لثقافة التعلم التنظيمي على رضا العملاء عن طريق الرضا الوظيفي.

من خلال تقديم عرض مختصر للدراسات السابقة، وأهم النتائج التي توصلت إليها العلاقة المباشرة ذاتها أو غير المباشرة بمشكلة البحث الخاضعة للدراسة؛ ألا وهي ثقافة التعلم التنظيمي، فقد ساعد ذلك على استيعاب أكثر للموضوع من جهة، ومن جهة أخرى على التعرف إلى نقاط ضعف هذه الدراسات، التي ساوت في معظمها بين مسألة ثقافة التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، كما أن معظمها استخدم لقياس ثقافة التعلم أُنموذج «مارسيك وواتكينز» (Watkins & Marsick, 1997) والذي يقيس أبعاد المنظمة المتعلمة كلها، ولا يقتصر فقط على البعد الثقافي، ما مكّن من تعزيز المعرفة بمشكلة البحث والمساعدة في اختيار الأُنموذج النظري الأنسب، والذي يختلف عما قدمه الباحثون في الدراسات السابقة، لإكساب الدراسة أصالة وأهمية أكثر.

أولاـ الإطار النظري وأنموذج الدراسة:

ثقافة التعلم التنظيمي:

إن التعلم التنظيمي مفهوم ديناميكي يركز على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار،

ولقد أصبح هذا المفهوم أكثر شعبية في عالم الأعمال، منذ أن أصبحت المنظمات راغبة في أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.ولقد تناول الباحثون هذا المفهوم بطرق مختلفة عبر التركيز على وحدات تحليل مختلفة، ومؤشرات ومقاييس متعددة، ويشمل هذا التنوع المفاهيمي ما يأتي (Kenney ,2006, 03 §) :

- اكتشاف المعرفة أو المعلومات أو المهارات؛
- اكتشاف الأخطاء وتصحيحها من قبل أفراد المنظمة؛
- التغيير في معتقدات القادة ووجهات نظرهم؛
- التغيير في الروتينات التنظيمية والممارسات نتيجة للخبرة؛
- تبني المنظمات لفلسفة جديدة أو نماذج تفكير جديدة نتيجة للخبرة والتفاعل الاجتماعي؛
- زيادة الفعالية التنظيمية؛
- تغيير البنية المعرفية وزيادة التعقد المعرفي.

على الرغم من تنوع الدراسات التي تناولت مفهوم التعلم التنظيمي، فإنه يمكن تقسيمها إلى مدرستين هما: المدرسة السلوكية والمدرسة المعرفية.

ترى المدرسة المعرفية بأن التعلم يحدث من خلال النماذج الذهنية للأفراد ومخططاتهم وهياكلهم، التي تمكنهم من فهم الأحداث والوضعيات من حولهم، وتفسيرها والاستجابة إلى بيئتهم.أما المدرسة السلوكية فتؤكد على أن التعلم يحدث من خلال اكتساب الأفكار والفهم عن طريق الخبرة التي تأتي عن طريق التجريب، والملاحظة وتحليل المخرجات وفحصها (Leavitt C.,2011, 04).

أما الثقافة التنظيمية فهي مجموعة من الافتراضات الأساسية حول كيفية تشارك أو تقاسم العالم من طرف مجموعة من الأفراد، حيث تحدد هذه الافتراضات تصوراتهم، و أفكارهم، ومشاعرهم، وإلى حد ما سلوكهم العلني، هذه الافتراضات والقيم الأساسية هي التي تقود أو تحرك تصورات عناصر المجموعة وأفكارهم.وتنشأ الثقافة التنظيمية بهذا المعنى في المنظمات التي تتميز بتاريخ وخبرات طويلة، انطلاقاً من الأعضاء المؤسسين، فتقاسم عناصر المنظمة للتطور والنجاحات سوف يؤدي إلى تطوير مجموعة من الافتراضات حول العالم وحول كيفية النجاح فيه، ومن ثم تنقل هذه الافتراضات للأعضاء الجدد في المنظمة (Edgar Schein, 1997, 11) .

ويكاد يكون هناك إجماع على ضرورة توافر مجموعة من القيم الثقافية، من أجل

تحفيز التعلم التنظيمي وتشجيعه على مستوى المنظمات.إذ أكد العديد من الباحثين والممارسين أن التعلم التنظيمي الفعّال يحتاج إلى مناخ، أو ثقافة تشجع الاستفسار، والانفتاح والثقة، فإذا كانت الهياكل بمثابة الأجهزة الملموسة (Hardware) للتعلم التنظيمي فالثقافة التنظيمية تمثل برمجياته (Software) (Lipshitz et al, 2001, 760) .حيث ينظر إلى الثقافة في الغالب على أنها عامل مسهل، أو شرط أساسي لحدوث التعلم التنظيمي، ويُسمّى التوجه الثقافي نحو التعلم ب»التوجه الثقافي للتعلم»، أو ببساطة «ثقافة التعلم»، وباختصار؛ فهي نوع من الثقافات التي يجب أن تمتلكه المنظمات المتعلمة.وبعبارة أخرى يُمكن لثقافة التعلم التنظيمي في الممارسة العملية أن تكون ااانباً حيوياً من الثقافة التنظيمية، ولكنها تمثل النواة بالنسبة للمنظمة المتعلمة (Re-bolo T.M, and Gomes A.D, 2011, 173- 174) .فلكي تتحول المنظمات إلى منظمات متعلمة وجب عليها الاعتماد على ثقافة التعلم التي تشجع التعلم المستمر (Barette et al, 2007, 337) .ومنه فثقافة التعلم هي نوع من الثقافات التنظيمية التي تتكامل مع التعلم التنظيمي.على حد رأي كل من بايت وخصوانة (2005) Bate § Khasawnah ، إذ إن ثقافة التعلم التنظيمي هي الثقافة التي تدعم اكتساب المعلومات، وتوزيع، وتقاسم التعلم، وتقدم المكافآت والتقدير للتعلم وتطبيقه باعتباره عاملاً مهماً لخلق منظمات متعلمة ناجحة (Bates and Khasawneh, 2005, 98) .وبهذا فثقافة التعلم حسبهما هي مكون قيد التنفيذ (تتحرك باستمرار وبشكل لانهائي من أجل بيئة متعلمة ومتناغمة) ، وبالتالي فهدف ثقافة التعلم التنظيمي هو تبادل المعرفة التي تقود إلى الابتكار، وتحسين الأداء واستدامة الميزة التنافسية (Hsiu- Yen Hsu, 2009, 17).

إن المنظمات التي تطور ثقافة تعلم قوية هي منظمات جيدة في عملية خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، كما تعد جيدة في تعديل سلوكها حتى تعكس المعرفة والأفكار الجديدة Š (kerlavaj et al,2010, 6392) .فوفق ما توصل إليه بعض الباحثين الذين درسوا هذا النوع من الثقافة، يمكن وصف ثقافة التعلم بأنّها ثقافة تنظيمية موجهة نحو تعزيز تعلم الموظفين وتسهيله، وتقاسم هذا التعلم ونشره من أجل المساهمة في التطوير التنظيمي والأداء.فمُفادُ الفكرة الجوهرية الكامنة وراء هذا النوع من الثقافة، أنه من خلال ثقافة التعلم يتم تشجيع وإعطاء قيمة للتعلم الفردي، الذي يتحول من خلال سيرورات التشارك إلى تعلم جماعي وتنظيمي، وبذلك يمكن أن يساهم في النجاح التنظيمي (Rebolo T.M, and Gomes A.D, 2011, 174) .

إن الثقافة هي عامل استقرار وهي قوة محافظة وهي طريقة تجعل الأمور ذات معنى ويمكن التنبؤ بها، ويؤكد العديد من الاستشاريين والمنظرين في مجال الإدارة بأن الثقافات القوية هي أمر مرغوب فيه باعتبارها أساسا للأداء الفعّال والدائم.إن الثقافات القوية هي ثقافات مستقرة وصعبة التغيير، بيد أن التعلم التنظيمي هو عملية دائمة ومستمرة، وتقود إلى التغيير المستمر، كما يتطلب ثقافة ديناميكية، وعليه فكيف يمكن للثقافة التنظيمية التي تعد عامل استقرار، ومن الصعوبة بمكان تغييرها، أن تصبح ثقافة ديناميكية تدعم التعلم التنظيمي الذي يقود إلى التغييرات المستمرة؟ (Edgar.Schein, 2010, 365- 374) هذا ما قاد العديد من الباحثين إلى تحديد مجموعة من القيم الثقافية المناسبة للتعلم. والجدول الآتي يوضح بعض هذه المحاولات:

الجدول (1)

قيم ثقافة التعلم التنظيمي

المؤلف (المؤلفون)	القيم الثقافية المناسبة للتعلم
Britton (1998)	– مكافأة الموظفين للمساهمة في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة – تقاسم الخبرات والمعارف التنظيمية – تشجيع التجريب وقبول الأخطاء – توافر الموارد والتسهيلات – الاستفسار
Lipshitz et al (2007)	– الاستفسار – التوجه بالقضية – الشفافية – النزاهة – المسؤولية
Schein (2010)	– روح المبادرة – الالتزام بالعلم – الافتراضات الايجابية حول طبيعة الفرد (نظرية y) – الإيمان بإمكانية إدارة البيئة – الالتزام بالحقيقة من خلال الاستفسار – التوجه الايجابي نحو المستقبل – الالتزام بالاتصالات في كل الاتجاهات – الالتزام بالتنوع الثقافي – الالتزام بالتفكير المنظومي – الايمان بالحليل الثقافي باعتباره جزءاً ضرورياً من سيرورة التعلم

المؤلف (المؤلفون)	القيم الثقافية المناسبة للتعلم
Barette et al (2012)	– الانفتاح على التغيير والابتكار – تشجيع تقاسم وتبادل المعلومات – قبول فكرة وضع القواعد الرسمية قيد التساؤل – تشجيع التجريب – النظر إلى التغييرات على أنها فرص وليست تهديدات

و بغية تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد أُنموذج يصف قيم ثقافة التعلم التنظيمي، وهو الأُنموذج المقدم من طرف (Lipshitz 2001) .**حيث اقترح هؤلاء الباحثون القيم الآتية**:

♦ **الاستفسار**: يتمثل الاستفسار في البحث عن حقائق الأمور من أجل بناء صورة للواقع تلتقط تعقده، وتفيد في معرفة حلول المشكلات (Lipshitz et al, 2001, 762) ، فحلولها تنبع من عملية الاستفسار والبحث العملي عن الحقيقة، والتي يجب أن تكون عملية مرنة، وتعكس طبيعة التغيرات البيئية المواجهة.فهو يشير إلى استفسار الأفراد في المنظمة عن الحقائق، وعن وجهات نظر الآخرين، وتعليق الحكم على الأشياء حتى يتحقق الفهم الكامل (Lipshitz et al, 2007, 47) ، ما يسهم في اكتساب وتعلم معارف وأفكار جديدة.

♦ **الشفافية**: تُعرف الشفافية بأنها إفصاح الأفراد عن أفعالهم وأفكارهم ونواياهم والأسباب وراء أرائهم وتصرفاتهم (Lipshitz et al, 2001, 762) ، وذلك للتدقيق فيها من طرف الآخرين، وهذا ما يقوي الصراحة، والوضوح، والصدق بين الأفراد داخل المنظمة، مما يزيد من إمكانية الحصول على المعلومات الصحيحة التي تعد أمراً ضرورياً لتعلم فعّال (Lipshitz et al, 2007, 53- 54) .

♦ **النزاهة**: وتعني اعتراف الأفراد بأخطائهم عندما تظهر أدلة تثبت أنهم على خطأ، وذلك بهدف مناقشة هذه الأخطاء واستخلاص دروس يستفيد منها الجميع (Lipshitz et al, 2007, 56) .

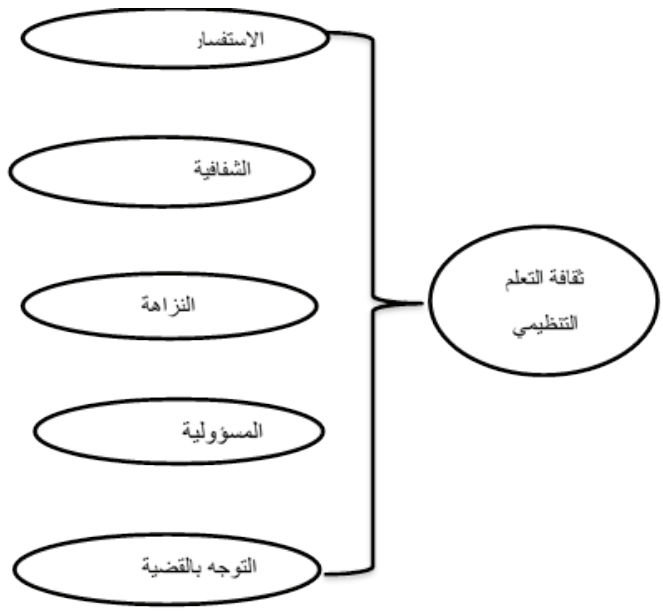
♦ **المسؤولية**: في حين يقصد بالمسؤولية تحمل كل فرد في المنظمة مسؤولية تعلمه، وكذا مسؤولية تنفيذ الدروس المتعلمة، حيث يشعر كل فرد بأنه مسؤول عن إنتاج أفكار ومعارف تمكنه من اتخاذ إجراءات جيدة وفعّالة (Lipshitz et al, 2007, 48).

♦ **التوجه بالقضية**: وهي تشير إلى توجه تركيز تعلم المنظمة على قضية معينة أو على مشكلة ما (Lipshitz et al, 2007, 51) ، والاهتمام بالمعلومات دون النظر إلى مكانة الشخص الذي أصدرها، والذي استقبلها (Lipshitz et al, 2007, 47) والشكل الآتي يوضح

أنموذج الدراسة:

الشكل (1)

أنموذج الدراسة



ثانيا ـ الطرق والاجراءات:

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، والأداة التي استخدمت فيها لجمع البيانات، وإجراءات إعدادها وبنائها، وكذا خطوات التأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات التطبيقية.

تعريف المؤسسة محل الدراسة:

أنشئت مؤسسة تكرير الزيوت عنابة في مارس عام 1961 من طرف CRESPO بطاقة 30 طن/ اليوم، وبعد تأميمها عام 1965 أصبحت تنتمي لمؤسسة الصناعات الزراعية SOGEDIA إلى غاية 1982، ومن ثم أصبحت تابعة للمؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، وبعد إنشاء فروعها، أصبحت تمثل أحد فروعها في شكل شركة ذات أسهم، تحت اسم مؤسسة المواد الدسمة سيبوس، وفي الأخير وفي إطار الشراكة تم حصول مجموعة لابال LaBelle على 70% من أسهمها، وبالتالي تم تغيير إسمها ليصبح مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة CORPS GRAS SEYBOUSE LaBelle.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بشكل رئيس، لغرض وصف بعض خصائص أفراد عينة الدراسة في مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة، والوقوف على تقديرات أفراد العينة، وتصوراتهم في هذه المؤسسة حول العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة بمختلف فئاتهم وتخصصاتهم، والبالغ عددهم 127، وقد وُزِّعت الاستمارة على عينة مكونة من 96 مفردة، حيث حُسب حجمها المناسب بالنسبة لهذا المجتمع باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون، لم يتم استرجاع سوى 46 استمارة كانت كلها صالحة للاستخدام.وبما أن هذا العدد فاق الثلاثين فهو يعدّ مقبولاً (خضر أحمد ابراهيم، 2013) .ويوضح الجدول (02) وصفاً لعينة الدراسة:

الجدول (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ابتدائي	2	4.3
	متوسط	17	37
	ثانوي	18	39.1
	جامعي	7	15.2
	آخر	2	4.3
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	7	15.2
	من 1 إلى أقل من 5	15	32.6
	من 5 إلى أقل من 10	6	13
	من 10 إلى أقل من 20	2	4.3
	أكبر من 20	16	34.8
المستوى الوظيفي	مسؤول تنفيذي	3	6.5
	مسؤول	8	17.4
	موظف مساعد في التحكم والادارة	9	19.6
	منفذ	26	56.5

نلاحظ من الجدول السابق أن ما نسبته 39.1% من أفراد العينة هم من ذوي المستوى الثانوي، يليهم ذوو المستوى المتوسط بنسبة 37%، ثم الجامعيون بنسبة قدرها 15.2%، وفي الأخير ذوو المستوى الابتدائي، وخريجو معاهد التكوين المهني، والتكوين المتخصص بنسبة قدرها 4.3%، ويرجع السبب في قلة عدد الجامعيين إلى سياسة الموارد البشرية المتبعة من طرف المؤسسة، إذ بعدما تم بيعها للخواص، اتجهت المؤسسة لتوظيف ذوي المستويات التعليمية الدنيا لقبولهم مستويات دنيا من الأجور، إضافة إلى التوظيف في إطار عقود عمل مؤقتة ما يجعل ذوي الكفاءات يحجمون عن التقدم للعمل في هذه المؤسسة، ونظراً لسياسة الأجور المتدنية التي تتبعها هذه المؤسسة فلقد غادر عديد الكفاءات للمؤسسات المنافسة، التي تدفع في بعض الأحيان ما يصل إلى عشرة أضعاف ما تدفعه هذه المؤسسة لموظفيها.كما أن النسبتين الأكبر من المستجوبين تتراوح خبرتهم بين سنة وخمس سنوات، وأكبر من عشرين سنة، تليها نسبة العمال ذوي الخبرة أقل من سنة، ثم ذوي الخبرة التي تتراوح بين خمس السنوات وعشر السنوات، وفي الأخير يأتي ذوو الخبرة التي تتراوح بين عشر سنوات وعشرين سنة.أما فيما يخص المستوى الوظيفي، فأغلب أفراد العينة من المنفذين بنسبة قدرها 56.5%، يليهم مساعدو التحكم والإدرة بنسبة قدرها 19.6%، ثم المديرون بنسبة 17.4%، وفي الأخير المسؤولون التنفيذيون بنسبة 6.5%.

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبعد الرجوع إلى الأدب المتعلق بثقافة التعلم التنظيمي، تم بناء أداة لقياس قيم ثقافية التعلم التنظيمي، وتكونت الأداة من جزأين، تناول الجزء الأول منها المعلومات الشخصية: (المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي) ، أما الجزء الثاني فقد تناول مدى تبني مؤسسة المواد الدسمة سيبوس – لابال عنابة القيم الثقافية التي تشجع التعلم التنظيمي، وضمّ 14 عبارة.وجاءت كل عبارات الأداة على شكل سلم ليكارت خماسي التدرج.

وبعد ذلك قيس صدق الأداة وثباتها على النحو الآتي:

- **الصدق**: تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وذلك بغية التحقق من ملاءمة صياغة الفقرات لغوياً من جهة، ومدى انتماء الفقرات إلى متغير الدراسة من جهة أخرى، وقد أخذت الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين بعين الاعتبار، حيث عُدلت صياغة بعض الفقرات التي تنتمي إلى الجزء الثاني من الاستمارة (ثقافة التعلم التنظيمي) ، وبذلك صممت الأداة بشكلها النهائي.
- **ثبات الاستمارة**: للتحقق من ثبات الاستمارة، حُسب معامل ثبات الاتساق الداخلي

لأداة الدراسة، باستخدام معامل كرومباخ ألفا (Alpha de Cronbach)، حيث بلغ معامل الثبات كما هو موضح في الجدول (3) :

الجدول (3)

معامل الثبات لأداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	العبارت	معامل الثبات (ألفا كرومباخ)
الاستفسار	04	1 -2 -3 -4	0.668
الشفافية	03	5 -6 -7	0.826
النزاهة	02	8 -9	0.601
المسؤولية	03	10 -11 -12	0.734
التوجه بالقضية	02	13 -14	0.665
ثقافة التعلم التنظيمي	14	من 1 الى 14	0.802

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرومباخ للمقياس، وجميع أبعاده كانت أكبر من 0.6، وبالتالي فالمقياس وأبعاده الخمسة تتمتع بالثبات الداخلي، وتعد مقبولة للاستخدام (Tharenou et al,2007, 153)

المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، اُستخدمت بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المتوافرة في برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، **والتي تمثلت فيما يأتي:**

- معامل كرومباخ ألفا.
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

وقد حددت مدى تبني مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيم ثقافة التعلم التنظيمي بخمس مستويات، باعتماد المعادلة الآتية:

طول الفئة = (القيمة العليا – القيمة الدنيا) مقسومة على عدد المستويات، أي (5 – 1) / 5 = 0.8، وعليه تكون الدرجات كما يأتي:

- الدرجة الضعيفة جدا: 1.8 فأقل

- الدرجة الضعيفة: 1.81 – 2.6
- الدرجة المتوسطة: 2.6 – 3.4
- الدرجة القوية: 3.41 – 4.2
- الدرجة القوية جدا: 4.21 – 5

ثالثا- نتائج الدراسة:

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة، فقد صنفت تبعا لتسلسل الأسئلة الواردة فيها، على النحو الآتي:

◄ النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الفرعي الأول:

ما مدى تبني مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة الشفافية؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لدرجة تبني قيمة الشفافية. ويشير الجدول (4) إلى ذلك:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تبني قيم الشفافية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
يفصح الموظفون عن أعمالهم ووجهات نظرهم للتأكد من صحتها من طرف زملاء العمل	3.43	1.06	قوية
يتبادل الموظفون المعلومات الخاصة بالعمل فيما بينهم بصراحة وشفافية	3.52	0.96	قوية
يناقش الموظفون الأخطاء بصراحة بهدف التعلم منها والاستفادة منها في المستقبل	3.30	1.21	متوسطة
قيمة الشفافية	3.42	0.93	قوية

تشير نتائج الجدول السابق، إلى أنّ الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الأول (الشفافية) ، جاءت قوية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.42) ، وبانحراف معياري (0.93) .

وجاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارة الأولى، والتي تنص على: (يفصح الموظفون عن أعمالهم، ووجهات نظرهم للتأكد من صحتها من طرف زملاء العمل) بدرجة قوية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.43) ، وبانحراف معياري يقدر ب (1.06) .

في حين جاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية، والتي تنص على: (يتبادل الموظفون المعلومات الخاصة بالعمل فيما بينهم بصراحة وشفافية) بدرجة قوية بمتوسط حسابي يقدر ب (3.52) ، مع تشتت ضعيف إذ بلغ الانحراف المعياري قيمة (0.96) .

أما العبارة الأخيرة والتي تنص على: (يناقش الموظفون الأخطاء بصراحة بهدف التعلم والاستفادة منها في المستقبل) ، فلقد جاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عليها متوسطاً، إذْ بلغ متوسطها الحسابي (3.30) ، وبانحراف معياري قدر ب (1.21) .

جاءت درجة تبني موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابل عنابة لقيمة الشفافية قوية، وتعزى هذه النتيجة لكون أغلب الموظفين يتبادلون المعلومات بصراحة، خاصة تلك المتعلقة بالمهمَّات التشغيلية المتعلقة بكيفية تشغيل الآلات وكيفية أداء المهمَّات الروتينية، وذلك يعود إلى أنّ أغلبهم يُدمجُون في العمل مباشرة دون أي تحضير أو تدريب، هذا من جهة، ومن جهة أخرى خوف الموظفين على بعضهم بعضاً من الطرد لارتكاب الأخطاء كون أغلبهم يعملون في المؤسسة في إطار عقود مؤقتة.

◄ النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الفرعي الثاني:

ما مدى تبني مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة الاستفسار؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لدرجة تبني قيمة الاستفسار. ويشير الجدول (5) إلى ذلك:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تبني قيم الاستفسار

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
يستفسر الموظفون عن الحقائق لحل المشاكل التي تواجههم	3.37	1.12	متوسطة
يعلق الموظفون في منظمتنا أحكامهم على الأشياء حتى يتحقق الفهم الكامل حولها	3.33	0.94	متوسطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
الموظفون في منظمتنا مشجعون على إثارة الأسئلة بغض النظر عن مستواهم الوظيفي	3.41	0.91	قوية
يستفسر الموظفون في منظمتنا عن وجهات نظر الآخرين فيما يخص قضايا العمل	3.22	0.91	متوسطة
الاستفسار	3.33	0.69	متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق، إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني (الاستفسار) ، جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.33) ، وبانحراف معياري (0.69) .

وجاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارة الأولى، والتي تنص على: (يستفسر الموظفون عن الحقائق لحل المشكلات التي تواجههم) ، بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.37) ، وبانحراف معياري يقدر ب (1.12) .

في حين جاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية، والتي تنص على: (يعلق الموظفون في منظمتنا أحكامهم على الأشياء حتى يتحقق الفهم الكامل حولها) ، بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.33) ، مع انحراف معياري قدر ب (0.94) .

أما العبارة الثالثة والتي تنص على: (الموظفون في منظمتنا مشجعون على إثارة الأسئلة بغض النظر عن مستواهم الوظيفي) ، فلقد جاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عليها قوي، إذْ بلغ متوسطها الحسابي (3.41) ، وبانحراف معياري قدر ب (0.91) .

وفي الأخير جاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة، والتي تنص على: (يستفسر الموظفون في منظمتنا عن وجهات نظر الآخرين فيما يخص قضايا العمل) متوسطا؛ حيث قدر المتوسط الحسابي ب (3.22) ، وبانحراف معياري (0.91) .

جاءت درجة تبني موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة الاستفسار متوسطة، وتعزى هذه النتيجة لكون أغلب الموظفين يلجأون لزملاء العمل للاستفسار منهم عن كل ما يتعلق بالمهمَّات المنوطة بهم، وذلك لغياب التدريب من جهة، ومن جهة أخرى خوف الموظفين من العقوبات الناجمة عن ارتكاب الأخطاء.

◄ النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الفرعي الثالث:

ما مدى تبني مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة المسؤولية؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لدرجة تبني قيمة المسؤولية. ويشير الجدول (6) إلى ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تبني قيمة المسؤولية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
في منظمتنا يتحمل الموظفون مسؤولية شخصية عن الأعمال التي يقومون بها والنتائج المترتبة عنها دون خوف.	3.5	1.03	قوية
في مؤسستنا يتحمل الموظفون مسؤولية اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح الخطاء التي يقعون فيها.	3.54	0.94	قوية
في مؤسستنا يشعر كل موظف بانه مسؤول عن إنتاج معارف وأفكار تمكنه من تأدية عمله بشكل جيد وفعال	3.57	1.00	قوية
المسؤولية	3.54	0.80	قوية

نلاحظ من الجدول السابق أنّ الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الثالث (المسؤولية) ، جاءت قوية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.54) ، وبانحراف معياري (0.80) .

وجاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارة الأولى، والتي تنص على: (في منظمتنا يتحمل الموظفون مسؤولية شخصية عن الأعمال التي يقومون بها والنتائج المترتبة عنها دون خوف.) ، بدرجة قوية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.5) ، وبانحراف معياري يقدر ب (1.03) .

في حين جاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية، والتي تنص على: (في مؤسستنا يتحمل الموظفون مسؤولية اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح الأخطاء التي يقعون فيها.) ، بدرجة قوية بمتوسط حسابي يقدر ب (3.54) ، مع تشتت ضعيف إذ بلغ الانحراف المعياري قيمة (0.94) .

أما العبارة الأخيرة والتي تنص على: (في مؤسستنا يشعر كل موظف بانه مسؤول عن إنتاج معارف، وأفكار تمكنه من تأدية عمله بشكل جيد وفعال) ؛ فلقد جاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عليها قوي، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.57) ، وبانحراف معياري قدر ب (1.00) .

جاءت درجة تبني موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة

المسؤولية قويةً، ويعود ذلك إلى أنّ الموظفين في المؤسسة مجبرون على تحمل مسؤولية نتائج الأعمال التي يقومون بها، وكذلك هم مجبرون على تحمل مسؤولية تصحيح الأخطاء التي يرتكبونها، وبالتالي لم تأت النتيجة، كذلك لتوافر الرغبة في تحمل المسؤولية بشكل طوعي لدى الموظفين، وإنما نتيجة إجبارهم على على ذلك.

◄ النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الفرعي الرابع:

ما مدى تبني مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة النزاهة؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لدرجة تبني قيمة النزاهة. والجدول (7) يشير إلى ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تبني قيمة النزاهة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
يعترف الموظفون بأخطائهم في أعمالهم، وفي أحكامهم، عندما تتوفر أدلة تثبت ذلك	3.35	0.95	متوسطة
في مؤسستنا لا يعاقب الموظفون عند ارتكاب أخطاء في العمل؛ لأنها تعتبر مصدرا للتعلم.	3.02	1.06	متوسطة
النزاهة	3.18	0.85	متوسطة

يتضح من الجدول أنّ الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الرابع (النزاهة) ، جاءت متوسطة؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.18) ، وبانحراف معياري (0.85) .

وجاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارة الأولى، والتي تنص على: (يعترف الموظفون بأخطائهم في أعمالهم، وفي أحكامهم، عندما تتوفر أدلة تثبت ذلك) ، بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.35) ، وبانحراف معياري يقدر ب (0.95) .

في حين جاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية، والتي تنص على: (في مؤسستنا لا يعاقب الموظفون عند ارتكاب أخطاء في العمل؛ لأنها

تعدُّ مصدرا للتعلم) ، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.02) ، وبانحراف معياري قيمته (1.06) .

جاءت درجة تبني موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة النزاهة متوسطة، فعلى الرغم من اعتراف الموظفين بأخطائهم، عند توافر أدلة تثبت ذلك، فقد كانت النتيجة متوسطة؛ ويعود ذلك لعدم تعامل المؤسسة مع الأخطاء كمصدر للتعلم ومعاقبة الموظفين عند ارتكابها، إذْ يرى أحد المسؤولين أنّ ذلك من الضروري لوجود بعض الموظفين الذين لايتعلمون أبدا، وبالتالي لابد من معاقبتهم حتى لايكررون الأخطاء نفسها باستمرار.

◄ النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الفرعي الخامس:

ما مدى تبني مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة التوجه بالقضية؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لدرجة تبني قيمة التوجه بالقضية.ويشير الجدول (8) إلى ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تبني قيمة التوجه بالقضية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني
في مؤسستنا يتم تقييم المعلومات بناء على أهميتها، وليس بناء على الشخص الذي أصدرها	3.04	1.17	متوسطة
تركز مؤسستنا التعلم على القضايا والمشاكل المتعلقة بمجال تخصصها.	2.33	1.23	ضعيفة
التوجه بالقضية	2.68	1.04	متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق، إلى أنّ الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الخامس (التوجه بالقضية) ، جاءت متوسطة؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.68) ، وبانحراف معياري (1.04) .

وجاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارة الأولى، والتي تنص على: (في مؤسستنا تُقوَّم المعلومات بناء على أهميتها، وليس بناء على الشخص الذي أصدرها) ، بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.04) ، وبانحراف معياري يقدر ب (1.17) .

أما العبارة الأخيرة، والتي تنص على: (تركز مؤسستنا التعلم على القضايا، والمشاكل المتعلقة بمجال تخصصها.) ، فلقد جاء الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عليها ضعيفاً؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.33) ، مع انحراف المعياري بقيمة (1.23) .

جاءت درجة تبني موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيمة التوجه بالقضية متوسطةً، في القيمة الدنيا للمجال؛ ويعود ذلك لعدم تركيز المؤسسة على تعلم موظفيها وتطوير كفاءاتهم، فضلاً عن الغياب التام لبرامج التكوين في المجالات جميعها؛ لأنه من وجهة نظرها، يعدّ غير مهم وهو مجرد تكلفة.

◄ النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرئيسي:

ما مدى تبني مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لقيم لقيم ثقافة التعلم التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات موظفي مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة لدرجة تبني كل قيمة على حدة، ثم حُسب المتوسط الحسابي العام لهذه القيم.ويشير الجدول (9) إلى ذلك:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تبني قيم ثقافة التعلم التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التبني
الشفافية	3.42	0.93	02	قوية
الاستفسار	3.33	0.69	03	متوسطة
المسؤولية	3.54	0.80	01	قوية
النزاهة	3.18	0.85	04	متوسطة
التوجه بالقضية	2.68	1.04	05	متوسطة
ثقافة التعلم التنظيمي	3.23	0.56		متوسطة

نلاحظ من الجدول السابق أن مؤسسة سيبوس لابال عنابة تتبنى قيم الثقافة التنظيمية للتعلم بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (3.23) ، وهذا راجع إلى أنها تتبنى أغلب قيم هذا النوع من الثقافات بدرجة متوسطة.ولقد احتلت قيمة المسؤولية المرتبة الأولى، في حين احتلت قيمة الشفافية المرتبة الثانية، وكانت درجتهما قويةً، في حين احتلت قيمة الاستفسار المرتبة الثالثة، وقيمة النزاهة المرتبة الرابعة، وجاءت قيمة

التوجه بالقضية في المرتبة الأخيرة، ويعزى الحضور المتوسط لثقافة التعلم التنظيمي في هذه المؤسسة إلى حضور هذه القيم بشكل تلقائي، وليس نتيجة جهود منظمة من طرف المؤسسة، إذْ تراجعت أوضاع المؤسسة بعد أن أوشكت الحصول على شهادة «الإيزو 9001» سنة 2004، ودخولها في أنشطة تدريب مكثفة، وتراجعت وضعيتها منذ شرائها من طرف المؤسسة الخاصة لابال، بسبب تبنيها المفاهيم التقليدية للإدارة، وتركيزها على تخفيض التكاليف بأي طريقة، إضافة إلى عدم اهتمامها بالمورد البشري وتعليمه.

رابعا ـ خلاصة لنتائج الدراسة والتوصيات:

يتضمن هذا الجزء خلاصة لنتائج الدراسة، والتوصيات التي تمخضت عنها، وذلك على النحو الآتي:

خلاصة لنتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، جاءت كما يأتي:

1. تتبنى مؤسسة سيبوس لابال عناية قيم الثقافة التنظيمية للتعلم بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.28) .

2. إنّ الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الأول (الشفافية) ، جاءت قوية؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.42) ، وبانحراف معياري (0.93) .

3. إنّ الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني (الاستفسار) ، جاءت متوسطة؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.33) ، وبانحراف معياري (0.69) .

4. إنّ الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الثالث (المسؤولية) ، جاءت قوية؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.54) ، وبانحراف معياري (0.80) .

5. إنّ الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الرابع (النزاهة) ، جاءت متوسطة؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.18) ، وبانحراف معياري (0.85) .

6. أمّا الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الخامس (التوجه بالقضية) ، فجاءت متوسطة؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.68) ، وبانحراف معياري (1.04) .

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يوصى الاهتمام بخلق ثقافة للتعلم التنظيمي ونشرها من قبل مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابال عنابة وذلك من خلال:

1. تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات، والخبرات بصراحة وشفافية، وذلك من خلال المكافآت والتقدير، والعمل على توفير الوسائل الضرورية لذلك.

2. تشجيع الموظفين على الاستفسار، وجمع المعلومات حول المشكلات التي تواجههم، وإقناعهم بأهمية ذلك بالنسبة لهم، وللمؤسسة كذلك.

3. تشجيع الموظفين على تحمل مسؤولية أعمالهم، وعدم معاقبتهم، حتى لا تفتُر فيهم روح المبادرة، وتشجيعهم على إنتاج أفكار واكتساب ومعارف، تجعلهم يؤدون أعمالهم بشكل أكثر فعّاليةً.

4. تشجيع الأفراد على الاعتراف بأخطائهم وعدم التعصب لآرائهم، وعدم معاقبتهم على ذلك؛ لأنه يعدّ مصدراً مهما للتعلم.

5. ضرورة تثمين المعلومات، مهما كان الشخص الذي يقدمها، ومحاولة تركيز مجهودات التعلم، في مجال تخصص المؤسسة.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. خضر أحمد ابراهيم، قواعد ميسرة في اختيار حجم العينة، 2013. متاحة على الموقع الالكتروني التالي:

http:// www. alukah. net/ web/ khedr/ 11318/ 51829/

2. عبد الحميد ابراهيم يحي، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، دار التوزيع والنشر الاسلامية، مصر، 2001.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. *Barette, J. , Lemire, L. , and Beauregard, Organizational Learning Facilitators in the Cannadian Public Sector, International Journal of Public Administration (,35) , 2012.*
2. *Bates, R. , and Khasawneh, S. , Organizational Learning Culture, Learning Transfert Climate and Innovation in Jordonian Organizations, International Journal of Training and Development, 9 (02) , 2005.*
3. *Britton, B. , the learning NGO, Occasional Series Nunber 17, 1998. [Online] Available*
4. *http:// www. intrac. org/ data/ files/ resources/ 381/ OPS- 17- The- Learning- NGO. pdf*
5. *Brown, M L. , Kenney, M. , and Zarkin, M. , Organizational learning in the Global Context, USA, Ashgate, 2006.*
6. *Gilaninia, S. , Aksari Rankouhi ,M. A. , and Poor Gildeh, M. a, Overview on the Importance of Organizational Learning and Learning Organization, Journal of Research and Development, Vol. 1, No. 2, 2013.*
7. *Johnston, R. , and Hawke, G. , Case Studies for Organizations with Established Learning Cultures, Autralia, NCVR, 2002. [Online] Available*
8. *http:// unpan1. un. org/ intradoc/ groups/ public/ documents/ apcity/ unpan016663. pdf*

9. *Levitt, CC. , A comparative Analysis of Three Uniques Theories of Organizational Learning. [Online] Available*
10. *http:// files. eric. ed. gov/ fulltext/ ED523990. pdf*
11. *Lipshitz, R. , Friedman, VJ. , and Popper, M. , Demystifying Organizational learning, London, SAGE, 2007.*
12. *Lipshitz, R. , Friedman, VJ. , and Overmeer, W. , Creating Conditions for Organizational Learning.*
13. *Dierkes,M. , Antal ,B A. , Child, J. , and Nonaka, I. , The Handbook of Organizational Learning and Knowledge, USA, Oxford University Press, 2001.*
14. *Moradi, E. , et al , The Influence of Organizational Learning Culture on Job Satisfaction among Academic Staff, Journal of Global Management, Vol 05, (01) , 2013.*
15. *Pantouvakis, A. , and Bouranta Nancy, The link between organizational learning culture and customer satisfaction: Confirming relationship and exploring moderating effect, The Learning Organization, Vol. 20, Iss: 1, 2013.*
16. *Rebolo,TM. , and Gomes, AD. , Conditioning Factors of Organizational Learning Culture, Journal of Workplace Learning, 23 (03) , 2011.*
17. *Schein, E. , Three Cultures of Management the key of Organizational learning in the 21st Century, Sloan Management Review, 83 (1) , 1997.*
18. *Schein, E. , Organizational Culture and Leadership, USA, Jossey- Bass. 4th Edition,2010.*
19. *Škerlavage, M. , Song, HJ. , and Lee, y. , Organizational Learning culture, Innovate Culture and Innovations in South Korean Firms, Expert System with Applicatios, (37) , 2010.*
20. *Tharenou Ph. , Donohue R. , and Cooper B. , Management Research Methods, USA, Cambrigde University Press, 2007.*