



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير ، تخصص إدارة اعمال

اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على توافر أبعاد المنظمة المتعلمة

"دراسة حالة المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة "

من إعداد الطلبة:

- الهلي حورية

- يحياوي بوبكر

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2022/..../....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د/ مناصرية رشيد (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرفا و مقورا

أ.د/ (أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الاهداء

الى اعز الناس، الى من بفضلها بعد الله عز وجل وصلت الى ما وصلت اليه الى من كانت لي نورا في
طريقي، الى من كان دعاؤها سر نجاحي الى امي الغالية حفظها الله وجزاها عني كل الجزاء .
الى من علمني معنى الكفاح و اوصلني الى ما انا عليه، الى من زرع في قلبي روح الامل والمثابرة الى ابي
العزير والى من اعتز وافتخر بهم واحملهم في قلبي نقشا ازليا لا يزول، اخوتي، والى زوجي العزيز الذي
كان دائما يشجعني على مواصلة دراستي .
والى كل أصدقائي والى كل زملائي في الجامعة والى كل من ساهم من قريب وبعيد في انجاز هذه
المذكرة .

الهلي حورية

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى روح الوالدين الكريمين رحمهما الله، وإلى الإخوة والأخوات
كما أهديها إلى الزوجة الفاضلة وقرّة عيني ابني سيف الإسلام يحياوي
دون أن أنسى الأصدقاء والأحباب وكل الأهل والأصحاب

يحياوي بو بكر

شكر و عرفان

مصداقا لقوله تعالى "لان شكرتم لأزيدنكم".

يتوجب علينا الإقرار بالشكر في الأول والأخير الى الله عز وجل ان اعانني
ووفقني لكتابة هذه المذكرة .

ومن لم يشكر الله ، لذلك أتقدم بخالص شكري لمن يستحق الشكر والتقدير
الى الأستاذ المشرف الدكتور **مناصرة رشيد** لقبوله الاشراف على هذه
المذكرة وعلى ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات علمية طيلة اعداد مذكرة
الماستر كما أتقدم بجزيل الشكر الى كل أساتذة العلوم الاقتصادية والتسيير .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على العوامل الشخصية والتنظيمية و على العوامل المؤثرة على ابعاد المنظمة المتعلمة, بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة, وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع, كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية, والوثائق الرسمية, والمقابلة الشخصية, والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 19 وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى عال من العوامل الشخصية والتنظيمية لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات, العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغير مستقل و المنظمة المتعلمة كمتغير تابع علاقة طردية قوية, والابعاد الأكثر أهمية وتأثير في المنظمة المتعلمة هي نمط القيادة, التدريب والهيكلة التنظيمي

الكلمات المفتاحية: عوامل شخصية, عوامل تنظيمية, منظمة متعلمة.

summary

Cette étude vise à identifier avec précision les facteurs personnels et organisationnels et les facteurs affectant les dimensions de l'organisation apprenante, en plus d'étudier la relation entre les variables de l'étude. L'entretien personnel, le questionnaire et son traitement statistique à travers la version du programme spss 19. L'étude a conclu qu'il existe un niveau élevé de facteurs personnels et organisationnels chez les travailleurs en raison de l'intérêt de l'institution pour les facteurs qui suscitent la pratique de ces comportements, la corrélation entre les facteurs personnels et organisationnels comme variable indépendante et l'organisation apprenante comme une variable dépendante Forte, les dimensions les plus importantes et les plus influentes d'une organisation apprenante sont le style de leadership, la formation et la structure organisationnelle

Mots-clés : facteurs personnels, facteurs organisationnels, organisation de l'apprentissage.

قائمة المحتويات :

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وعرقان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للمنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية
01	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية
01	المطلب الأول: المنظمة المتعلمة
08	المطلب الثاني: نماذج بناء المنظمة المتعلمة
22	المطلب الثالث: الاطار المفاهيمي للعوامل الشخصية والتنظيمية
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للعوامل الشخصية والتنظيمية والمنظمة المتعلمة
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
33	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
35	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
37	خلاصة الفصل
39	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأبعاد المنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية في المديرية الهوية لخدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
48	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
50	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
50	المطلب الأول :عرض وتحليل نتائج الدراسة
64	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
80	خلاصة الفصل
82	الخاتمة
84	المراجع
86	الملاحق
90	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	الفرق بين مفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي	1
20	نماذج المنظمة المتعلمة	2
36	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	3
47	متغيرات الدراسة	3
49	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	4
50	نتائج صدق المقاييس المستخدمة (العوامل الشخصية والتنظيمية وتوافر ابعاد المنظمة المتعلمة)	5
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	6
52	وزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل (الخبرة)	7
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد الاتجاه	8
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد القدرات	9
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد الدافعية	10
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد إدراك الدور الوظيفي	11
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس لأبعاد العوامل الشخصية	12
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد الهيكل التنظيمي	13
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عما المؤسسة حول بعد بيئة العمل المادية	14
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد نمط القيادة	15
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد الاتصال الإداري	16
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد الأجور والحوافز	17
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد التدريب	18
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة لأبعاد العوامل التنظيمية	19
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد التعلم التنظيمي	20
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد الرؤية المشتركة	21
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد القيادة الداعمة للتعلم	22
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد القيادة الداعمة للتعلم	23
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد التعاون والتعلم الجماعي	24
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد مشاركة ونقل المعرفة	25
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة لأبعاد المنظمة المتعلمة	26
65	العلاقات الارتباطية بين أبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية وابعاد المنظمة المتعلمة	27
66	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	28
67	تحليل تباين خط الانحدار	29

68	معاملات خط الانحدار للمنظمة المتعلمة	30
69	اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمة المتعلمة	31
69	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات بين العمال تبعاً لمتغير العمر بخصوص مساهمة أبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية في المنظمة المتعلمة	32
70	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات بين العمال تبعاً لمتغير الإقضية بخصوص مساهمة أبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية في المنظمة المتعلمة	33
70	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات بين العمال تبعاً لمتغير المصلحة بخصوص مساهمة أبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية في المنظمة المتعلمة	34
71	يوضح المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة	35
71	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	36
72	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	37
73	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	38

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	نموذج Marsick و Watkins (1993) للمنظمة المتعلمة	1
18	نموذج Marquardt (1996) للمنظمة المتعلمة	2
19	نموذج Moilanen (1999) للمنظمة المتعلمة	3
23	مفهوم وتكون الاتجاه لدى الفرد	4
24	تشكل الدوافع لدى الفرد	5
25	أبعاد العوامل الشخصية	6
45	الهيكل التنظيمي للمؤسسة موبيليس ورقلة	7
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	8
52	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة	9
67	مدى ملائمة خط الانحدار	10

المقدمة

أولاً: توطئة

يتزايد الاهتمام بموضوع المنظمة المتعلمة في الوقت الراهن وفي عالمنا المعاصر الذي أصبح يعيش أشكالا من التغييرات والتحويلات في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والثقافية بصورة لم تكن مألوفة من قبل، وأصبح موضوع المنظمات المتعلمة من أكبر الموضوعات أهمية وحيوية في الفكر الإداري المعاصر، لذلك كانت أهمية تناول المنظمة المتعلمة والحاجة إليها لفهم كيف يمكن للمنظمة أن تتعلم؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة؟ وما هو تأثير عملية التعلم على أداء المنظمة.

إن العناية بموضوع المنظمة المتعلمة يتم على أسس علمية رصينة وهذا ما يدفع بالجميع إلى رصد ومعالجة حيثياته بما يحقق طموحات المجتمعات والمنظمات والافراد في التوافق النفسي والاجتماعي والتنظيمي مع متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة، الا أن السعي وراء تحقيق التميز والجودة والمهارة في العمل صاحبه الكثير من الاجهاد الذي اثر على العاملين في المنظمات، وهناك من يعتقد بان التحول إلى المنظمة المتعلمة يعزز من استقرار الفرد ويساعد في تحقيق أهدافه وطموحاته، لذا كان من الضروري تفهم مدلول التحول إلى المنظمة المتعلمة وأنها تمثل مطلباً ملحاً في الغالب من اجل تحقيق الاستقرار، ويتجلى ذلك من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في تشجيع التعاون الجماعي من خلال فرق العمل الجماعية وتشجيع التعلم وتمكين العاملين، فالتحول إلى المنظمة المتعلمة ليس منافياً لعملية الاستقرار بل ربما يكون من أهم مقوماته، والاستقرار لا يعني الجمود والثبات على ما هو قائم بل معناه التلاؤم والتناغم والتوازن بين متطلبات المنظمة المتعلمة من جهة والنظم والقواعد والمعايير التي تحكم سلوك الفرد من ناحية أخرى.

تحرص مؤسستنا اليوم على اهتمام بالعوامل الشخصية والتنظيمية من أجل المحافظة على مواردها بصفة دائمة، كالعامل على حسن تصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع إمكانياتهم وتطلعاتهم يضمن لهم مستقبلاً وظيفياً ناجحاً، والسعي لتلبية مختلف الاحتياجات الوظيفية والشخصية لهم، وكذلك الحرص على التدريب المستمر لتنمية مختلف مهاراتهم وقدراتهم لزيادة معارفهم.

ثانياً: الاشكالية

مما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة على شكل سؤال التالي:

ما أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة؟

انطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة؟
- 2- ما هو مستوى توافر العوامل الشخصية والتنظيمية في المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين العوامل الشخصية والتنظيمية وأبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة...)?

ثالثاً: فرضيات الدراسة

ومن خلال الأسئلة السابقة يمكن وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس

ورقلة بمستوى عالي؛

الفرضية الثانية: تتوافر العوامل الشخصية والتنظيمية في المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال

موبيليس ورقلة بمستوى عالي؛

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية بين العوامل الشخصية والتنظيمية وتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة في

المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة؛

الفرضية الرابعة: لا تؤثر الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الحالة الاجتماعية، المستوى

التعليمي...) على إجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية لمؤسسة

خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

من بين الدوافع الأساسية لاختيار الموضوع هي:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الدراسة للطلاب.

- ندرة مثل هذه الدراسات في بلادنا العربية.

- إضافة إلى هذا، شغف البحث للطلاب.

خامساً: أهداف الدراسة

نهدف من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق عدة أهداف نذكر أهمها وهي كما يلي:

- التعرف على واقع أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على توافر أبعاد المنظمة المتعلمة؛

- قياس مدى مساهمة عوامل نجاح أبعاد المنظمة المتعلمة؛

- التعرف على أهم متغيرات؛

– إثراء مكتبة الجامعة وتزويد طلبة التدرج بمثل هذه الدراسات في مجال إدارة الاعمال.

سادساً: أهمية الدراسة

– إن الأهمية التي تكتسيها هذه الدراسة هي كونها تعالج إحدى الإشكالية المهمة في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة؛

– كما أن أهمية هذه الدراسة تبرز في الكشف على أهم عوامل نجاح التعلم التنظيمي في المؤسسات وأثر العوامل الشخصية والتنظيمية

سابعاً: حدود الدراسة

الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في المديرية الجهوية لخدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة.

الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من عمال المديرية بمختلف رتبهم وأصنافهم.

الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري فيفري وأفريل من سنة 2022.

فترة الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022/2021.

الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغير مستقل من خلال

الأبعاد التالية: (الاتجاه، القدرات، الدافعية، إدراك الدور الوظيفي)، (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم، أما المتغير التابع وهو المنظمة المتعلمة فتم التركيز على الأبعاد التالية: (التعلم التنظيمي، الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، تمكين العاملين، التعاون والتعلم الجماعي، مشاركة ونقل المعرفة) وهو ما تناوله عديد الباحثين

ثامناً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستند على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة. كما استخدمنا أسلوب دراسة الحالة في الفصل الثاني، في محاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على عينة من عمالي موبيليس في مدينة ورقلة بجمع المعطيات ومعالجتها إحصائياً.

تاسعاً: مرجعية الدراسة

من اجل القيام بدراسة الموضوع تم الاعتماد على عدة مصادر فيما يخص الجانب النظري، اذ تم الاعتماد على الكتب والمقالات والبحوث الجامعية. اما الدراسة الميدانية فتم الاعتماد فيها على الدروس المرئية المتاحة في الانترنت لفهم أحدث الأساليب المستخدمة في قياس العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية.

عاشرا: هيكل البحث:

من أجل دراسة هذا الموضوع والاجابة على الاشكالية المطروحة تم تقسيم العمل هذا الى فصلين نوردهما على التوالي.

الأول: مدخل نظري للعوامل الشخصية والتنظيمية والمنظمة المتعلمة وخصص لدراسة الإطار النظري للعوامل الشخصية والتنظيمية والمنظمة المتعلمة وينقسم الى جزئين: المبحث الأول يدرس مفاهيم عامة حول العوامل الشخصية والتنظيمية والمنظمة المتعلمة؛ اما المبحث الثاني ففيه الدراسات السابقة . وفيما يخص الفصل الثاني تناولنا فيه الدراسة الميدانية لواقع المنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية في المديرية الجهوية لخدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة، وينقسم بدوره الى جزئين: المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة، و المبحث الثاني عرض لنتائج الدراسة والمناقشة.

أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول:

الادبيات النظرية والتطبيقية للمنظمة
المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية

تمهيد:

يلقى مفهومي المنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية اهتمام كبير من مختلف الباحثين، فالعنصر البشري هو اقوى بل وأعظم اثرا في نشاط المؤسسة، والتي تكتسي أهمية بالغة نظرا لأهميتها في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية:

المطلب الأول: المنظمة المتعلمة:

الفرع الأول: ماهية المنظمة المتعلمة:

أولا: تعريف المنظمة المتعلمة:

ان مراجعة الادبيات الخاصة بالمنظمة المتعلمة تكشف عن العديد من التعريفات المتمايز بعضها عن بعض في الصياغة واللفظ وأحيانا في السياق العام للفكرة، لكن الأيديولوجية متشابهة، ويرى **Otalas (1995)** ان هناك صعوبة في تحديد تعريف للمنظمة المتعلمة، حيث وجد خمسة تصنيفات لمفهومها: فلسفية، حركية، تربوية، تكيفية، وعضوية، كما أكد على ذلك **Senge** الذي رأى انه لا يمكن تحديد تعريف معياري للمنظمة المتعلمة،¹ ومن دلالة ذلك الاختلاف والتباين نجد:

- ✓ التباين والتمايز في استخدام مصطلحات مختلفة للدلالة عن المنظمة المتعلمة منها: "المنظمة العارفة، المنظمة المفكرة، منظمة التعلم، المنظمة التعليمية، منظمة المعرفة، والمنظمة الساعية للتعلم".
- ✓ قد تركز بعض التعريفات على ابراز كيفية التعلم، وأخرى قد تهتم بالهدف من تعلم المنظمة.
- ✓ اختلاف اختصاصات ومجالات الباحثين المعرفين لمفهوم المنظمة المتعلمة، بين الأكاديميين والممارسين من جهة، وبين المختصين في علم النفس او في علم الاجتماع، او في نظرية المنظمة والإدارة من جهة أخرى.

ومن جملة التعريفات نجد:

¹البغدادى عادل، العبادي هاشم، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الأردن، دار الوراق، الطبعة الأولى، 2010، ص49.

عرفها **Senge** هي المنظمة التي يقوم فيها الافراد وباستمرار بتطوير قدراتهم بهدف الوصول الى التي يرغبون فيها، ويتم فيها أيضا تطوير ورعاية أنماط التفكير الجديدة وإطلاق العنان للطموح الجماعي، بحيث يتعلم الافراد فيها باستمرار، إضافة الى تشكيل رؤية وتصور عام وشامل للمنظمة ككل؛¹

ويبدو جليا من خلال هذا التعريف الذي انطلق واشتهر معه مفهوم دور تعلم الافراد ف فهم وإدراك المنظمة المتعلمة خصوصا نحو تبني رؤية شاملة ومستديمة للتعلم.

وكذلك يأتي تعريف **Lewis** ليثبت أهمية التعلم الفردي والجماعي فيشير الى ان المنظمة المتعلمة هي: المنظمة التي يكتسب من خلالها الموظفون ويتشاركون معارف جديدة باستمرار ويكونون مهيين لتطبيق تلك المعارف في انجاز أعمالهم.

ويمكن الإشارة في السياق ذاته الى تعريف **Bleed** وآخرون الذين عرفوا المنظمة المتعلمة بكونها المنظمة التي تقوم ادارتها بشكل مستمر بفحص تجاربها وتحويلها الى معارف ميسرة لجميع مواردها البشرية، وهي ذات علاقة تربطها بأهدافها الأساسية. وعلى نحو مشابه يأتي تعريف **Foster** للمنظمة المتعلمة فيريد لها المنظمة التي تعمل على تحليل التجارب والخبرات والاستفادة منها سواء كانت تجارب ناجحة او فاشلة، وكل ذلك يعزز قدرتها على التبصر والفهم.²

والمميز في هذه التعريفات انها ركزت على الخبرات وتجارب المنظمة كمصدر للتعلم منها، واخذت المعنى العام للتعلم بانه التغيير في السلوك الناتج عن الممارسة والخبرة اسقطته على المنظمة.

وبالبقاء في دائرة التعاريف دائما اعتبر بعض الباحثين المنظمة المتعلمة بانها تلك المنظمة التي تظهر القدرة على التكيف والتعلم من الأخطاء، وتعزز مساهمة موظفيها في العملية؛ ويؤكد هذا الطرح كل من **Dewar** و **Whittington** حيث يشيران الى ان المنظمة المتعلمة تعني زيادة قدرات المنظمة على التنبؤ والتكيف والتحول من اجل التلاؤم مع طبيعة بيئتها سريعة التغيير، وهي وسيلة ظهرت للتكيف مع البيئة المعقدة الديناميكية، لان جوهر خصائصها هو استخدام الذكاء والمنطق من اجل تعلم جميع افرادها كاستجابة للتغيير ليكون أعضائها اكثر فاعلية في عملية التحول الذاتي المستمر؛ والملاحظ هنا فهم المنظمة المتعلمة مرتبط بمدى القدرة على التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيير، فالتوسع الرقعة التغيير وعمق تأثيره هو الأساليب التي جعلت المنظمة المتعلمة تحظى بقبول واسع، لان تعلم المنظمة هو الذي يسهل تحويل ممارسات العمل لما يتوافق والتغيير المستمر مع البيئة .

ومن مدخل اخر نجد تعريف أحد البارزين في الموضوع وهو **David Garvin** الذي يرى ان المنظمة المتعلمة هي منظمة ماهرة في خلق ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة؛ وتعرف كذلك بانها فلسفة تنظيمية تتجسد من خلال القدرة على التكيف والتغيير باستمرار، لان جميع أعضائها يقومون بدور فعال في حل

¹ الكساسبة محمد مفدي، الفاعوري غير حمود، قضايا معاصرة في الإدارة، الأردن، دار الحامد، 2010، ص121.

² النعيمي صلاح عبد القادر، عبد نايف باسم فيصل، دور عمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012، ص175.

القضايا المرتبطة بالعمل، ويمارس موظفوها إدارة المعرفة عن طريق الحصول على معارف جديدة ومشاركتها باستمرار وتطبيق هذه المعرفة في اتخاذ القرارات او في أداء أعمالهم.

ومن هذه المجموعة من التعاريف يتضح جليا ان مفهوم المنظمة المتعلمة يرتبط بشكل وثيق بتبادل المعرفة وتشاركها، وهو ما جعل بعض الباحثين يربطها بمفهوم إدارة المعرفة.

وعلى نحو متواصل نجد ان بعض الباحثين قد استخدم المدخل الشمولي والاستراتيجي للدلالة على المنظمة المتعلمة، فمثلا أشار أبو خضير الى ان المنظمة التي تطور استراتيجيتها وخططها وهيكلها واليات عملها ماهي الا منظمة تعلم تهدف الى تعزيز قدرة ادارتها على تكييف عمليات المنظمة مع التغيرات والتحديات، وكذلك تحقيق أهدافها بنجاح وذلك بدعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر وتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية المناسبة في التعلم وتبادل المعرفة.¹

وبشكل أكثر وضوحا عرفها Møllanen على انها المنظمة التي تدار بشكل واع ومنظم، حيث ان عملية التعلم هي أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها كما في عملياتها اليومية، وتعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية امام التعلم وتعمل على بناء هيكل يساعد على تسهيل تلك العملية، كما تهتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، بالإضافة الى انها تستثمر في بناء قيادة تساعد الافراد على إيجاد اهدافهم وإزالة العوائق الشخصية لديهم وتدعيم الهياكل التنظيمية لتسهيل عملية التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.²

ويمكن القول ان هذا المدخل أكثر قبولا كونه يعكس تعريف المنظمة المتعلمة من خلال العناصر الأساسية لحياة المنظمات بشكل عام، حيث ان التعلم عملية فردية تحدث يوميا وما يرتبط بها من اكتساب المعارف وإزالة العوائق، ومن جهة أخرى نجد ان التعلم عملية تنظيمية وجزء من استراتيجيات المنظمة وهيكلها وثقافتها دون التركيز على جانب واهمال الاخر.

ثانيا: أساسيات بناء المنظمة المتعلمة:

إن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب توافر المرتكزات الأساسية الخمسة التالية:

- **القوى المحركة:** وتمثل الركيزة الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة، والتي تتطلب أن توفر المنظمات كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة، وأن تسعى المنظمة نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفين كإطلاقة في بناء هذه القاعدة.

¹ النعيمي صلاح عبد القادر، عبد نايف باسم فيصل، دور عمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² Moilanen Raili, "Diagnostic tools for learning organizations", The Learning Organization, Vol 08, N° 01, 2001, p11

- **ايجاد الغرض:** توفر الركيزة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة وذلك عن طريق فهمهم وأدراكهم لقيم المنظمة واستراتيجياتها، ويعد مكسباً للمنظمة التي يسعى الموظفون فيها نحو ايجاد غرض المنظمة فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة.
- **الاستفهام:** بناء على القوى المحركة لعملية التعلم والتي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المنظمة، حيث يأخذ الموظفون بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن ظروف المنظمة سواء الداخلية أم الخارجية، وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين ويزيد من تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك العمليات.
- **التمكين:** ان زيادة إدراك الموظفين لرؤية رسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، وإن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل فرد في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة.
- **التقويم:** تستطيع المنظمة أن تتفوق و تحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقويم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال، وهذا يدفع الموظفين نحو التعرف إلى المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة من خلال عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة.

الفرع الثاني: خصائص واهمية المنظمة المتعلمة

أولاً: خصائص المنظمة المتعلمة

يرى Sugarman ان المنظمة المتعلمة هي بالتأكيد نوع مختلف من البناء، أي له خصائص وملامح عامة تساهم في ادراكه وفهمه؛ ومن خلال التعاريف السابقة فانه فالوسع اجمال اهم الملامح والخصائص التي يتصف بها مفهوم المنظمة المتعلمة في النقاط التالية:

- تفترض جميع المقاربات ان المنظمات هي كيانات عضوية مثل الافراد ولديها القدرة على التعلم؛
- تعلم المنظمة مرتبط باكتساب افرادها أفكارا ومعارف جديدة واستيعابها؛
- تعلم المنظمة يشترط تحويل ونقل المعرفة الى كافة اقسام وانحاء المنظمة؛

- التبادل الحر والمستمر للمعلومات والأفكار والمعارف بين أعضاء المنظمة؛
- يحصل التعلم في وقت واحد على مستويات مختلفة: المستوى الفردي، المستوى الجماعي او الفرق، والمستوى التنظيمي؛
- تمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم؛
- المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح على البيئة الخارجية.

ثانياً: أهمية المنظمة المتعلمة:

يدرك أفضل المدراء اليوم ان الميزة التنافسية المستمرة لا يمكن ان تتحقق الا من خلال تطوير قدرة المنظمة على التعلم، ويجمع علماء التخصص ان المنظمات المتعلمة مصممة لتوقع البيانات الخارجية والتنافسية المتغيرة والاستجابة لها بطريقة إيجابية واستباقية، وعليه فالمنظمات التي تسهل عملية التعلم داخلها هي أكثر قدرة على الاستجابة لتحديات البيئة الخارجية.

ويلخص جاد الرب أهمية المنظمة المتعلمة في النقاط التالية:

- تحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية: وللحصول على الميزة التنافسية الحفاظ عليها في هذه البيئة الجديدة فانه يتعين على المنظمات ان تتعلم بشكل أفضل وأسرع من النجاحات والاختراقات، وسوف يحتاجون الى تحويل أنفسهم باستمرار الى منظمات متعلمة ليصبحوا أماكن تشارك فيها المجموعات والافراد على جميع المستويات باستمرار في عمليات تعلم جديدة؛
- بناء علاقات متميزة مع العملاء؛
- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
- التحسين المستمر في الجودة؛
- فهم أعمق للمخاطر المتنوعة؛
- خلق مستويات اعلى من الابتكار والابداع؛
- تحفيز ودفع الافراد معنوياً؛
- زيادة القدرة على مواجهة التغيرات الطارئة؛
- تعزيز الفهم الاستيعاب لمختلف القضايا البيئية والتنظيمية؛
- تعظيم قوة وكفاءة العمل.¹

¹ جاد الرب سيد احمد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية، القاهرة، مطبعة العشري، 2006، ص06.

من جهة أخرى وفي كثير من الأحيان تدرك قيمة المفاهيم وأهميتها إذا ما ارتبطت بنماذج واقعية ناجحة، وفي هذا الصدد ولإدراك فاعلية أكثر فاعلية لأهمية المنظمة المتعلمة يمكن ادراج لمحة عن شركة Toyota كمنظمة متعلمة فنشير الى ما قاله **Baker Ronald** عن ذلك:

" بكل تأكيد Toyota هي منظمة متعلمة وبأتم معنى الكلمة، منظمة لديها اليات واضحة لدعم التعلم مثل جامعة الشركة، مراكز التدريب التقني، وأنظمة إدارة المعرفة، ولكن هذا ليس هو الذي يجعلها متعلمة، وهناك شيء أكثر ذكاءً وأكثر تكاملاً، انه التعلم الدائم المتأصل للغاية في المنظمة لدرجة انه اعلن من قبل الكثيرين بانه جزء من الحمض النووي للشركة، وما يجعل التعلم فيها مختلفاً جداً هو ان المفهوم يدور حول متابعة الأسئلة الصحيحة بدلا من تامين الإجابات الصحيحة، وما يدفع للتعلم في Toyota ليس الحاجة الى المعرفة انما الحاجة للاستفسار والفهم، ولا تخلط الشركة بين التدريب والتعلم، والشيء الأكثر روعة ان التواضع هو الأساس تحترم من هم أكثر حكمة وبصيرة، بل هي في رهبة نت ذلك".¹

الفرع الثالث: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

لا تخلو دراسة تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة الا وعالجت مفهوم التعلم التنظيمي أيضا او على الأقل الى دوره فيها، حتى اعتقد البعض انهما يخدمان نفس المعنى، ويمكن القول ان مراجعة الادبيات الإدارية افضت الى استخدام تبادلي مترادف للمفهومين في بعض الدراسات، أي انهما استخدمتا لتعريف ظاهرة واحدة وهي التعلم في منظمة الاعمال؛ لكن في المقابل تميل معظم الدراسات الى تمييز كل ظاهرة عن الأخرى لعدة أسباب، مع أولوية الإشارة الى الارتباط الشديد بينهما وهذا ما يؤكد عليه صقور بالقول ان هناك وجهي النظر في هذا الصدد، هناك من لا يفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، وهناك من يفرق بينهما.²

وتوضيحا لذلك تم جمع مختلف وجهات النظر التي طرقت إشكالية الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي في الجدول الموالي:

¹ Baker Ronald J, "Mind Over Matter Why Intellectual Capital is The Chief Source of Wealth", John Wiley & Sons, USA, 2008, p127.

² صقر هدى، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري الى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع في إدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 2003، ص134.

الجدول (1): الفرق بين مفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

الباحث	معني المنظمة المتعلمة	معنى التعلم التنظيمي
Finger and Brand 1999	هو حالة تصل اليها المنظمة وتعزز امكانياتها في التعرف على ما حولها وذلك باستخدام طرق محددة للتشخيص وتطوير أساليب وأدوات للتعرف على البيئة المحيطة.	هذا المفهوم يركز على تجميع وتحليل العمليات المتعلقة بتعلم الافراد والجماعات داخل المنظمة.
Easterby-Smith 1999	يشرح ما ينبغي ان تقوم به المنظمات لتسهيل تعلم أعضائها.	يدور حو كيفية تعلم الافراد في المنظمات.
Örtenblad 2001	-هي شكل من اشكال المنظمة. -يتطلب تطوير المنظمة المتعلمة جهدا استثنائيا ومنظما. -ظهرت ادبيات المفهوم وبشكل اولي من خلال الممارسة العملية.	-هو عملية او مجموعة من الأنشطة. -التعلم عملية طبيعية في المنظمة. - ظهرت ادبيات المفهوم من خلال المراجعة الاكاديمية.
Marquardt 2002	المفهوم يعبر عن أنظمة ومبادئ وخصائص المنظمات التي تتعلم وتنتج ككيان جماعي.	المفهوم يعبر عن مهارات وعمليات بناء المعرفة واستخدامها.
Yang et al 2004	تشير الى المنظمة التي تظهر او تحاول تنفيذ خصائص التعلم المستمر والتكفي.	عملية تنطوي على خبرات تعليمية جماعية تستخدم لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات.
Easterby Mark - Smith, Lyles Marjorie 2013	التنظير فيها استخدم مسارا ارشاديا بالإجابة على السؤال: "كيف ينبغي للمنظمة ان تتعلم؟"	التنظير فيه اعتمد على مسارا وصفا بالإجابة على السؤال: "كيف تتعلم المنظمة؟"

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مصادر مختلفة

ما يمكن قراءته من الجدول هو ان الفرق بين المفهومين كالفرق بين الكل والجزء او كما أشار معظم الباحثون ان التعلم التنظيمي هو أحد العمليات الجوهرية لبناء المنظمة المتعلمة، فهو فرق بين هيكل المنظمة وعملياتها.

المطلب الثاني: نماذج بناء المنظمة المتعلمة:

ان التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة أصبح ضرورة ملحة في عالم الاعمال اليوم، اذ عليها امتلاك قدر أكبر من المعرفة والمرونة وسرعة في الاستجابة، والقوة والقدرة على التعلم من اجل مواجهة أفضل للاحتياجات المتغيرة للبيئة الجديدة والعملاء الأكثر تطلبا، والعاملين الأكثر ذكاءا في مجال المعرفة، وبناء المنظمة المتعلمة له ما يبرره وله متطلبات تتركز عليها منظمات الاعمال في سياق التحول، وله مداخل ونماذج عديدة يمكن ان تستعين بها المنظمة لكي تصبح متعلمة.

الفرع الأول: مبررات بناء المنظمة المتعلمة

ان تحول منظمات الاعمال الى منظمات متعلمة ضرورة تفسرها عدة عوامل تميز بها عالم الاعمال وقد نذكر منها على سبيل الحصر:

- 1- **العولمة:** ان انفتاح منظمات الاعمال على دول غير بلدانها الاصلية أصبح امرا رائجا جدا في العصر الحالي، فالكثير من المنظمات تنشط على نطاق جغرافي واسع يشمل عدة دول، اذ تشير الاحصائيات على سبيل المثال الى وجود أكثر من 100 ألف شركة أمريكية تنشط عبر أنحاء العالم في التجارة او المضاربات، فاذا كان هذا كإحصائية منذ عام 2002، فكيف اليوم؟ وعن سبب الاستدلال بهذا، فأنا نريد ان نصل الى القول بان التوسع الحاصل من قبل تلك المنظمات يحمل دلالة على قوة تعلمها واستفادتها والتعامل مع أنماط مختلفة من العملاء وأنماط مختلفة من القوانين والأسواق.
- 2- **تكنولوجيا المعلومات:** لقد لعبت تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في أداء منظمات الاعمال وما زالت، فلا تقوم المنظمات الخدمية او السلعية دون نظم معلومات او تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولكن بما ان هذه الموارد سريعة التغير بسبب الابتكارات والاختراعات فانه وجب على المنظمة ان تكون أكثر فاعلية في التعلم والتكيف مع أي تكنولوجيا جديدة تظهر الى الوجود.
- 3- **التحول في أساليب العمل:** ان أساليب العمل اليومي تشهد تغييرات متوالية، ففي كل فترة زمنية تظهر أنماط جديدة من طرق العمل حتى أصبح الموظفون ينجزون اعمالا مشتركة دون الالتقاء في مكان واحد، وكذلك تغيرت فلسفة الإدارة عبر عقود من الزمن، فهناك إدارة الجودة الشاملة وإدارة عمليات اعادة الهندسة، لكن المنظمة تبق في حاجة الى مقارنة اشمل لتتعامل مع التغير أي كان في أساليب العمل او في فلسفة الإدارة، والاستمرار في التعلم وتطوير ذاتها هو السبيل الانجح.
- 4- **زيادة تأثير العملاء:** ان سعي المنظمات المستمر نحو تقديم الأفضل لعملائها جعلهم يفرضون قوة تأثيرية على خطط المنظمة وعلى قراراتها، وذلك ان الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء تتطلب الدراسة

والبحث الدائمين، وهذا يجعل المنظمة توظف امكانياتها لتحقيق ذلك، والمنظمة المتعلمة هي التي تنجح في تحديد ما يحتاجه العملاء من جودة وسعر واستجابة سريعة.

5- ظهور المعرفة والتعلم كأصول تنظيمية رئيسية: تستند جميع أنشطة المنظمة وثقافتها وتكنولوجياها وعملياتها وانظمتها واجراءاتها الى المعرفة والخبرة، وعلية فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرات الموظفين وتطوير وتنفيذ التحسينات، وبالتالي توفير خدمة عالية الجودة للعملاء؛ وعليه يبدو ان الكل اعترف بالدور الذي أصبحت تلعبه الموجودات المعرفية كمصدر قوة للمنظمات، المعارف تتراكم وتتزايد تتطور، والموظفون بحاجة الى استيعاب كل جديد معرفي.

وخلاصة القول ان على المنظمات فهم كل من هذه القوى وتسخيرها قبل التحول الى منظمة متعلمة، فرياح التغيير كما أطلق عليها Marquardt هي التي سترغم المنظمات على التعلم او سترغمها على مواجهة الاندثار والزوال.

الفرع الثاني: متطلبات بناء المنظمة المتعلمة:

وفقا ل Garvin وزملاؤه 2008 ليس من السهولة بمكان بناء منظمة متعلمة لان ذلك يحتاج سلسلة من الجهود والخطوات الملموسة والأنشطة الموزعة على نطاق واسع في المنظمة، فالمنظمة المتعلمة كما يجمع خبراءها تمثل نموذجا مثاليا يختلف في مضمونه وادائه عن المنظمات التقليدية وعليه فالتحول من قدم الى حديث يتطلب جهدا ويحتاج مقومات لتحقيقه؛ فمفهوم المنظمة المتعلمة مفهوم يستثير الانتباه عند سماعه، فكيف لمنظمة اعمال ان تصبح متعلمة؟ هذا ما حير الباحثين من أكاديميين ومهنيين في سبيل وضع تصور لكيفية التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة التي هي منظمة القرن الواحد والعشرون؛ وقد دأب على بناء تصور للمنظمة المتعلمة بالاستناد على جملة الأبحاث وجهود التي بذلت على مدى عقدين من الزمن قبلهم، وتصل الباحثون الثلاثة الى ان هناك ثلاثة لبنات أساسية لبناء المنظمات المتعلمة وهي:

1- وجود بيئة داعمة للتعليم: حيث تلعب البيئة والثقافة دورا مهما في دعم التعلم، لان الفرد لا يستطيع ان يتعلم في ظل بيئة لا تقبل الأخطاء ولا تسمح بالأفكار الجديدة ولا تمنح الوقت لتطبيق مفاهيم جديدة، ولا حتى ابداء الآراء والتعليق على معطيات العمل في المنظمة، فمثل هذه البيئة تؤدي الى احباط التعلم وفشله، وفي المقابل الفرد يريد ان يشعر بالأمان وهو يفكر او يجدد او يتعلم من دون خوف او ارتباك، لذلك يجب ان توفر المنظمة بيئة متعلمة منفتحة تسمح بتعلم العاملين اثناء تأدية مهامهم، وحسب Garvin وزملائه فان البيئة الداعمة ينبغي ان تتصف بالخصائص التالية :

● السلامة النفسية: يجب التخلي عن كل ما يسبب خوف العاملين او تهميشهم او التقليل من شأنهم،

بل يجب ان يكونوا مرتاحين للتعبير عن افكارهم حول العمل؛

- **تقدير الاختلافات:** يجب ان تكون إدارة المنظمة على استعداد لتقبل الرؤى البديلة والمعارضة لأي عمل تقوم به، بل وتشجع العاملين على الادلال بدلوههم وإبراز قدراتهم حتى وان اختلفوا مع ادارتهم لان ذلك يرفع من طاقتهم ودافعيتهم ويجرك فيهم التجديد ويقضي على الخمول.
 - **الانفتاح على الأفكار الجديدة:** التعلم ليس مجرد تصحيح الأخطاء وحل المشكلات، بل انه ينطوي أيضا على صياغة مقاربات جديدة، لذلك ينبغي تشجيع الموظفين على تحمل المخاطر واستكشاف ما هو جديد وغير مجرب وغير معروف.
 - **الوقت للتفكير:** تتيح بيئات التعلم الداعمة لوقت للتوقف والتفكير في أي عمل او اجراء وتشجيع المراجعة الدقيقة لعمليات المنظمة، وذلك لان ضغوط العمل والمواعيد والجدولة الزمنية تقضي على قدرة الافراد على التحليل بطريقة إبداعية للعمل او لمشاكله.
- 2- وجود عمليات ملموسة للتعلم (ممارسات عملية واضحة للتعلم):** من بين تلك الممارسات اتاحة الفرصة للاستعلام والتحاو والنقاش، فمما يغزز بناء المنظمة المتعلمة هو برمجة التعلم التنظيمي عبر كل المنظمة من خلال توليد المعارف وتفسير المعلومات وتوزيعها وكذلك تخزينها في ذاكرة المنظمة، وهذه العملية قد تتضمن العمل - وبصفة جدية ورسمية - فحص التجارب الناجحة او الفاشلة للمنظمة او لغيرها من المنظمات والعمل على استخلاص الدروس منها، بالإضافة الى برمجة التعليم والتدريب والتطوير للعاملين داخل المنظمة ويمكن ان تتم مشاركة المعرفة بين الافراد او المجموعات او المنظمة بأكملها، ويمكن للمعرفة ان تنتقل افقيا او راسيا داخل المنظمة، والاهم في ذلك كله يجب ضمان الاستمرارية في كل تلك الممارسات لضمان التعلم المستمر للعاملين.
- 3- وجود القيادة الداعمة للتعلم:** ان للمسؤولين والقادة دورا بارزا في تحسين مستوى التعلم وتعزيزه، ذلك التعلم التنظيمي يتأثر بقوة وبسلوك القادة كما يؤكد الباحثون، وعليه يحتاج المديرين الى تكريس أنفسهم للتعلم أولا؛ ومن بين الممارسات التي يمكن تطبيقها اقترح Garvin وزملائه ان يقوم القادة في المنظمة بمناقشة وتوجيه رؤوسهم نحو التعلم وتبادل المعارف والخبرات من اجل تعزيز دافعية الافراد نحو التعلم، وأيضا ينشؤون ثقافة التعلم داخل المنظمة؛ ولعل الأمثلة التالية توضح كيف يتم ذلك:
- ان يقوم القادة بالاستفسار من العاملين والاستماع إليهم وبالتالي دفعهم للحوار والنقاش وهكذا يشعر الافراد في المؤسسة بالتشجيع للتعلم؛
 - ان ينبه القادة موظفيهم الى أهمية قضاء الوقت في تحديد المشكلة ونقل المعرفة والمراجعة المستمرة، وبالتالي يمكن ان تزدهر هذه الأنشطة وتستمر لذي العاملين؛
 - ان يتظاهر المديرين من خلال سلوكهم بالرغبة في التفكير في وجهات نظر بديلة، أي انهم يحتاجون لآراء او حلول بديلة لموقف ما، عندما يشعر العاملون بالجرأة لتقديم أفكار وخيارات جديدة.

ان اللبنة الثلاثة المشار إليها انفا تعزز بعضها البعض وتداخل فيما بينها الى حد كبير ويمكن الاستدلال على ذلك بالإشارة الى ان السلوكيات القيادية تساعد في خلق بيئات تعلم داعمة وتدعم استدامتها، وهذه البيئات الداعمة للتعلم بدورها تجعل من السهل على المديرين والموظفين تنفيذ العمليات وممارسات تعلم ملموسة بكل سلاسة وكفاءة، وتوفر ممارسات تعلم كفاء تزيد من فرص القادة كي يتصرفوا بطرق تشجع على التعلم وتربي هذا السلوك لذي الاخرين.

وفي الأخير يمكن الإشارة الى ان تخصيص نموذج Garvin وزملائه بالذكر والتفصيل نوعا ما راجع الى كون تصور هؤلاء الباحثين نحو بناء منظمة متعلمة هو الاحداث من بين نماذج المنظمات المتعلمة - كما سيأتي ذكرها لاحقا- والاشتمل بعناصره الأساسية والفرعية، فهو مبني على مسح واسع لأدبيات المفهوم، كما انه استفاد من استطلاعات الراي لمئات المديرين التنفيذيين في العديد من الصناعات، لكن هذا لا يجعلنا نهمّل بقية النماذج، فمازالت استخداماتهم في الدراسات التطبيقية واردة ومتاحة.

الفرع الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة:

ان النظرة الفاحصة لأدبيات المنظمة المتعلمة وبالذات المتعلقة بالبناء تدلنا الى حقيقة عدم وجود مدخل واحد او استراتيجي نموذجية لبناء المنظمة المتعلمة، بل هناك الكثير من النماذج التي تعنى بذلك، فبعد صدور كتاب Senge عام 1990 -والذي قدم فيه نموذج الخاص حول المنظمات المتعلمة - برزت العديد من المحاولات والجهود العلمية لبناء تصورات أخرى او مشابهة تعبر عن نماذج للمنظمات المتعلمة، وهذا ما يصعب من مهمة تحول الكثير من المنظمات نحو المنظمة المتعلمة بسبب صعوبة اختيار النموذج الملائم.

ومن جهة أخرى يظهر لنا من خلال فحص الأدبيات ان استخدام توصيف "نموذج المنظمة المتعلمة " تباينت دلالاته النهائية بين الكثير من الأبحاث والدراسات، وهو خلق نوعا من اللبس في صياغة اطار عام للمنظمة المتعلمة، وهذا اللبس مرده اختلاف الغاية في استخدام عبارة "نموذج او نماذج المنظمة المتعلمة" فالفيلسوف Senge اصطلح عليها أسس المنظمة المتعلمة او قواعد، ومن الباحثين من استخدم خصائص المنظمة المتعلمة لبناء نموذج، واحيانا تم الاستدلال بالأنشطة التي تقوم بها المنظمة المتعلمة، ولوضع تصور للنموذج كما هو الحال بالنسبة لGarvin (1993) واحيانا أخرى استدل بها على الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة المتعلمة او التي تقوم عليها كما هو الحال في نموذج Marquardt.... وهكذا.

وتجدر الإشارة الى ان كل النماذج التي تعرضت للمنظمة المتعلمة يمكن ان تستخدم كمؤشرات لقياس المنظمة المتعلمة، فالكثير من الباحثين طور من تلك النماذج ادوات بحثية كالاستبيان لقياس المنظمة المتعلمة ميدانيا، أي للاستدلال على إمكانية ان تكون المنظمة محل الدراسة هي منظمة متعلمة ام لا؟ والأدبيات التطبيقية في هذا السياق كثيرة جدا وهي متنوعة أيضا بسبب تنوع النماذج المستخدمة لقياس المنظمة المتعلمة، ويمكن تلخيص تلك النماذج

التي استخدمت في القياس والتعرف على المنظمة المتعلمة في الجدول (2)، ويمكن استعراض نماذج المنظمة المتعلمة بتخصيص أهمها وأشهرها بشيء من التفصيل كما يلي:

أولاً: نموذج Peter Senge 1990: مما لا جدال فيه ان Peter Senge هو المبتكر الفعلي لمفهوم المنظمة المتعلمة، ونموذجه هو اول النماذج المعرفة لها، هذا النموذج الذي حدد له خمسة أسس او اركان اعتبرها Senge ضرورية للتحويل من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة، ويمكن استعراض تلم الأسس كما يلي:

أ- التفكير النظامي System Thinking: ويقصد به "منهج واطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البنينة التي تربط بين أجزاء المنظمة بدل التركيز على أجزاء المنظمة"، ويعتبر التفكير النظامي حجر الأساس في نموذج Senge وهو يمثل الدعامة الأساسية لبقية الأسس الأخرى في النموذج ، كما يعد من اقوى الأدوات التي يمكن ان تنجح بها منظمات الاعمال في مواجهة مختلف تحديات البيئة ، ذلك انه يتيح للمنظمة هيكله فكرية لربط الاحداث والقرارات مع بعضها البعض ليكون المنظور اكبر شمولاً، وبالتالي يزيد فهمه من فرصة اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وواقعية.

ب- التفوق الشخصي Personal Mastery: يعرفه Senge بانه "توسيع القدرة الشخصية لخلق النتائج المطلوبة، وخلق بيئة تنظيمية تشخص كل الافراد على تطوير أنفسهم نحو الأهداف والاغراض التي يرغبون بها «، ان الرغبة في مزاولة البراعة الشخصية كما ترجمها بعض الباحثين العرب مما يحفز الفرد بشكل جوهري على التعلم، والتفوق الشخصي يمكن فهمه أيضا على انه منهج مستمر يسلكه الفرد لتحسين ذاته من خلال ادراكه لرؤيته الشخصية، أي الى اين يريد الوصول في هذه الحياة ومقارنتها بالواقع الحالي الذي هو عليه، وبالمقارنة بينهما يتيح ما اطلق عليها Senge بالتأثر الإبداعي الذي يقصد به الشعور بالقلق الناتج عن الفجوة بين الرؤية والواقع¹.

ان ادراك المنظمة لهذه الفجوة يجعلها تدرك أهمية تشجيع الافراد على التعلم والتطوير في المجالات التي يرغبون البراعة فيها، وهذا يتطلب التزام مستمرا من الإدارة، وعلى المدير ان يصبح مدرسا ومدربا ويطلق العنان للطاقات الإبداعية لدى كل فرد، ويجب كذلك تعزيز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر وإتاحة الفرصة لكل العاملين لتقديم الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم او تواجه متطلباتهم، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، وهذا كله ادراك لقيمة الفرد في المنظمة المتعلمة لأنها لن تبدأ بالتعلم ما لم يتعلم الافراد، ولان الافراد هم القوة المحركة لتحقيق اهداف المنظمة .

ج- النماذج الذهنية Mental Models: ويعني Senge بها "النماذج والافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة بعمق لدى الافراد والتي تؤثر في تصرفاتهم للعالم وفي تفسيرهم للأحداث من حولهم وفي كيفية التعامل معها «، وبذلك فالنماذج الذهنية تمثل طرائق النظر للعالم الخارجي وهي نصف عملياتنا المعرفية وتحدد طرائق فعلنا وتفكيرنا، وعلاقة التعلم بالنماذج الذهنية واضحة لان اول ما تواجهه عملية اكتساب الخبرات والمعارف الجديدة هو

¹ البغدادي عادل، العبادي هاشم، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

طريقة التفكير التي يقرأها بها الفرد، وفي الكثير من الأحيان يخطئ الافراد في قراءة وتفسير الواقع، لذلك فان أهمية هذا البعد من ابعاد المنظمة المتعلمة تكمن في انه على المنظمة تشجيع طرق التفكير وجعل الذهنيات قابلة للتكيف والتحديث من خلال التفاعل مع الاخرين والتخلي عن أساليب التفكير التقليدية الغير مواكبة للتغيير وذلك بواسطة التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية .¹

د-الرؤية المشتركة Shared Vision : يعرفها Senge بانها "قدرة مجموعة من الافراد على رسم صورة مشتركة او متماثلة للمستقبل المنشود " او "ما الذي نرغب في تحقيقه؟" ، ويرى انه عندما تكون هناك رؤية مشتركة للمنظمة واعضاءها فان الافراد سيتعلمون ويتفوقون رغبة منهم في ذلك وان المنظمة الناجحة هي التي تستطيع ان تجمع العاملين فيها حول رؤية تنظيمية مشتركة وتنمية الإحساس بالالتزام لدى أعضائها ، وذلك من خلال الحوار وتعزيز مهارات الاتصال والتمارين التفاعلية بين الافراد ،ويمكن كذلك الاستعانة بدور القادة في سبيل بناء رؤية مشتركة ، حيث يرى جاد الرب ان هذه الأخيرة تبنى من خلال الرؤية الشخصية للعاملين في المنظمة ومن خلال القادة في منظمات التعلم الذم يمكنهم التفاعل وتشجيع الافراد على المساهمة برؤيتهم في بناء رؤية المنظمة ، وحينها تذوب الرؤى جميعها لتصبح رؤية مشتركة يعتبرها Senge قوة داعمة ودائمة للتغيير .²

ه-فرق التعلم Team Learning : او هي التعلم الجماعي كما يصطلح عليه البعض ، ويعرفه Senge بانه "العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الافراد لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها" ، ويضيف Senge ان الفرق هي الوحدات الأساسية للتعلم في المنظمات المعاصرة فعندما تمارس الفرق التعلم فان ذلك سيعود بالإيجاب على المنظمة وعلى أعضاء الفريق على حد سواء لان ذلك سيحدث نموا اسرع مما لو كان الافراد يتعلمون بمفردهم ، ومن اهم ما يعزز تعلم الفريق نجد الحوار واجراء المحادثات بين أعضاء الفريق ، والثقافة التنظيمية بقيمها المشتركة وتوفر اهداف واضحة والتوجه نحو النتائج ، بالإضافة الى توفر الكفاءات الفردية وتوفر المناخ التعاوني لا التنافسي بينهم .

ثانياً: نموذج Marsick و Watkins (1993): قدم الباحثان Marsick و Watkins في عام 1993 نموذجاً للمنظمة المتعلمة مكون من سبعة ابعاد مختلفة لكنها مترابطة، وهذا النموذج موزع على مستويين هما: مستوى الافراد ومستوى البناء التنظيمي، ويشمل نموذجهما الابعاد التالية:

● **مستوى الافراد:** ينطوي على أربعة ابعاد للمنظمة المتعلمة وهي:

خلق فرص التعلم المستمر: ويتمثل في سعي المنظمة لخلق فرص للتعلم المستمر لجميع الافراد العاملين فيها من خلال ادماج التعلم في العمل.

¹ جاد الرب سيد احمد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية، رجع سبق ذكره، ص13.

² جاد الرب سيد احمد، مرجع سبق ذكره، ص25

تحفيز الاستفهام والحوار: ويعني سعي المنظمة نحو إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الحوار والتجربة وطرح الأسئلة ومراجعة التصرفات.

تشجيع التعلم والتعاون الجماعي: وينعكس من خلال روح التعاون والمهارات الجماعية التي يستند إليها الاستخدام الفعال للفرق في المنظمة، ويكون التعاون مدعوماً من خلال ثقافة الافراد، وكذلك من خلال مكافاتهم والاعتراف بقدراتهم.

تمكين العاملين: لجمعهم حول رؤية مشتركة، اذ يمكن ان ينخرط الافراد في اعداد رؤية المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتي تعد مكسبا لهم ليتحفزوا نحو تعلم مستمر.

● مستوى البناء التنظيمي: وينطوي على الابعاد التالية:

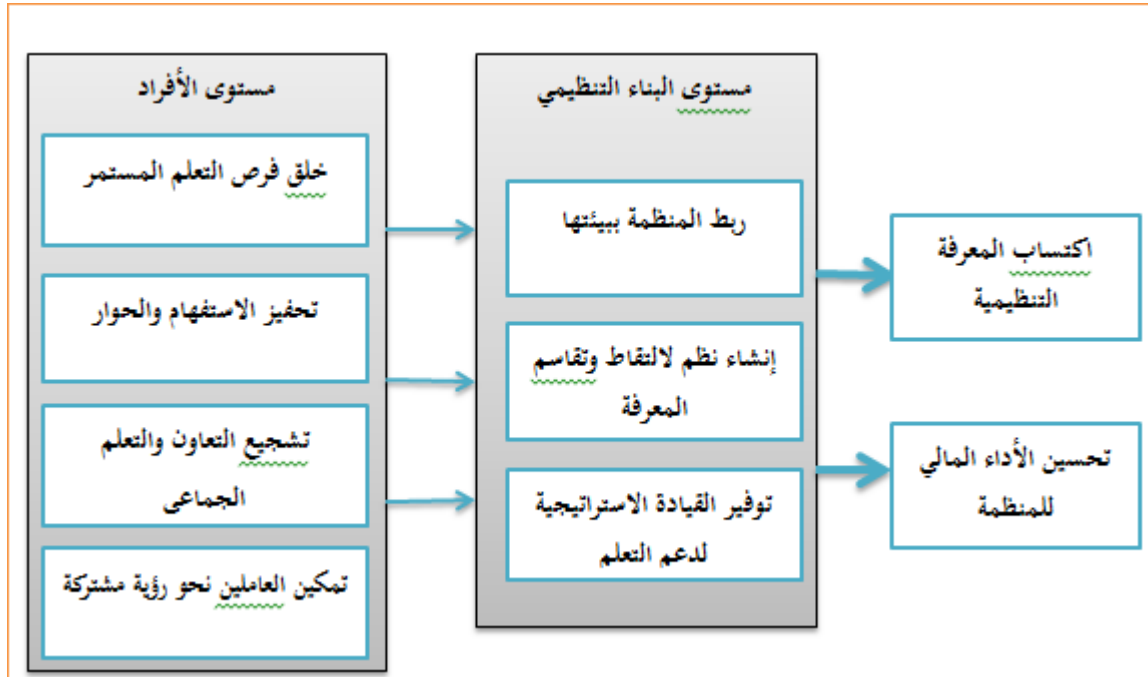
انشاء نظم للتقاط وتقاسم المعرفة: ويعني سعي المنظمة لبناء نظم تسمح بتحقيق التعلم ومشاركة المعرفة.

ربط المنظمة ببيئتها: ويمثل شمولية التفكير والعمل على ربط المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية.

القيادة الاستراتيجية: ويتعلق بمدى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمة، فهي من جهة ينبغي ان تدعم

التعلم داخل المنظمة، ومن جهة أخرى ينبغي ان تستخدم التعلم من اجل تحسين أداء القادة والرفع منه.

الشكل (1): نموذج Marsick و Watkins (1993) للمنظمة المتعلمة:



المصدر: دربالى سهام، تطوير راس المال الفكري كمدخل أساسي لبناء المنظمة المتعلمة، 2019 ص 113

ثالثاً: نموذج Garvin (1993): أشار David Garvin عام 1993 الى ان المنظمة المتعلمة تكون

ماهرة في القيام بخمسة نشاطات رئيسية وهي:

حل المشكلات بشكل منهجي: ويستند هذا النشاط حد كبير فلسفة وأساليب حركة الجودة، وينطلق من

الحقائق التالية:

- الاعتماد على المنهج العلمي بدلا من التخمين لتشخيص المشاكل؛
- يؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار وهو ما يطلق عليه احصائيو الجودة "الإدارة المستندة الى الحقائق"؛
- استخدام أدوات إحصائية بسيطة مثل الرسوم البيانية ومخططات باريتو والرسوم البيانية للسبب والاثار لتنظيم البيانات ورسم الاستدلالات.

التجريب expériméntations: ويشتمل هذا النشاط على البحث المنتظم عن المعارف الجديدة

واختبارها، وضمن هذا النشاط يعد استخدام المنهج العلمي امرا أساسيا ويختلف عن النشاط السابق من حيث ان التجريب يتم تحفيزه من خلال الفرص ومن خلال التوسع الافقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.

التعلم من التجارب السابقة Learning frome past expérience: يجب على المنظمات ان

تقوم بمراجعة نجاحاتها واخفاقاتها وتقييمها بشكل منتظم، كما يجب عليها ان تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول اليها والاطلاع عليها.

التعلم من الاخرين: حيث تأتي الأفكار قوة من النظر الى البيئة الخارجية، ويمكن للمرء الحصول على منظور

جديد من خلالها، والتعلم من الاخرين، وهي عملية منضبطة لتحديد المنظمات ذات الأداء الناجح وتحليل مدى إمكانية نقل ما يقومون به مع تعديلات مناسبة تلائم المنظمة.

تحويل المعرفة Transferring knowledge: يجب ان يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف

انحاء المنظمة، لان التشارك في الأفكار بين الافراد وعلى نطاق واسع له تأثير إيجابي على انداء المنظمة أكثر مما انها لو بقيت بحوزة قلة قليلة من الافراد، وهناك مجموعة من الاليات التي تساعد في تحويل المعرفة مثل: التقارير المكتوبة، الشفهية، المرئيات، الصوتيات، والزيارات الميدانية.

رابعا: نموذج Marquardt (1996): لقد انعكست الخبرة الطويلة للباحث Michael Marquardt

في بناء نموذج متكامل للمنظمة المتعلمة، والذي يركز أساسا على خمسة أنظمة فرعية متكاملة ومترابطة، ويرى الباحث ان كل تلك الأنظمة الفرعية ضرورية وتساهم في بناء المنظمة المتعلمة والحفاظة على بقائها واستمرارها، وتشتمل الأنظمة الفرعية على العناصر التالية:

1- النظام الفرعي للتعلم Learning Subsystem: يمثل نظام التعلم حجر الزاوية في المنظمات

المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع المستويات التنظيمية، ويتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر مهمة تساهم في زيادة قدرة المنظمة على التعلم، وهي مستويات التعلم (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي) وأنواع التعلم

(التعلم التكيفي، التعلم عن طريق التوقع، والتعلم التفاعلي) ومهارات التعلم التنظيمي (التفكير النظامي، التمكين الذاتي، النماذج الذهنية، التعلم الذاتي، الحوار).

ب-النظام الفرعي للتنظيم Organisation Subsystem: يستخدم التنظيم في هذا النموذج للدلالة على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، ويتضمن أربعة عناصر وهي:
رؤية المنظمة: وتتضمن الآمال والاهداف واتجاهات المنظمة المستقبلية، وهي الصورة التي ترسمها المنظمة لذاتها، ومن تم نقلها للأحرين خارجها.

ثقافة المنظمة: وتتضمن ثقافة القيم والمعتقدات والتقاليد والممارسات السائدة في المنظمة، والتي تشكل وتؤثر في تصرفات وسلوكيات العاملين وادراكهم للمواقف المختلفة.

استراتيجيات المنظمة: وتتضمن خطط العمل والطرق والخطوات والإجراءات التفصيلية التي تضعها المنظمة لإنجاز رؤيتها وأهدافها وتحويلها الى واقع ملموس.

البناء التنظيمي: ويتضمن إدارات المنظمة ووحداتها التنظيمية والمستويات التنظيمية والترتيب والتنظيم للأنشطة المختلفة لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها.

اذ تعمل هذه العناصر على بناء المنظمة المتعلمة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة تواكب التطور في احتياجات ومطالب عملائها، وكذلك تشجع وتدعم التعلم من خلال تشجيع القيم ذات العلاقة بالتعلم وتحسين عملية التعلم المكتسب والمتحصل عليه من خلال عمليات وانشطة المنظمة المختلفة، وتسهل عملية وانسياب المعلومات والتعاون بين اداراتها المختلفة.

ج-النظام الفرعي للأفراد People Subsystem: تتميز المنظمة المتعلمة بتميز افرادها، فعندما يتم استثمار قدرات ومهارات وخبرات افرادها استثمارا فعالا فسيكون لذلك تأثير مباشر على المنظمة وقدرتها على الابتكار والتفوق، فالأفراد هم المحرك الاساسي للمنظمة، ولذلك يعمل نظام تمكين الافراد على جعل الافراد قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة واعطائهم الصلاحيات وتوفير مصادر المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرة.

د-النظام الفرعي للمعرفة Knowledge Subsystem: يعبر نظام المعرفة عن إدارة عملية المعرفة بالمنظمة، حيث يشتمل النظام على سلسلة من العمليات المتلاحقة والمترابطة وهي:

اكتساب المعرفة: ويقصد به جمع البيانات والمعلومات من داخل المنظمة وخارجها.

إيجاد المعرفة: ويتم إيجاد المعرفة عبر عمليات مختلفة تتراوح بين الابتكار والاجتهاد والبحوث التفصيلية.

التخزين: ويقصد به ترميز المعلومات وحفظها مما يسهل عملية الوصول اليها واسترجاعها عند الحاجة اليها.

تحليل البيانات واستخراجها: ويتضمن ذلك تحليل البيانات وتفسيرها للخروج بمعنى من هذه البيانات ويتم

الاستفادة منها في تحقيق اهداف المنظمة.

النقل والتوزيع: ويقصد بذلك إيجاد قنوات لنقل هذه البيانات والمعلومات للأفراد العاملين بالمنظمة من اجل الاستفادة منها في عمليات المنظمة المختلفة.

التطبيقات والمصادقة: حيث يتم استخدام هذه المعلومات والمعارف بشكل ابداعي بعد تقييمها من قبل الافراد العاملين بالمنظمة بالاستفادة من خبراتهم السابقة.

هـ- النظام الفرعي للتكنولوجيا Technology Subsystem: يتكون هذا النظام من الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على إدارة عمليات المعرفة بشكل أفضل من خلال تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر بهدف تطوير وتنمية المهارات والمعارف على كافة المستويات التنظيمية.

الشكل (2): نموذج Marquardt (1996) للمنظمة المتعلمة



المصدر: دربالي سهام، مرجع سابق، ض 117

خامسا: نموذج Moilanen (1999): قدم Moilanen نموذجه الأول للمنظمة المتعلمة في عام 1996 والذي اطلق عليه اسم "النموذج الماسي للمنظمة المتعلمة" وتكون النموذج آنذاك من مستويين هما : المستوى الفردي، والمستوى التنظيمي. وتكون من أربعة عناصر وهي: تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين، والتقييم؛ وبعد ذلك اخضع نموذجه للبحث والتطوير والدراسات الميدانية، وتبين له ضرورة إضافة عنصر

جديد وهو الدوافع المحركة لإبراز دور القيادة والإدارة في تحقيق العناصر الأخرى في النموذج، وكذلك لان الماسة الافتراضية المعبرة عن النموذج لها وجهان تنظيمي وفردى .

ويذكر **Moilanen** ان نموذجها يتكون من خمسة عناصر يمكن تمييزها على المستويين الفردي والتنظيمي، وفيما يلي شرح مختصر لتلك العناصر:

الدوافع المحركة Driving Forces: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة الى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الافراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن ان تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

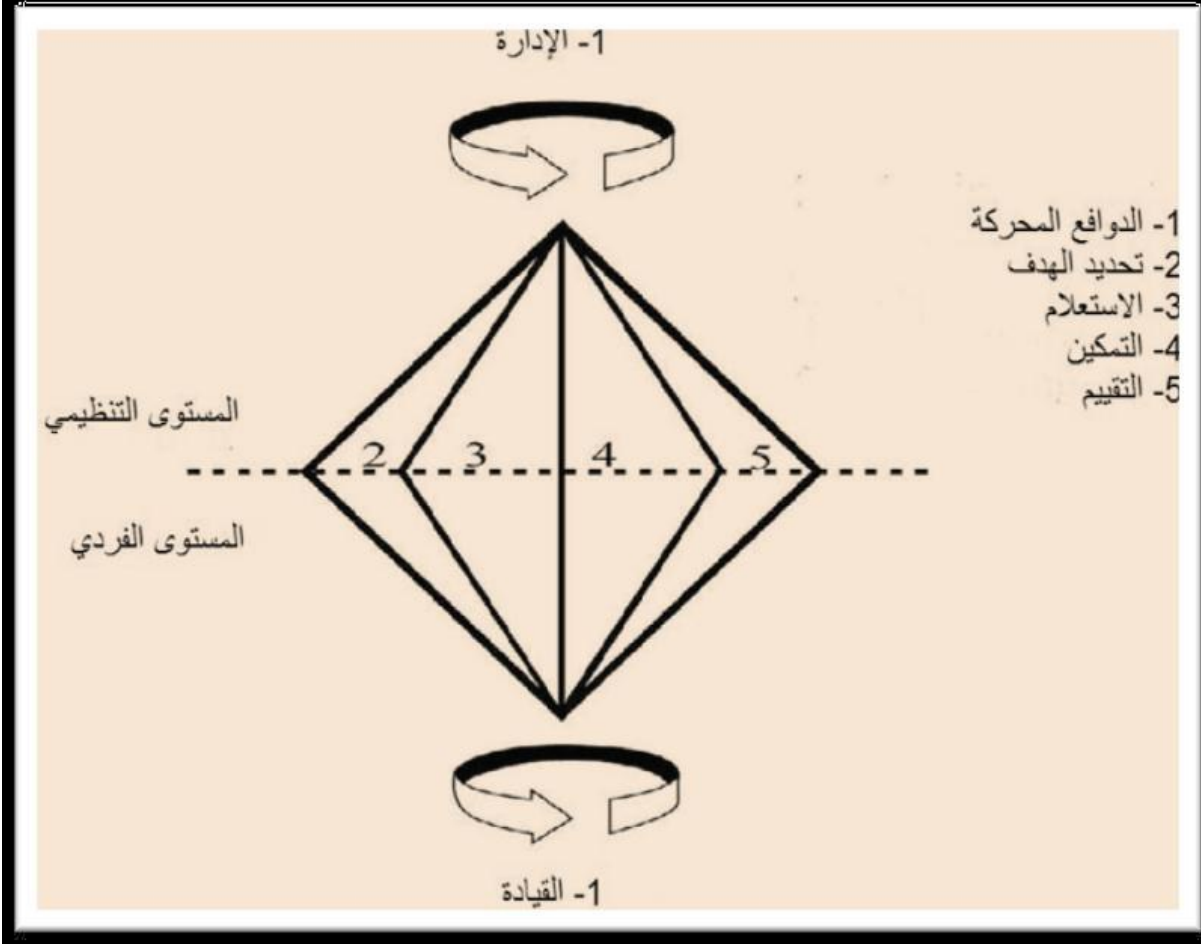
تحديد الهدف Finding the Purpose: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية واهداف مشتركة تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير الى مدى ارتباط اهداف المنظمة برغبة الافراد في تعلم مهارات واشياء جديدة.

الاستعلام Questioning: ويضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية مدى وجود العوامل التي تساعد الافراد على تغيير نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

التمكين Empowering: ويشير الى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الافراد فرصة للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الافراد وخبراتهم.

التقييم Evaluating: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والاعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى افساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالهم ذاتيا.

الشكل (3): نموذج Moilanen (1999) للمنظمة المتعلمة:



المصدر: دريالي سهام، مرجع سابق، ص 114

الجدول (2): نماذج المنظمة المتعلمة

الابعاد الأساسية للنموذج	اسم النموذج	الباحث	
التفكير النظامي، التفوق الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، وفرق التعلم.	The Five Disciplines of Learning Organization	Senge 1990	01
تحديد استراتيجيات للمنظمة تستند للتعلم واكتساب الخبرات، اتخاذ القرارات بصفة تشاركية، وجود أنظمة معلومات تسهل تفسير المعلومات، أنظمة الرقابة والمحاسبة تهدف الى تحسين الأداء، تشجيع المبادلات الداخلية بين الأقسام التنظيمية، مرونة المكافآت	The Learning Company Questionnaire	Pedler et al 1991	02

والتعويضات بما يتماشى قيم واهداف المنظمة، جمع الافراد للمعلومات من المحيط الخارجي واستغلالها، التعلم يتم بتبادل الخبرات فيما بين المنظمات ومختلف المتعاملين معها، المنظمة تعمل على توفير مناخ ملائم للتعلم والتجريب من اجل اكتساب الخبرات.			
حل المشكل بشكل منهجي، التجريب، التعلم من التجارب السابقة، التعلم من الاخرين، وتحويل المعرفة.	The Learning Organization Activistes	Garvin 1993	03
فرص التعلم المستمر، تحفيز الاستعلام والاستفهام، التعاون والعمل الجماعي، تمكين العاملين، القيادة الاستراتيجية، النظم الداعمة، وربط المنظمة ببيئتها.	The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire	Marsick and Watkins 1993	04
هو شامل تماما ويتألف من 187 سؤالاً مجمعا في 09 ابعاد، وهو استبيان طويل ومفصل يهدف الى جمع البيانات من كل المديرين والموظفين من المستوى الأدنى، والتي يمكن ان تسهل إذا ما اديرت بشمل صحيح تجميع البيانات ذات الصلة فيما يتعلق بتنمية المنظمة المتعلمة.	The Complete Learning Organization Benchmark	Mayo and Lank 1994	05
خمسة أجزاء تفحص دور المنظمة ككل، ودور الفرد المحدد ودور وظيفة الموارد البشرية في القيادة والتشجيع على التعلم.	The Learning Audit	Pearn and al 1995	06
هذه الأداة فلسفة والقيم والبنية والعمليات والقيادة واتخاذ القرارات وتنظيم العمل والتدريب والتطوير، بالإضافة الى التفاعلات الداخلية والخارجية للمنظمة.	The Recognising Your Organization	Sarala 1996	07
المنظمة المتعلمة تركز على خمسة أنظمة فرعية وهي: نظام التعلم، نظام التنظيم، نظام الافراد، نظام المعرفة، ونظام التكنولوجيا.	Système Learning Organization Model	Marquardt 1996	08
فرص التعلم، التسامح مع الأخطاء، المساءلة وتوقعات الأداء العالي، الانفتاح على الأفكار الجديدة، بالإضافة الى السياسات والممارسات الداعمة للتدريب والتعلم.	The Learning Environment Survey	Tannenbaum 1997	09
هو أداة لقياس ولبناء المنظمة المتعلمة ويتكون من 06 ابعاد وهي: تحديد الهدف والفائدة، اختيار أداة التقييم، إدارة التقييم واكتشاف النتائج، تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة، تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة، وتطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.	The Learning Organization Capability Assessment	Redding and Catalanello 1997	10
قدم خمسة أسس جوهرية واستراتيجية للمنظمة المتعلمة: الوضوح	The strategic	Goh	11

والدعم من اجل رسالة ورؤية المنظمة، القيادة التشاركية، ثقافة تشجيع التحريب، القدرة على نقل المعرفة عبر الحدود التنظيمية، فرق العمل والتعاون.	building blocks of a Learning Organization	1998	
الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستعلام، التمكين والتقييم.	Learning Organization Diamond Model	Moilanen 1999	12
التحول نحو المنظمة المتعلمة حسب الباحث يتأثر بخصائص المنظمة وبالثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة، ويتكن نموذج من ثلاثة أنظمة فرعية وهي: نظام المنظمة، نظام التعلم، ونظام الثقافة الاجتماعية.	نموذج المنظمة المتعلمة	Al Otaibi 2000	13
اقترح نموذج متكامل للمنظمة المتعلمة يتكون من التعلم التنظيمي، التعلم في العمل، مناخ التعلم، هيكل تنظيمي مرن وعضوي.	The integrated model of the Learning organization	Ortenbald 2001	14
يتكون النموذج من ستة عناصر أساسية تتفاعل وتتداخل فيما بينها مشكلة شبكة من العلاقات وتلك العناصر هي: القادة التحويلية، ثقافة المساواة، صياغة الاستراتيجيات، الاليات، البناء الافقي، وصياغة المعرفة.	The Learning organization Web	James 2003	15
المنظمة المتعلمة حسبها تتكون من هيكل من المكونات التنظيمية تتمثل في: الهيكل التنظيمي الافقي، تشارك المعلومات، ثقافة التكيف، استراتيجية التعاون، تمكين العاملين.	Network Pattern of Learning Organization	Daft 2005	16
خمسة مبادئ للمنظمة المتعلمة وهي: القيادة والتخطيط الاستراتيجي، انظمة تقييم الأداء، التوافق المستمر للاستراتيجية، الممارسات العملية للتعلم التنظيمي، البنية التحتية للتعلم.	مبادئ المنظمة المتعلمة	Rawabdeh and Aboukhadra 2006	17
ارتكز على توفر ثلاثة لبنات لبناء المنظمة المتعلمة: البيئة الداعمة للتعلم، ممارسات واضحة للتعلم، قيادة تعزز التعلم.	Building Blocks of the Learning Organization	Garvin and al 2008	18

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ادبيات مختلفة

المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للعوامل الشخصية والتنظيمية:

الفرع الأول: ماهية العوامل الشخصية:

أولاً: مفهوم العوامل الشخصية:

قبل التطرق لمفهوم العوامل الشخصية سوف نتطرق لتعريف الشخصية:

تعريف الشخصية: "تعد الشخصية من أحد المكونات الأساسية للاختلافات الفردية، والشخصية هي

مجموعة من الخصائص المتميزة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد، وتعرف بأنها نظام متكامل من الخصائص المميزة للفرد، والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على موائمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله."¹

وتعرف أيضاً "أنها مجموعة من الصفات المتأصلة نسبياً في الفرد وتتكون من ميوله ومزاجيته التي تشكلت بشكل واضح من خلال عوامل وراثية، اجتماعية، ثقافية، وبيئية وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه والاختلاف في سلوك الفرد، وتوجد ثلاث أولويات تميز الشخصية وهي:

- الشخصية تعكس الاختلافات الفردية: أي لا تجد شخصان لهما نفس الشخصية، لكن تجد سمة معينة

في شخص موجودة في شخص آخر.

- عناصر الشخصية ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبياً: تعتبر العناصر الدائمة نسبياً في شخصية الفرد هي

عناصر الشخصية الرئيسية، أما الخصائص العابرة والمتغيرة فهي لا تعتبر من خصائص الشخصية.

- تغير الشخصية: تتغير شخصية الفرد مع تغير ظروف الحياة والشخصية لا تتغير نتيجة الحوادث المفاجئة

فقط وإنما تتغير بشكل تدريجي من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة.²

تعريف العوامل الشخصية: تعبر العوامل الشخصية عن الصفات أو خصائص التي تميز فرد عن غيره من

الأفراد العاملين في أي منظمة، وهذه الخصائص قد موروثه ترتبط بالفرد نفسه مثل (العمر، التأهيل العلمي، الحالة الاجتماعية) أو عوامل مكتسبة ترتبط بعمل الفرد في المنظمة مثل (المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في العمل الحالي، الخبرة).³

ثانياً: أبعاد العوامل الشخصية:

تشكل العوامل الشخصية من مجموعة من الأبعاد، أهمها: (الاتجاه، القدرات، الدافعية، وإدراك الدور الوظيفي).

¹ أحمد بن محمد الغانم، العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدة خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، 2006، غير منشورة، ص46.

² بن الشيخ سارة، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2017، غير منشورة، ص35.

³ ميسون عبد الله أحمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين-دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية الإدارية، العدد29، جامعة الموصل، العراق، ص8.

أ- الاتجاه: هو موقف (وجهة نظر) الإنسان حيال: شيء، موضوع، او فكرة. وعليه يمكن القول إن الاتجاهات تتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي:

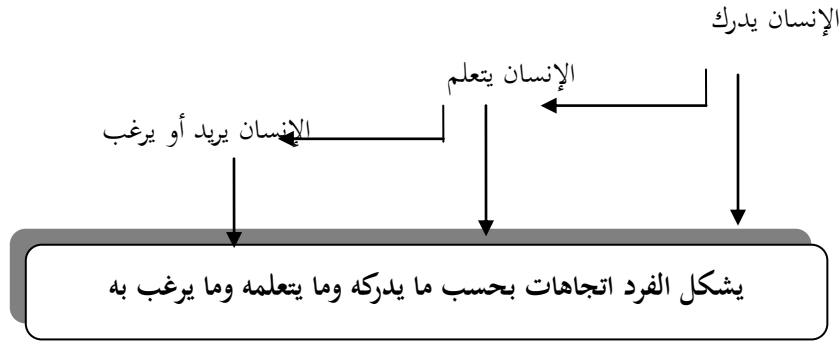
1- العنصر الفكري: هو العنصر الذي يمثل العقيدة أو التفكير العقلاني، المستند إلى تحليل الأسباب والعلاقات بأسلوب منطقي.

2- المشاعر: وتعبّر المشاعر عن الجانب العاطفي والذي يعكس ما يحمله الإنسان من حب أو كراهية وإعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

3- الميل للسلوك: ويفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

والشكل الموالي يوضح مفهوم وتكون الاتجاه لدى الفرد

الشكل (4): مفهوم وتكون الاتجاه لدى الفرد



المصدر: بن الشيخ سارة، مرجع سابق، ص 39.

ب- القدرات والمهارات: القدرة هي تلك الخاصية أو السمة الفطرية أو المكتسبة التي تسمح للفرد أن

يفعل شيئاً مادياً أو ذهنياً، أما المهارات فهي الجدارة في أداء المهام أو أداء الأعمال مثل مهارة تشغيل الحاسب الآلي أو مهارة المحاسب في إعداد الميزانية.¹ يمكن تقسيم القدرات إلى نوعين رئيسيين:

1- القدرات العقلية: ويقصد به الذكاء العقلي والذي يتضمن القدرة على فهم الأفكار المعقدة، التكيف

الفعال مع البيئة، والتعلم من الخبرة، وينقسم هذا الذكاء إلى مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: قدرات عقلية لغوية وحسابية وتعليمية؛

المجموعة الثانية: قدرات عقلية عملية وميكانيكية ويدوية

2- القدرات غير العقلية: يمكن تصنيف القدرات غير العقلية إلى مجموعتين من القدرات:

✓ قدرات الحواس: وهي الإبصار والسمع والشم واللمس والتذوق أن معظمها قد أجرى على حاسة

الإبصار وبدرجة أقل حاسة السمع، وأيضاً من حيث متطلبات الأداء في معظم الأعمال؛

¹ سارة بن الشيخ، نفس المرجع السابق، ص 42

✓ **قدرات الحركية:** هي تلك التي تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم به الفرد بناء على إدراكه لمثيرات عقلية.

ج-الدافعية أو الدوافع: يعرف الدافع على انه القوة التي تحرك السلوك وتوجهه، وتؤدي إلى استمراره، وهي القوة الداخلية التي تحرك الأفراد نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، كما انه شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة، هذه الحاجة تولد لدى الشخص نوع من التوتر يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص.

الشكل (5): تشكل الدوافع لدى الفرد



المصدر: بن الشيخ سارة، مرجع سابق، ص 41

د-إدراك الدور الوظيفي: هو أي سلوك إنساني يقوم به الفرد يبدأ من خلال إدراكه للمتغيرات والمؤثرات الخارجية، ثم يقوم بالتجاوب معها، لذا يعتبر الإدراك هو بداية كل سلوك إنساني، وهو إحساس الإنسان بما حوله واستقباله للمتغيرات والمؤثرات ثم تحليلها وفهمها بطريقة معينة؛ وهو مكون من شقين:

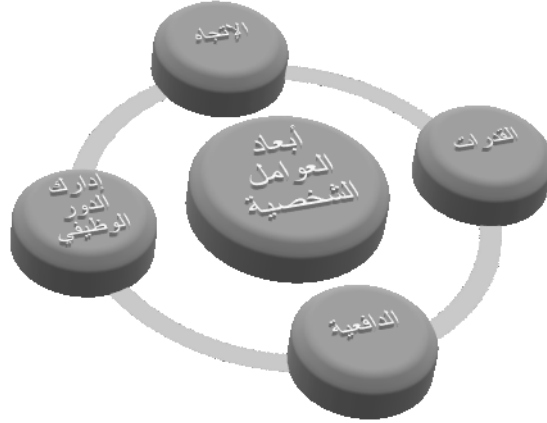
1-الإحساس والشعور: أي استقبال المثيرات.

2-الفهم والتصور: هنا يتم تصنيف المعاني (المعلومات، الأشخاص، الأشياء) إلى مفاهيم، وهي مجموعة متجانسة من المعاني ويتم كذلك تكوين المعارف.¹

والشكل الموالي يوضح ملخص لابعاد العوامل الشخصية

الشكل (6): أبعاد العوامل الشخصية

¹ فتحي احمد دياب، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال الحديثة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى 2013 ص 81:82.



المصدر: من اعداد الطالبين

الفرع الثاني: ماهية العوامل التنظيمية:

أولاً: مفهوم العوامل التنظيمية:

أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي وهو يعبر عن مجموع العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، كنمط القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي، التشريعات المعمول بها، الحوافز، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها.¹

ثانياً: ابعاد العوامل التنظيمية:

قد تم اختيار ستة أبعاد تمثلت في (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، والتدريب الوظيفي).

أ: الهيكل التنظيمي: يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة؛²

يتضمن البناء التنظيمي للمؤسسة كل من الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات موجهة المسائلة والمكافئة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات،

¹ بن الشيخ سارة، مرجع سابق، ص 43

² بن ساسي هناء، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة حالة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مركز المصطفى للتشخيص بالأشعة، مؤسسة الطبي المرشد، مؤسسة الضياء) بولاية ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشور، 2017، ص18

وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المؤسسة، والهيكل التنظيمي له ميزتين هما : أولها إعطاء الطابع الرسمي وثانيها تحديد درجة المركزية، أما الطابع الرسمي في المؤسسة يقصد به إلى أي درجة المؤسسة تحدد بوضوح القواعد والإجراءات المتعلقة بالوظائف، وبعبارة أخرى هو تحديد إجراءات الإشراف على الموظفين لضمان عدم تجاوزهم للقواعد واللوائح، أما المركزية فهي كمية السلطة الموزعة بين العاملين في مختلف المواقع، وتقاس من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمشاركة في صنع القرار، إذا الميزة الأولى يعتمد فيها الموظفون على مشرفيهم في عملية صنع القرار، في حين الميزة الثانية تعني مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وبناء السياسات.

ب: بيئة العمل المادية: هي ظروف العمل التي يؤدي فيها شاغل الوظيفة مهامه ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالي، سواء كانت داخل المكاتب والورش أو بيئة العمل الخارجية، وتتكون بيئة العمل من ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتهوية وإضاءة وضوضاء، توفير مقومات الأمن والسلامة، وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين، وعناصر البيئة المادية تحتاج إلى التحسين مثل الإنارة والمكاتب والأثاث، ويجب أن تكون مناسبة بحيث لا تسبب إجهاد للموظفين عند القيام بوظائفهم.

ج- نمط القيادة : تعني عملية التأثير على الآخرين من اجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعتبر القيادة نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، وهناك من يعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معا من اجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويعتبر التمكين احد أساليب الإدارة الفعالة للتأثير على سلوك الموظفين، وقد أصبح مفهوم التمكين واسع الانتشار وهو شكل من أشكال المبادرة وإشراك الموظفين، ويشير إلى درجة تشجيع الموظفين على اتخاذ قرارات معينة دون استشارة المشرفين عليهم، فهو ممارسات تطبيق اللامركزية في السلطة من خلال إشراك الموظفين في صنع القرار، ويمكن تعريف التمكين على انه أسلوب إداري يوفر للموظفين حرية التصرف والاستقلالية في مهامهم وهو يركز على طبيعة العلاقة بين القادة وأعضاء الفريق على مدى إدراك الموظفين لقدرةهم على التعامل مع الأحداث والحالات والأشخاص في مكان العمل.

د- الاتصال الإداري: تقوم العمليات الإدارية بالأساس على الاتصال، فهو عملية إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم هذه المعلومات من قبل المستلم، وتكمن أهمية الاتصالات الإدارية في نقل المعلومات (الرسالة) وتبادلها بين الأقسام المختلفة، ودورها في سرعة إنجاز العمل وتقليل الروتين الإداري وسرعة اتخاذ القرار، وقد تكون الاتصالات شفوية أو مكتوبة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا يتوقف على عدة عوامل أهمها نوع وحجم المعلومات المراد نقلها، كذلك نوعية الإدارة أو المدراء وتوجهاتهم وآرائهم حول تنظيم الاتصالات المعمول بها في المؤسسة ، وأن التنظيم لا فاعلية له من دون وجود شبكة اتصالات بين مختلف الأقسام والإدارات، ولا يمكن أن يتم التوجيه من دون

اتصال، حيث أن جوهر التوجيه يكون من خلال اتصال المدراء مع المرؤوسين والاتصال الجيد وهو الذي يكون باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطوير عكس الاتصال الذي يكون ذو اتجاه واحد (إلى الأسفل) الذي يحمل التعليمات من الأعلى إلى الأسفل يؤدي بالفرد إلى الخمول باعتبار أن أفكاره لا قيمة لها لدى الرؤساء.

ه- الأجر والحوافز: فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، فالحافز هو أسلوب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أدائهم كما ونوعاً؛

ويعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملون الذين تتصف أعمالهم بالوقتية سواء كانت لبعض الوقت أو طول الوقت، أما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو اليوم أو بالشهر أو بالقطعة، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

و- التدريب: هو عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة والمفاهيم والقواعد لتغيير مواقف وسلوكيات الفرد لتعزيز أداء الموظفين وقد يتم التدريب بطريقتين: تدريب الموظف أثناء المهمة الخاصة به أو استدعاء الموظفين إلى برامج تدريبية لتعلم مهامهم.

إن برامج التدريب ليست فقط لتطوير الموظفين، ولكن أيضاً تساعد المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية تجعلها في مركز قوي لمواجهة المنافسة والبقاء على القمة وهذا يعني أن هناك فرق بين المؤسسات التي تتبنى التدريب والمؤسسات التي لا تفعل ذلك.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للعوامل الشخصية والتنظيمية والمنظمة المتعلمة:

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالعوامل الشخصية والتنظيمية والمنظمة المتعلمة، فالمتابع لهذا الموضوع يلحظ وجود عديد الدراسات التي تناولته سواء من حيث التطور الذي وصل إليه أو من حيث ازدياد أهميته خاصة في المؤسسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت العوامل الشخصية والتنظيمية:

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع

1) دراسة دريالي يسمينه 2018 بعنوان: " أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على ضغوط العمل لدى

العاملين دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على العوامل الشخصية والتنظيمية وعلى العوامل المؤثرة على ضغوط العمل، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية. توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي كالاتي:

- اتضح أن هناك مستوى عال من مفهوم العوامل الشخصية لدى العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات؛
- اهتمام المؤسسة بالناحية التنظيمية اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي؛
- اهتمام المؤسسة بضغط العمل اهتمام متوسط وغير كافي؛
- لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة؛
- العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغير مستقل وضغوط العمل كمتغير تابع علاقة عكسية ضعيفة، والعوامل الشخصية علاقتها كانت أقوى بضغط العمل عن طريق بعديها الدافعية، يليه إدراك الدور الوظيفي؛
- العوامل الشخصية هي الأكثر أهمية وتأثير على ضغوط العمل من العوامل التنظيمية، فالدافعية كان لها أكبر دور فعال وأثر على ضغوط العمل؛
- من بين أهم العوامل التي أثرت على ضغوط العمل بعد إدراك الدور الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا يوجد أثر للعوامل التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.¹

2) دراسة هناء بن ساسي 2017 بعنوان : أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة

التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هدفت الدراسة لتحديد أثر العوامل الشخصية والتنظيمية الناتجة عن بعض العوامل (الاتجاهات، القدرات، الدافعية، إدراك الدور، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، والتدريب) وعلاقتها على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام أداة الاستبيان على عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة، باختيار 3 مؤسسات كعينة للدراسة وتم توزيع 60 استبيان. وتوصلت الدراسة على النتائج التالية:

- وجود مستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بولاية ورقلة وهذا يدل على السلوك الجيد الذي تحققه هذه المؤسسات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.65 وهو مستوى عالي يدل على الوضعية الجيدة للمؤسسات المدروسة، ومنه تم إثبات فرضية الدراسة الدالة على وجود سلوك جيد للمؤسسات المدروسة بولاية ورقلة؛

¹ دريالي يسمينه، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على ضغوط العمل لدى العاملين دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، مذكرة ماستر إدارة الموارد البشرية،

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشور، 2018

- وجود مستوى عالي من العوامل الشخصية لدى أفراد عينة الدراسة أي يتميز المستجوبة بالدافعية وغيرها من الصفات الإيجابية الدالة على العوامل الشخصية ومنه تم إثبات فرضية الدراسة الدالة على وجود مستوى عالي من العوامل الشخصية لدى عينة الدراسة وذلك من خلال المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير البالغ 2.62 وهو مرتفع ينتمي للمجال المرتفع لمقياس لكارث الثلاثي؛
- وجود علاقة ارتباطية قوية للعوامل الشخصية والتنظيمية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة بولاية ورقلة وإثباتا لذلك تم استخدام معامل الارتباط ليسبرمان حيث كشف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين البالغة 72.7% وهي نسبة تدل على الدور الفعال الذي تلعبه العوامل الشخصية والتنظيمية في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.¹

3) دراسة رشيد مناصرية، سارة بن الشيخ 2016 بعنوان: "أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود)"

هدفت الدراسة أولا على واقع العوامل التنظيمية وواقع أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حاسي مسعود، ثم التعرف على مدى الترابط بين مستوى أداء المورد البشري ومختلف العوامل التنظيمية في المؤسسة وفي الأخير مساعدة المؤسسة في وضع الإجراءات التحسينية لأداء العاملين بها من خلال مجموعة من التوصيات. وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي كالآتي:

- واقع العوامل التنظيمية في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء غير جيد ولا يساعد العاملين على تحسين مستوى الأداء لديهم، كما يوجد لدى أغلبهم نظرة سلبية حول البيئة التنظيمية في المؤسسة، وبعود ضعف البيئة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء إلى:
- 3- نمط القيادة في المؤسسة غير محفز للعمل فنجد أن الإدارة لا تشرك العاملين في اتخاذ القرار ولا تشجعهم على تبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم، كما أنه لا يوجد اهتمام بمبدأ الحرية في أداء المهام، وكذلك نقص التحفيز من طرف الرؤساء لمرؤوسيتهم، فنجد أن المؤسسة لا تتبع أسلوب التمكين، رغم تأثيره الهام على مستوى الأداء؛
- تعتبر بيئة العمل المادية ملائمة نوعا ما حيث توفر المؤسسة التجهيزات اللازمة للعمل، وكذلك التهوية والإضاءة والنظافة المناسبة، كما توفر بعض شروط السلامة للعمال، وهذا قد يشكل حافز يساعد العاملين على إنجاز مهامهم.²

4) دراسة مالكي محمد أمين بعنوان: العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR.

هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:

¹ هناء بن ساسي، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، غير منشور، 2017

² رشيد مناصرية، سارة بن الشيخ، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء -حاسي مسعود-مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير العدد 09-2016.

- التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير من خلال تحديد مستوى الولاء التنظيمي السائد فيها.
- معرفة تأثير بعض العوامل الشخصية على الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير.
- تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي ومحاولة معرفة نوع التأثير الذي تمارسه هذه المتغيرات على هذا الأخير.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي هو البعد السائد لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير يليه البعد المعياري والبعد المستمر بنسب متقاربة نوعا ما.
- عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزي إلى متغير الجنس أو السن، أو المستوى التعليمي أو الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة.¹

5) دراسة سمية قامون بعنوان : **العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية عينة من الاطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر-سطيف-**.

هدفت الدراسة الى تحقيق اهداف نذكر أهمها:

- القاء الضوء على بعض العوامل التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل البحث كالاتصال والحوافز والتدريب وتصميم الوظائف وما تنطوي عليه من مؤشرات هامة.
- محاولة ابراز اهمية الرضا الوظيفي والعوامل التنظيمية المتمثلة في الحوافز والاتصال، وكذا التدريب والتصميم.
- محاولة معرفة ان كانت الحوافز المعتمدة في المؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بها.
- محاولة معرفة ان كان التدريب ساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

وتوصلت الدراسة الى:

- أن العوامل التنظيمية المتمثلة في كل من-تصميم الوظائف والحوافز والاتصال التنظيمي والتدريب- تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، ومنه نستنتج الفرضية

¹ مالكي محمد امين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR. مذكرة ماجستير في

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2016

العامة والمصاغة كالآتي: ان هناك عدة عوامل تنظيمية تؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر قد تم البرهنة عليها وإثباتها ميدانيا.¹

6) دراسة احمد بن محمد الغانم بعنوان: العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم دراسة مسحية على العاملين بمرور منطقة القصيم.

هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:

- التعرف على العوامل الشخصية والوظيفية التي يتمتع بها العاملون بوحدات خدمات الجمهور بمرور القصيم.
 - تبيان مستوى أداء العاملين بوحدات خدمات الجمهور بمرور القصيم.
 - التعرف على علاقة العوامل الشخصية والوظيفية الرئيسية (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، الرتبة، الدورات) بمستوى أداء العاملين بوحدات خدمات الجمهور بمرور القصيم.
- وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من (152) مفردة مكونة من (47) ضباط رتبة عميد إلى ملازم، و(105) ضابط صف من جندي إلى رئيس رقباء. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتمتع أكبر الفئات السنية عمرا من العاملين بمستوى عال من الأداء.
- يستغرق العاملون وقت طويل في أداء العمل وهم على رضا عن أداء عملهم.
- إتاحة مزيد من فرص التدريب في مجال خدمة الجمهور، وتقليل ضغوط العمل التي تعيق الأداء.
- اعتماد نظام (المراجعة بالتسلسل) من يحضر أولا يخدم أولا.
- زيادة الحوافز المخصصة للعاملين.²

الفرع الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت المنظمة المتعلمة:

1) دراسة عامر مصطفى حسين الحاج محمود 2008 بعنوان: العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل،

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية والمنظمة المتعلمة وما مدى تطبيق هذا الوصف على بنك الإسكان للتجارة والتمويل محل الدراسة، وخلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

¹ قامون سمية، العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الاطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2014.

² احمد بن محمد الغانم، العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، 2006.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على التوالي بين القيادة الخادمة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي وثقافة تحمل المخاطرة من جهة والمنظمة المتعلمة من جهة أخرى؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إحصائية بين القيادة الخادمة والتحول نحو المنظمة المتعلمة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وبناء المنظمة المتعلمة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المرن والمنظمة المتعلمة.

2) دراسة أسيل بنت محمد بن عبد هلال السهلي 2017 الموسومة ب دور المنظمة المتعلمة في تحقيق

التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي، مدينة الرياض

- وسعت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل رئيسي يتمثل في :دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي للبنات في مدينة الرياض؟ وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان على مجتمع البحث الذي يتكون من 752 مشرفة تربوية واستقرت عينة الدراسة على 70 مفردة بطريقة عشوائية بسيطة وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:
- درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد المنظمة المتعلمة حيث اتضح أن: عبارات محور التعلم المستمر من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض تسعى إلى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية، ومن ثم تشجيع مكاتب الاشراف التربوي المشرفات على التعلم المستمر، ثم تدرك المشرفات التربويات أهمية التشارك المعرفي مع الاخرين؛
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في الرياض؛
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض.

3) دراسة دغريز فتحي 2019 الموسومة ب متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل

التمكين، دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر، حيث انطلق الباحث من الإشكالية الرئيسية: ما مدى تأثير التمكين النفسي والهيكلية على قدرة البنوك الجزائرية في التحول إلى منظمات متعلمة؟ واستخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وفي ضوء أهداف الدراسة، واستنادا إلى الإطار النظري تم تصميم استمارة الاستبيان، ولغرض تمثيل حقيقي لمجتمع البحث تم تقسيمه إلى أربعة مجموعات كل مجموعة تضم عدد من الولايات ثم قام باختيار الولايات المستهدفة بطريقة عشوائية بسيطة، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- توافر أبعاد التمكين النفسي والهيكلية في البنوك الجزائرية جاءت بدرجة عالية في عمومها، لكنها تبقى غير كافية خاصة ما تعلق بالتمكين الهيكلية حيث بينت النتائج رغم إيجابيتها وجود الكثير من القصور في

- التمكين أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار والمشاركة بالمعلومات والتفويض في هذه البنوك، وكذلك قصور في بعد التأثير على عكس بقية الأبعاد بالنسبة للتمكين النفسي؛
- توافر متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة حيث ظهرت متطلبات: ديناميكية التعلم، التحول التنظيمي وإدارة المعرفة وتمكين الشركاء وإدارة التقنية بمستوى متوسط؛
- وجود فروقات بين المستجوبين حول توافر أبعاد التمكين ومتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؛
- وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين البنوك الجزائرية حول أبعاد التمكين النفسي والهيكلية ما مدى بعدي الاستقلالية والمشاركة بالمعلومات؛
- عدم وجود فروقات معنوية فيما يخص متغيري المستوى التعليمي والخبرة؛
- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين التمكين ومتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة وان ملكية ونوع البنك (عام أو خاص) لا تؤثر تماما في العلاقة بين التمكين والتحول إلى المنظمة المتعلمة؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1) Jarunee Saetang et al بعنوان: **factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys,2010**

- ركزت الدراسة على تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية (تحديد الأهداف وغموض الدور) وعامل شخصي الذي هو الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لموظفين في مركز التدريب المهني في بانكوك للكشف عن مشكلات الأداء ومعالجتها، وهدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:
- دراسة المتغيرات التنظيمية والشخصية المؤثرة على الأداء الوظيفي؛
 - تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية على الأداء الوظيفي؛
- وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، بحيث تم توزيع استبيان على عينة بحجم 95 موظف في مؤسسة للتدريب المهني في بانكوك، وتم تحليل الاستبيان عن طريق spss وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- الأهداف في المؤسسة واضحة وتوضع على أساس تشاركي، وعلى أساسها يتم تقييم الأداء؛
 - غموض الدور له علاقة سلبية مع الأداء الوظيفي؛
 - الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

2) David Giaque, et al بعنوان: **les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses, 2008**

ركزت الدراسة على مجموعة من العوامل التنظيمية وهي (فهم العمل، التحفيز، مناخ العمل، القيادة) لدراسة أي منها له علاقة بالأداء الفردي والجماعي سواء سالبا او إيجابا، وطبقت على أربعة مؤسسات سويسرية عمومية تطبق التسيير العمومي الحديث لزيادة الكفاءة التنظيمية وهدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها:

- تصنيف العوامل التنظيمية التي تؤثر على الأداء إلى عوامل تعيق أو تعزز الأداء الفردي والجماعي في ظل مبادرات الإصلاح في التسيير العمومي الحديث؛
- طرح دور العوامل التنظيمية في تحليل الأداء الفردي والجماعي وهذه العوامل هي (فهم العمل، التحفيز، مناخ العمل، أسلوب القيادة والإدارة).

وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، بحيث تم توزيع استبيان على عينة بحجم 107 فرد وتم تحليل الاستبيان عن طريق spss وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بعض جوانب التحفيز لها أثر إيجابي على أداء الأفراد؛
- فهم الفرد لدوره في المؤسسة ومحمل العمليات التنظيمية وكذلك الربط بين دور الأفراد والأهداف التنظيمية يرتبط كثيرا بشكل إيجابي مع الأداء الفردي وأشار الباحث ضمن الدراسة الى ان الخصائص الفردية ليس لها أثر ايجابي او سلبي على الاداء الفردي الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل..... الخ؛
- تطوير هيكل تنظيمي بأكثر مرونة واقل هرمية، ووضع الأهداف على أساس تشاركي.

3) دراسة Salem و Al-Telbani هدفت الدراسة الى قياس مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في مستشفى الشفاء في مدينة غزة، وذلك من وجهة نظر موظفيها، ولغرض الدراسة الميدانية استخدم الباحثان مسخنة معدلة من نموذج Mersick و Watkins 2003 لقياس مفهوم المنظمة المتعلمة واستهدفا به 325 موظف تم اختيارهم عشوائيا، وبالاعتماد على التحليل الاحصائي اتضح ان مستشفى الشفاء لا تتوفر على ابعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفيها، وخلصت الدراسة الى ضرورة تحول المستشفى الى منظمة متعلمة من خلال تشجيع ممارسة جميع ابعادها أي خلق فرص التعلم المستمر، تحفيز الحوار، الاستفسار التعاون وتعلم الفريق، الرؤية المشتركة، نقل وتبادل التعلم، وكذلك الاتصال مع البيئة الخارجية، وخلص البحث الى ان مستشفى الشفاء بحاجة الى ان يصبح مؤسسة تعليمية، وان يشجع جميع ابعاد المنظمة المتعلمة.

4) بعنوان: Matheus Hauder, Sascha Roth, Florian Matthes

ORGANIZATIONAL FACTORS INFLUENCING ENTERPRISE ARCHITECTURE MANAGEMENT CHALLENGES

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العوامل التنظيمية التي تؤثر على تحديات إدارة هندسة المؤسسات، ومدى تأثير العوامل التنظيمية على حجم المؤسسة وخبرتها. تم اختيار عينة مكونة من 105 من الخبراء الصناعة في 10 دول مختلفة ومن أجل جمع المعلومات تم الاعتماد على الاستبيان عبر الانترنت وتم تحليلها بمعامل الارتباط بيرسون. ونتائج هذه الدراسة كانت عدة ومنها ما يلي:

- تؤثر العوامل التنظيمية في المؤسسة على مواجهة للتحديات المختلفة (أهداف غير واضحة، نقص المهندسين المعماريين في سوق العمل مطالب، وبيئة المؤسسة)؛
- تمثل الاجتماعات غير الرسمية من التحديات التي تواجه المؤسسة بسبب عدم فهم فوائدها (الغاية منها)؛
- تواجه الولايات المتحدة التحديات المتعلقة ببيئة المؤسسة؛
- تحتاج EAM إلى وضع برامج مصممة وفقا لعوامل محددة في المؤسسة؛
- إن تصميم EAM يعتمد على تأثير العوامل التنظيمية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

الجدول(3): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية وتم ربطها إما بالولاء التنظيمي أو بمستوى الأداء داخل المؤسسة او بضغط العمل، كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة ضغوط العمل.	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية، وأثرها على المنظمة المتعلمة، والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة التي تم التعرف لها ان بعض الدراسات السابقة لم تتطابق مع الدراسة الحالية في - تسمية ومضمون وأبعاد المتغيرات المدروسة. -الاختلاف في البيئة المدروسة. - اختلاف في حجم العينة.
مجتمع وعينة الدراسة	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، البعض طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.	لقد أسقطنا الدراسة على المديرية الجهوية لخدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة
أدوات التحليل والمنهج المستعمل	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.

المكان والزمن	تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2008 إلى 2018، حيث شملت الدراسات الأماكن مختلفة من العالم.	أُنجزت خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).
المتغيرات	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - التشارك المعرفي؛ - العوامل الشخصية والتنظيمية؛ - المنظمة المتعلمة؛ - إدارة المعرفة	اعتمدت دراستنا على متغيرين وهما: المنظمة المتعلمة كمتغير تابع، والعوامل الشخصية والتنظيمية كمتغير مستقل.

المصدر: من اعداد الطلبة

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية والتطرق إلى ماهية المنظمة المتعلمة، خصائص، أهمية، ونماذج بناء هذه المنظمة، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للعوامل الشخصية والتنظيمية، تم تحديد المفاهيم الخاصة بكل من المنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية.

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها، ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، وبين دراستنا.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأبعاد المنظمة

المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية

في المديرية الجهوية لخدمات الهاتف

النقال موبيليس ورقلة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالمنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية والدراسات السابقة، ولتحسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

- ✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.
- ✓ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة:

يحتوي هذا المطلب على فرعين: الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما الثاني تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

في هذا الإطار سيتم التطرق الى التعريف بمؤسستي اتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تنشطان في مجال خدمات الاتصال الالكترونية، وذلك في ضل محيط تنافسي مضطرب ومعقد خاصة من طرف شركتي جازي Djezzy ونجمة Nedjma. وقد تم إضافة التعريف بشركة اتصالات الجزائر للتأكيد على أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعاً من فروعها ثم انفصلت عنها نتيجة لكبر حجمها والالتزامات واشتداد المنافسة في القطاع.

أولاً : نشأة واهداف المؤسسة:

أ- نشأة المؤسسة: مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الالكترونية. تم إنشاء هذه المؤسسة وفقاً لقانون 03/200 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، و انطلاقاً من المرسوم التنفيذي رقم 01/140 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، الفقرة 8 من المادة 16 من هذا القانون، و بناء على هذا المرسوم التنفيذي رقم 02/150 المؤرخ في 09 ماي 2002 و الفقرة 25 من قانون 03/2000 تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات و خدمات عن بعد، انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 01 جانفي حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي المرونة، الفعالية وجودة الخدمة و من هنا كان عليها أن تحقق مستويات عالية للأداء التقني، الاقتصادي والاجتماعي من أجل احتلال مكانة ريادية في مجال نشاطها ومحيطها التنافسي، إضافة الى العمل على تطوير بعدها الدولي والمساهمة في ترقية قطاع الاتصالات في الجزائر.

ب- أهداف المؤسسة: يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة إلخ؛
- تأسيس، تشغيل وتسيير مع كل مستخدمي الشبكات؛

- تنمية، تشغيل وتسيير شبكات الاتصال الخاصة والعامة؛
- تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين وبصفة خاصة المناطق الريفية؛
- الرفع من جودة الخدمات المقدمة والحجم المقدم منها إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال؛
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.

ثانيا: تعريف الشبكة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس:

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتبين إن الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروعها وهي مستقلة في قراراتها الاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مسؤولي الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة وما يمكن قوله إن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى.

أ- نبذة عن نشأة الشركة الجزائرية للهاتف النقال: تعد الشركة لجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها بمائة مليون دينار (100.000.000 دج) وهو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000 دج، قدر عدد عمالها بتاريخ 31 جانفي 2005 ب 600 عامل تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقبل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة. أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين، إذ يشرف على الشركة الرئيس المدير العام ومدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة (الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات، الإمداد، الموارد البشرية العلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات)، كما إن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين، تحتوي المؤسسة أيضا على إدارة مكون من تسعة إدارات من مختلف المستويات المهني و تتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- ✓ تقديم أحسن الخدمات؛
- ✓ التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛
- ✓ الإبداع؛
- ✓ تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير الى ضم أكثر من 10 ملايين مشترك.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع , تعمل موبيليس دوماً إن تعطي صورة ايجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجحة بالإضافة إلى تنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة، موبيليس أرادت التوضع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم , وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم "، هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم ،ودليلاً على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي , بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي لالتزامها بلعب دورها الجماعي ومساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع.

ب-المستوى الجهوي: ويشمل على ثمان مديريات الجهوية، حيث تتوزع هذه المديريات لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني، وتعمل على تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات الجهوية، وتضمن التحكم في الأوضاع والقرب من الزبون. كما تنقل الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الاستراتيجيات إلى الإدارة العليا وتمثل المديريات الجهوية شكل من أشكال التسيير اللامركزية من خلال تفويض السلطة على جزء معين من السوق، وفي مقابل ذلك تكون هذه المديريات مسئولة على نطاقها الجغرافي أمام الإدارة العليا. وهذا ما يمكن هذه الأخيرة من معرفة مستوى الأداء لكل إدارة جهوية وبالتالي يمكنها تحديد مكان الضعف والقصور، وتمثل المديريات الجهوية في:

- المديرية العامة للوسط؛
- المديرية الجهوية سطيف؛
- المديرية الجهوية قسنطينة؛
- المديرية الجهوية عنابة؛
- المديرية الجهوية الشلف؛
- المديرية الجهوية وهران؛
- المديرية الجهوية بشار؛

المديرية الجهوية ورقلة والتي هي محل دراستنا الميدانية لهذا البحث، والوظائف الأساسية لهذه المديريات هي القيام بتنفيذ القرارات الاستراتيجية المتخذة من طرف الإدارة العليا.

ثالثاً: العرض العام للمديرية الجهوية ورقلة:

1-لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة: أنشئت المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة لتغطية مناطق الصحراء في 2004، وتتفرع منها ثمانية وكالات تجارية، حددت في الفترة ما بين 2005/2006 وهي: ورقلة،

الأغواط، غرداية، حاسي مسعود، الوادي، تلمسان والبيزي، و كان مشروع إنشاء ثمانية وكالات فرعية تدريجيا ابتداء من الفصل الثالث من سنة 2006 وقد تم هذا المشروع و الهدف من ذلك هو توحيد و تنظيم الوكالات التجارية و تحقيق النجاح في الميدان التجاري و تتمثل هذه لفروع في: تقرت، أفلو، المغاير، طولقا، المنيعه، عين أمناس، مطار حاسي مسعود و عين صالح.

ب- قيم ومبادئ المديرية: إن للشركة مجموعة من القيم يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو؛
- حماية المستهلك الجزائري والدفاع عن خصوصياته؛
- التضامن؛
- الجودة؛
- روح الفريق؛
- النزاهة والشفافية؛
- احترام العهود والوفاء؛
- الابتكار والامتياز؛
- إتقان العمل؛
- الجدارة والاستحقاق، الثقة، الصدق والأمانة.

ج- نظام العمال: يشتغل في المؤسسة الجهوية موبيليس بورقلة 313 عامل وهذا إلى غاية فيفري 2012 وهم

مقسمين حسب مجالين:

1- المجال الإداري والتقني: يشتغل العمال وفق نظام زمني مقسم إلى فترتين: الفترة الصباحية من 08:00

صباحا إلى غاية 12:00 زوالا والفترة المسائية من 13:00 زوالا إلى 16:30 مساء، مع وجود حالات المناوبة في الساعات الإضافية يوم الجمعة والسبت، وذلك حتى في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية، وكل هذان من أجل العمل على خدمة الزبائن وراحتهم وتوفير الشبكة.

2- المجال التجاري: في المجال التجاري نظام العمل المتبع هو نظام المناوبة، وهو مقسم كذلك إلى فترتين:

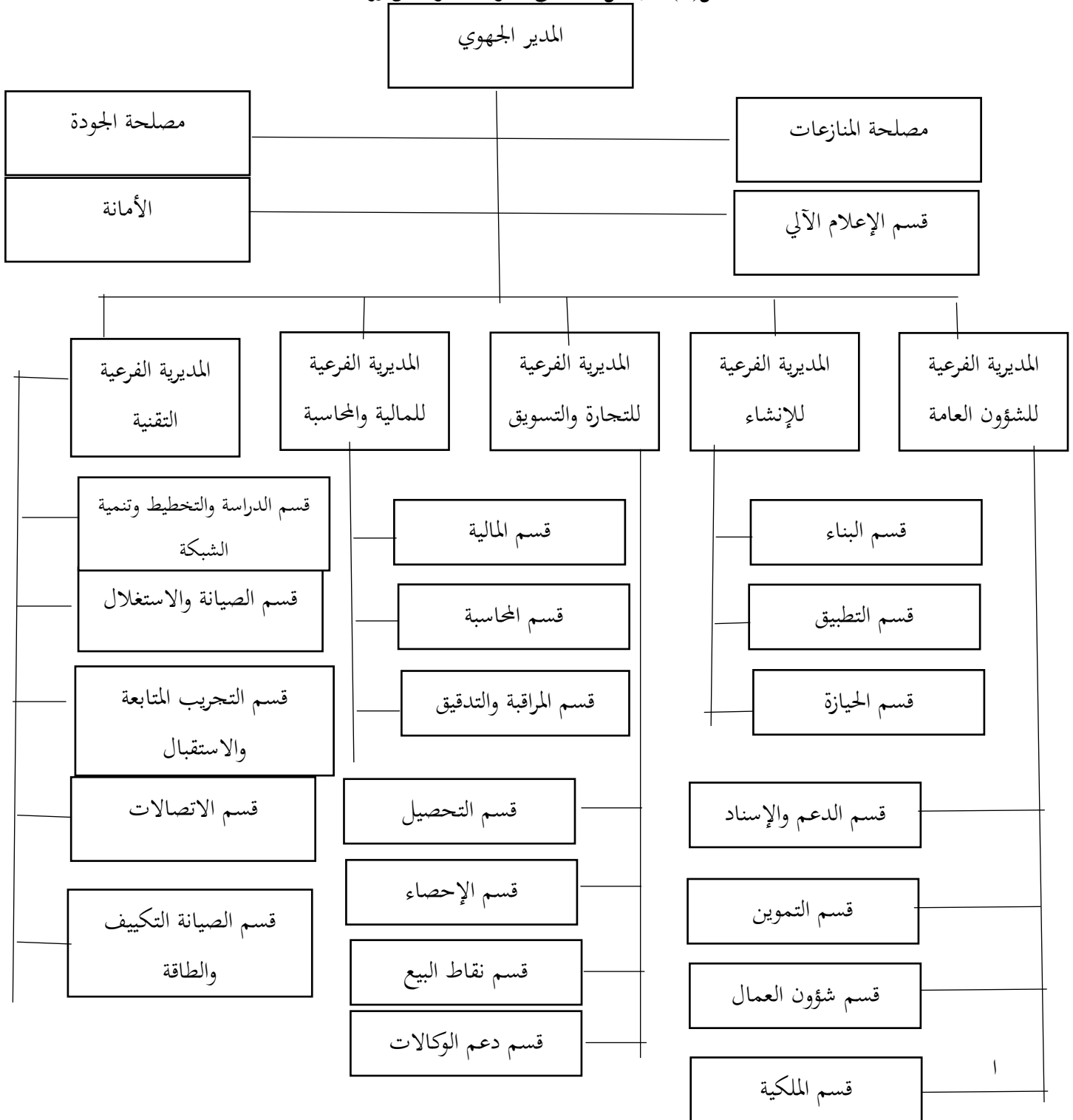
الفترة الصباحية تكون من 08:00 صباحا إلى غاية 14:00 زوالا والفترة المسائية من الساعة 14:00 زوالا إلى 20:00 مساء وهذا لتلبية طلبات الزبائن.

رابعاً: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة:

أ- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: تمثل البيئة المؤسسة كافة العوامل التي تقع تحت نطاق المؤسسة والتي تتحكم فيها حيث تضم كافة الموارد المتاحة. تم تصميم الهيكل التنظيمي بما يعكس طبيعة نشاطها و المتمثلة في مجموعة من الوظائف المتخصصة وهي وظائف أساسية تشكل القوة الضاربة لنشاطها مع وجود تكامل مع الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفعاليتها والذي يتوقف بالدرجة الأولى إلى فعالية أداء كافة الوظائف وهو يتميز بالمرونة بما يعني قدرته على الاستجابة للتغيرات واستعادة التعديلات المختلفة دون التأثير على جوهر التنظيم وأهداف الشركة، والشكل البياني التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث يوضح توزيع المديرات الفرعية والمصالح الذي يعطينا صورة أوضح للبيئة الداخلية لهاته المؤسسة وكذا النظام الداخلي لها.

ب- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (7): الهيكل التنظيمي للمؤسسة موبيليس ورقلة



المصدر: بيانات مقدمة من طرف المؤسسة

ج-تنظيم المؤسسة: إن المديرية الجهوية لموبيليس بوقرلة. تحت إدارة المدير الجهوي يقوم بتسييرها

بالتكاليف كم الأمانة والمديريات الفرعية، وذلك بتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف الموجودة وهي منظمة كالاتي:

1-المدير الجهوي: يعتبر الخلية الأساسية في المديرية الجهوية إذ يشرف على مجموعة من المهام نذكر منها:

- ✓ تنظيم وتنشيط ومراقبة نشاطات المديرية؛
- ✓ السعي إلى تطوير ورفع رأس المال التجاري للمديرية؛
- ✓ السهر على تطبيق الإجراءات الإدارية؛
- ✓ السهر على حسن سير وظائف العمال؛
- ✓ التنسيق بين النشاطات الإدارية؛
- ✓ السهر على تكوين وإعلام وتطوير كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة.

2-الأمانة: مهامها هي:

- ✓ العمل على تنظيم المواعيد وحفظ الأسرار؛
- ✓ تحليل الوثائق الإدارية؛
- ✓ تسجيل البريد الوارد وتوزيعه على المصالح؛
- ✓ استقبال وإرسال الفاكس؛
- ✓ استقبال وإرشاد الزوار.

3-مسؤول الجودة: منحت له عدة صلاحيات ومسؤوليات لذلك والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ متابعة وتنفيذ التوجيهات؛
- ✓ تسيير وثائق ومستندات إدارة الجودة، وكذا الوثائق التي ترد من خارج الشركة والتي لها علاقة بنظام الجودة؛
- ✓ التحكم في أجهزة القياس والاختبار؛
- ✓ المتابعة والتحقق من عدم المطابقة؛
- ✓ القيام بدراسة الإجراءات الوقائية والتصحيحية مع باقي المسؤولين ووضعها حيز التطبيق؛
- ✓ إدارة التحسين؛
- ✓ متابعة وتنفيذ التدقيق الداخلي للجودة.

4-مصلحة المالية: المالية العامة تتكون من ثلاث مصالح هي: مصلحة المحاسبة، المصلحة المالية، مصلحة المراقبة والتدقيق، وبخصوص المصلحة المالية فيمكن تعريفها على أنها المصلحة التي تقوم باتخاذ القرارات المالية وغيرها من المهام المالية حسب ما تعطيه القوائم المالية للمؤسسة؛ ويكمن دورها في:

- ✓ السهر على متابعة الإيرادات والتأكد تحصيلها ومراقبتها؛
- ✓ التحقق من نوعية الإيرادات، يعني مما تتكون الإيرادات (فاتورة، مبيعات هواتف... الخ)؛
- ✓ تسيير الخزينة والتأكد من مصادر الأموال المحصلة؛
- ✓ متابعة حركة الأموال في آخر الشهر (إعداد ومراقبة جدول التقارب البنكي)؛
- ✓ التحقق من نوعية النفقات؛
- ✓ إعداد التقارب البنكي للنفقات؛
- ✓ كل شهر تمويل المديرية الجهوية من طرف المديرية العامة.

من خلال التعرف العام على مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس MOBILIS، اتضح لنا أنها واحدة من المؤسسات المهمة في مجال الهاتف النقال في ولاية ورقلة، حيث تعرفنا على نشأتها وتاريخها ونظرة عامة على هيكلها التنظيمي، ومن خلال ما سلف استطعنا حوصلة خلاصة تلم بالجانب النظري للمؤسسة وتعطي صورة واضحة لها حيث عرفنا تاريخها منذ بدأ نشاطها إلى غاية الوقت الراهن، واستطعنا التعرف على بعض المصالح فيها ودورها في المؤسسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة:

يمكن التعريف بمتغيرات الدراسة والعينة المدروسة عليها على النحو التالي:

أولاً : متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين هما المنظمة المتعلمة باعتبارها متغير تابع، أما المتغير المستقل هو العوامل الشخصية والتنظيمية إذ من المتوقع ان يكون له إثر إيجابي على توافر ابعاد المنظمة المتعلمة، وقد تم استعمال هذين المتغيرين من طرف العديد من الباحثين الاقتصاديين في دراساتهم التحريية السابقة، والجدول الموالي يلخص المتغيرات التي تم ادراجها في نموذج الدراسة:

جدول(3): متغيرات الدراسة

المنظمة المتعلمة	المتغير التابع
العوامل الشخصية والتنظيمية	المتغير المستقل

المصدر: من اعداد الطلبة

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من عمال المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس ورقلة بمختلف أصنافهم سواء الدائمين أو المؤقتين، اما بالنسبة للعينة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وبناءا عليها تم تحديد عينة الدراسة في 41 استمارة شملت الفئة المعنية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

وهذا المطلب بدوره مقسم الى فرعين: الأول فيه تبيان الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، والثاني فيه الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي: المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2-مصنوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)؛

4-تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير

التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في هذا البحث يتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسة.

أولا: أدوات جمع البيانات:

1-الاستبيان: حيث خصص لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم العوامل الشخصية والتنظيمية وتأثيرها على توافر ابعاد المنظمة المتعلمة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق العوامل الشخصية ويحتوي على 19 عبارة مقسمة على 4 ابعاد.

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم العوامل التنظيمية ويحتوي على 30 عبارة مقسمة على 06 ابعاد

الجزء الثالث: يتعلق بأبعاد المنظمة المتعلمة ويحتوي على 32 عبارة مقسمة على 6 ابعاد.

الجزء الرابع: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال الشركة مثل (الجنس، العمر، الاقدمية في العمل،

والمصلحة).

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛

- موافق تعطى لها 4 درجات؛

- محايد تعطى لها 3 درجات؛

- غير موافق تعطى لها درجتان؛

- غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح كما يلي:

-صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة: يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترتيب لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات 4 وعدد الخيارات 5، وعليه $(0.80=4/5)$ إذا:

الجدول(4): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.60 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من اعداد الطلبة

ب-الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية

للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد العمال بمختلف الرتب موزعين على الاقسام، والهيكل التنظيمي.

ج-الملاحظة العلمية: بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال

لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن

بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1- صدق المحكمين: ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته، وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم اخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار، لذا قمنا بمحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

2- ثبات الاستبيان: لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات للمديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس ورقلة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول(5): نتائج صدق المقاييس المستخدمة (العوامل الشخصية والتنظيمية وتوافر ابعاد المنظمة المتعلمة)

المؤسسة	للمديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس ورقلة
معامل ألفا كرونباخ	97%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

أولا : الجنس:

يبين الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 29 مستجوبا بمتوسط حسابي قدره 70.7، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 12 مستجوبا بمتوسط حسابي قدره 29.3.

الجدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

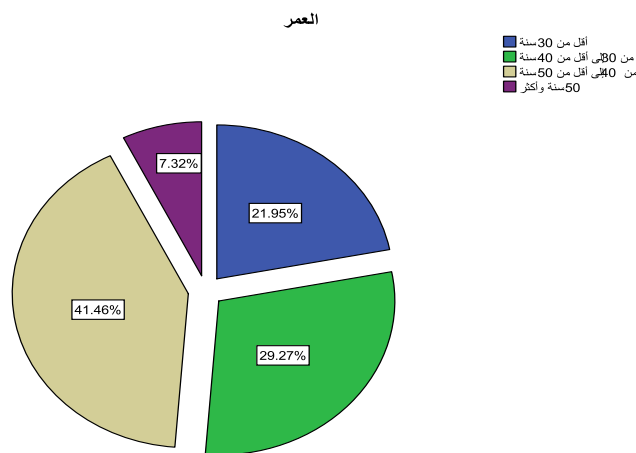
الجنس	التكرار	المتوسط
الذكور	29	70.7
الإناث	12	29.3
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

ثانيا: العمر:

يبين الشكل الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 9 مستجوبين، أي بمتوسط حسابي قدره 22 %، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة قد بلغ 12 مستجوبا، أي بمتوسط حسابي 29.3 %، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بلغ عددهم 17 مستجوبا بنسبة 41.5 %، أما الفئة التالية وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 3 مستجوبين، أي بنسبة 7.3 %.

الشكل(8): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

ثالثا: الخبرة (الاقدمية في العمل)

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات يبلغ 8 مستجوبين، أي بنسبة 19.5 %، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يبلغ عددهم 4 مستجوبا، أي بنسبة 9.8 %، في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة يبلغ عددهم 25 مستجوبا، أي بنسبة 61 %، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تفوق 20 سنة يبلغ عددهم 4 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 9.8 %.

الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل (الخبرة)

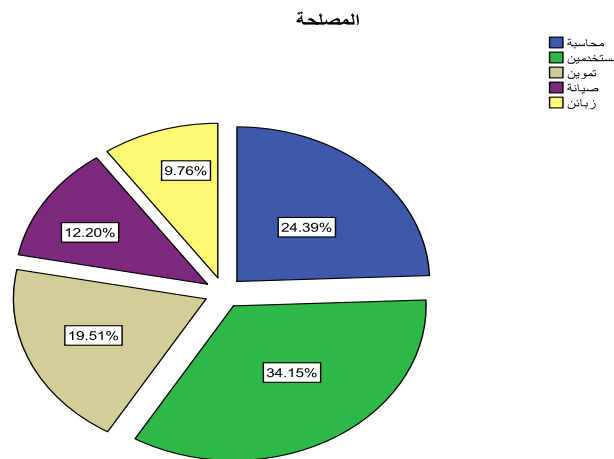
المتوسط	التكرار	الخبرة (الاقدمية في العمل)
19.5%	8	أقل من 5 سنوات
9.8%	4	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
61.0%	25	من 10 إلى أقل من 20 سنة
9.8%	4	أكثر من 20 سنة
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

رابعا: المصلحة:

يبين الشكل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المصلحة، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من مصلحة المالية قد بلغ 10، أي بنسبة 24.4%، أما المستجوبين من مصلحة المستخدمين بلغ 14 أي بنسبة 34.1%، في حين بلغ عدد المستجوبين من مصلحة التموين 8 مستجوبين أي بنسبة 19.5%، وبلغ عدد المستجوبين من مصلحة الصيانة 5 أي بنسبة 12.2%، أما في مصلحة الزبائن فقد بلغوا 4 مستجوبين بنسبة 9.8%.

الشكل (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم العوامل الشخصية والتنظيمية والمنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة

وسيتم التركيز في الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى وضوح مفهوم العوامل الشخصية لدى عمال المديرية الجهوية للهاتف النقال

موبيليس ورقلة؟

السؤال الثاني: ما مدى وضوح مفهوم العوامل التنظيمية لدى عمال المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس ورقلة؟ ومدى اهتمام المؤسسة بتطبيق أبعاد هذه العوامل؟

السؤال الثالث: ما هي العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة بالتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة موبيليس كمتغير تابع؟

1- واقع العوامل الشخصية في المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس:

الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول: ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكرت" ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:
العوامل الشخصية هي أربعة: الاتجاه، القدرات، الدافعية، وإدراك الدور الوظيفي، والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

-بعد الاتجاه: يظهر من الجدول الموالي أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العمال حول بعد الاتجاه، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (2) اتجاه الفرد نحو أنه لديه فرصة جيدة للحصول على ترقية لوظيفة أعلى المرتبة الأولى فقد قدر (3.48) وانحراف معياري (0.81)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (4) يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر فقدر متوسطها الحسابي ب (3.07) وانحراف المعياري (0.95)، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.
جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد الاتجاه

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	أفضل البقاء في مؤسسة موبيليس حتى لو تحصلت على عروض عمل أفضل	3.26	1.37	3	مرتفع
2	لدي فرصة جيدة للحصول على ترقية لوظيفة أعلى	3.48	0.81	1	مرتفع
3	أنا في رضا وسعادة في العمل	3.43	1.04	2	مرتفع
4	يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر	3.07	0.95	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الاتجاه	3.31	0.82	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

-بعد القدرات: يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العمال حول بعد القدرات، بحيث . المتوسط الحسابي لعبارة (5) قدرات الفرد نحو تحمله مسؤولية ما يقوم به من أعمال ولديه استعداد لمواجهة النتائج المترتبة على ذلك فنجدها المرتبة الأولى فقد قدر (4.13) وانحراف معياري (0.51)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (1) أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار فقدر متوسط الحسابي ب (3.65) وانحراف المعياري (0.57)، كما يتضح أن المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

جدول(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد القدرات

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار	3.65	0.57	5	مرتفع
2	لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	3.78	0.75	4	مرتفع
3	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة	3.82	0.70	2	مرتفع
4	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	3.80	0.67	3	مرتفع
5	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	4.13	0.51	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده القدرات	3.85	0.44	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

-بعد الدافعية: يظهر من الجدول التالي أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العمال حول بعد الدافعية، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (1) دافعية الفرد نحو رغبتى في النجاح تدفعني للجدد والمثابرة فنجدها المرتبة الأولى فقد قدر (4.19) وانحراف معياري (0.71)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (3) لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا فقدر متوسط الحسابي ب (3.92)، وانحراف المعياري (0.72)، كما يتضح أن المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

جدول(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد الدافعية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	رغبتى في النجاح تدفعني للجدد والمثابرة	4.19	0.71	1	مرتفع
2	إذا لم أتوصل إلى شيء ما في مهمة معينة فإنني ابذل كل الجهود لتحسين أدائي	4.17	0.66	2	مرتفع
3	لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا	3.92	0.72	4	مرتفع
4	ابذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي	4.00	0.74	3	مرتفع
5	ابذل أكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي	4.00	0.54	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الدافعية	4.05	0.54	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

-بعد إدراك الدور الوظيفي: يظهر من الجدول الموالي أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العمال حول بعد إدراك الدور الوظيفي بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (3) إدراك الدور الوظيفي للفرد نحو أنجز دائما مسؤولياتي الوظيفية في موعدها فنجدها المرتبة الأولى فقد قدر (4.12) وانحراف معياري (0.55)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (4) تتميز وظيفتي بوضوح الأهداف فقدر المتوسط الحسابي ب (3.78)، وانحراف

المعياري (0.65)، كما يتضح أن المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول عبارات إدراك الدور الوظيفي.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد إدراك الدور

الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	لدي إدراك كامل عن وظيفتي ومكوناتها	3.97	0.61	2	مرتفع
2	أدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملي	3.87	0.45	3	مرتفع
3	أنجز دائما مسؤولياتي الوظيفية في موعدها	4.12	0.55	1	مرتفع
4	تتميز وظيفتي بوضوح الأهداف	3.78	0.65	5	مرتفع
5	تحدد مؤسسة موبيليس المهام المطلوبة مني إنجازها من إطار وظيفي	3.82	0.58	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعد إدراك الدور الوظيفي	3.91	0.34	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

-التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد : من خلال الجدول الموالي يتبين لنا بان اغلب الأبعاد جاءت

بمستوى مرتفع وأعلى متوسط حسابي كان لبعد الدافعية وهو (4.04) وانحراف معياري (0.54) وبمستوى مرتفع دلالة على أن الأفراد لديهم مستوى دافعية كبير يساعدهم على انجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والعملية ، وقد جاء في المرتبة الثانية بعدها ادراك الدور الوظيفي بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.34) وبمستوى مرتفع وهذا يثبت وجود إدراك الدور الوظيفي لدى عمال المؤسسة وهذا راجع إلى معرفتهم لمسؤولياتهم الوظيفية و اطلاعهم الكبير للسلوكيات والأعمال التي تتطلبها وظائفهم، ثم يليها بعد القدرات بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.44) وبمستوى مرتفع دلالة على أن العمال يملكون القدرات الأساسية التي يتطلبونها أثناء انجاز أعمالهم، ويليه بُعد الاتجاه بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري (0.81)، وهذا يثبت يدل على وجود درجة من الرضي والارتياح في العمل لدى العمال.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المديرية الجهوية للهاتف النقال

موبيليس لأبعاد العوامل الشخصية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد الاتجاه	3.31	0.81	4	مرتفع
02	المتوسط العام لبعد القدرات	3.85	0.44	3	مرتفع
03	المتوسط العام لبعد الدافعية	4.04	0.54	1	مرتفع
04	المتوسط العام لإدراك الدور الوظيفي	3.91	0.34	2	مرتفع
05	المتوسط العام للعوامل الشخصية	3.78	0.37	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

عموما توجد نظرة إيجابية حول العوامل الشخصية، وجاءت لأغلب هذه الأبعاد بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود فهم جيد ومقبول لمفهوم العوامل الشخصية لدى العاملين.

2. واقع العوامل التنظيمية في المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني:

العوامل التنظيمية هي ستة: الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز والتدريب، والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

-بعد الهيكل التنظيمي: يظهر من الجدول الموالي أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العمال حول بعد الهيكل التنظيمي بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (2) تتناسب تخصصات العاملين في مؤسسة موبيليس مع طبيعة مهامهم ووظائفهم فقد قدر المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.78)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (3) الهيكل التنظيمي في مؤسسة موبيليس يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات فقدر متوسط الحسابي ب (3.29)، وانحراف المعياري (0.92)، كما يتضح أن المتوسطات كانت متوسطة، مما يدل على وجود قبول لمفهوم الهيكل التنظيمي لدى عمال المديرية .

جدول(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في مؤسسة موبيليس	3.34	0.82	3	متوسط
2	تتناسب تخصصات العاملين في مؤسسة موبيليس مع طبيعة مهامهم ووظائفهم	3.70	0.78	1	متوسط
3	الهيكل التنظيمي في مؤسسة موبيليس يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	3.29	0.92	4	متوسط
4	خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في مؤسسة موبيليس	3.46	0.86	2	متوسط
	المتوسط لبعد الهيكل التنظيمي	3.45	0.72	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

-بعد بيئة العمل المادية: يظهر من الجدول الموالي أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العمال

حول بعد بيئة العمل المادية بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (3) توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل فقد قدر المتوسط الحسابي (4.26) وانحراف معياري (0.54)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (1) توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل فقدر متوسط الحسابي (3.68)، وانحراف المعياري (0.68)، كما يتضح أن المتوسطات كانت مرتفعة، إذا بيئة العمل المادية في المديرية الجهوية

للهاتف النقال موبيليس بها إيجابيات ومميزات حققت رضي العمال لكن توجد بها نقائص وعلى العموم هي مناسبة لأداء العمل.

جدول(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عما المؤسسة حول بعد بيئة العمل المادية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل	3.68	0.68	4	متوسط
2	الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلّة الضوضاء	3.70	0.71	3	مرتفع
3	توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	4.26	0.54	1	مرتفع
4	توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة للجميع	4.09	0.66	2	مرتفع
	المتوسط لبعء بيئة العمل المادية	3.97	0.48	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- بعد القيادة: يظهر من الجدول الموالي أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العمال حول بعد

نمط القيادة، بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (6) هناك ثقة وتعاون بين رئيسي وزملائي العاملين فقد قدر المتوسط الحسابي (3.68) وانحراف معياري (0.87)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (2) تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار فقدر متوسط الحسابي ب (3.17)، وانحراف المعياري (0.91)، كما يتضح أن المتوسطات كانت متوسطة، عموما كانت نظرة الباحثين حول أسلوب القيادة لا تحضي بموافقة عالية دلالة على عدم الرضي ووجود نقائص في أسلوب القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

جدول(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد نمط القيادة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	3.41	0.80	3	متوسط
2	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	3.17	0.91	5	متوسط
3	يشجع رئيسي العمل بأسلوب الفريق	3.43	0.89	2	متوسط
4	يفوض رئيسي بعض من صلاحياته للعاملين	3.19	0.84	4	متوسط
5	يشجع رئيسي على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء المقترحات	3.41	0.63	3	متوسط
6	هناك ثقة وتعاون بين رئيسي وزملائي العاملين	3.68	0.87	1	مرتفع
	المتوسط لبعء نمط القيادة	3.38	0.48	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- بعد الاتصال الإداري: يظهر من الجدول الموالي أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات للعمال

حول بعد الاتصال الإداري بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (2) توفر مؤسسة موبيليس وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات، فقد قدر المتوسط الحسابي (3.90) وانحراف معياري (0.53)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة

للعبارة رقم (3) توفر الإدارة للعمال المعلومات اللازمة في الوقت المناسبة وبدقة مناسبة، فقد قدر متوسط الحسابي (3.56)، وانحراف المعياري (0.80).

جدول(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد الاتصال الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	يتم الاتصال الإداري بين رئيسي ونوابه مع العاملين بسرعة كبيرة	3.60	0.77	2	مرتفع
2	توفر مؤسسة موبيليس وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات	3.90	0.53	1	مرتفع
3	توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة المناسبة	3.56	0.80	4	متوسط
4	الاتصال في مؤسسة موبيليس يتم في جميع الاتجاهات بين الإدارة والعاملين	3.58	0.77	3	مرتفع
	المتوسط لبعء الاتصال الإداري	3.66	0.53	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

- بعد الأجور والحوافز: يظهر من الجدول الموالي أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العمال

حول بعد أجور والحوافز بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (4) نظام الأجور والحوافز في المؤسسة موبيليس يرتبط بنتائج الأداء في العمل، فقد قدر المتوسط الحسابي (3.14) وانحراف معياري (1.03)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (5) تمنح مؤسسة موبيليس الأساتذة مكافآت متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل، فقد قدر متوسط الحسابي ب (2.73)، وانحراف المعياري (0.94). كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسط مما يدل على عدم وجود فهم جيد ومقبول لمفهوم الأجور والحوافز لدى عمال المديرية.

جدول(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد الأجور والحوافز

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	الاجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي احملة	3.12	0.97	2	متوسط
2	الاجر الذي أتحصل عليه يكفي لسد متطلبات المعيشة	3.12	0.95	2	متوسط
3	مستوى الأجر الحالي يساعدي على العمل بشكل أفضل	3.07	1.05	3	متوسط
4	نظام الأجور والحوافز في المؤسسة موبيليس يرتبط بنتائج الأداء في العمل	3.14	1.03	1	متوسط
5	تمنح مؤسسة موبيليس الأساتذة مكافآت متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل	2.73	0.94	5	متوسط
6	يعمل رئيسي على تحفيز العاملين لأداء مهامهم بشكل مميز	3.04	0.92	4	متوسط
	المتوسط لبعء الأجور والحوافز	3.04	0.77	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

-بعد التدريب: يظهر من الجدول الموالي أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العمال حول بعد التدريب بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (5) يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب في أداء مهامهم، فقد قدر المتوسط الحسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.70)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (1) توجد فرص تدريب متاحة لجميع العمال، فقد قدر متوسط الحسابي ب (3.24)، وانحراف معياري (0.83). كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسط، إذا يوجد نظرة إيجابية نوعا ما تجاه عبارات التدريب من طرف المبحوثين.

جدول(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	توجد فرص تدريب متاحة لي	3.24	0.83	5	متوسط
2	يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي اعمل بها	3.26	0.80	4	متوسط
3	تزيد برامج التدريب التي تضعها مؤسسة موبيليس من ثقتي بنفسي ومن مستوى نشاطي	3.48	0.81	3	متوسط
4	تساهم برامج التدريب في مؤسسة موبيليس في تحسين مهاراتي وإمكانياتي في العمل	3.60	0.77	2	متوسط
5	أستخدم مهاراتي ومعارفي المكتسبة من التدريب في أداء مهامي	3.73	0.70	1	متوسط
	المتوسط لبعء التدريب	3.46	0.70	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خرجات SPSS

-التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد: من خلال الجدول الموالي يتبين لنا بان كل الأبعاد جاءت بمستوى متوسط إلا بعدين بيئة العمل المادية، والاتصال الإداري بمستوى مرتفع بحيث متوسط حسابي للبيئة العمل المادية تقدر ب (3.97) وانحراف معياري (0.48)، ومتوسط حسابي لبعء الاتصال الإداري قدر ب (3.66)، والانحراف المعياري (0.53) مما يدل على وجود نظرة إيجابية نوعا ما حول بيئة العمل المادية كانت مناسبة وحقق نوع من الرضي والارتياح لدى المبحوثين، وأما الاتصال الإداري يدل على وجود رضي بعض المبحوثين على نظام الاتصال بالمؤسسة، أما بعد التدريب حيث قدر متوسطه حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.70) فبالرغم من أهمية هذا البعد للعمال بما يحققه لهم من تحسين في المهارات والإمكانيات وزيادة الثقة في النفس إلا انه توجد به مشاكل سواء من ناحية نوع التدريب الذي لا يتطابق مع متطلبات الوظيفة أو من ناحية الإتاحة الجماعية للعمال، عموما لدى المبحوثين في المؤسسة درجة موافقة متوسطة حول عبارات العوامل التنظيمية، ونظرة قد تميل إلى إيجابية نوعا ما حول واقع بعض المتغيرات التنظيمية، اما بالنسبة لبعء الهيكل التنظيمي بمستوى متوسط بحيث قدر المتوسط الحسابي (3.45) والانحراف المعياري (0.72)، وهذا يدل على وجود نظرة إيجابية نوعا ما حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ويليه بعد نمط القيادة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.60) يعكس نوعا ما النظرة السلبية للمبحوثين حول أسلوب القيادة في المؤسسة فبالرغم من المشاركة والحوار وتبادل الأفكار والمقترحات مع العمال إلا أنه لا يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فالقرارات تتم على مستوى مركزي، وأخيرا بعد الأجور والحوافز بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.77) وهو اقل

متوسط حسابي وهو بقيمة متوسطة تعكس وجود بعض النقائص في الأجور والحوافز. عموما لدى الباحثين في شركة موبيليس درجة موافقة متوسطة حول عبارات العوامل التنظيمية، ونظرة قد تميل إلى السلبية نوعا ما حول واقع بعض المتغيرات التنظيمية في المؤسسة.

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة لأبعاد العوامل التنظيمية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعده الهيكل التنظيمي	3.45	0.72	4	متوسط
02	المتوسط العام لبعده بيئة العمل المادية	3.97	0.48	1	مرتفع
03	المتوسط العام لبعده نمط القيادة	3.38	0.60	5	متوسط
04	المتوسط العام لبعده الاتصال الإداري	3.66	0.53	2	مرتفع
05	المتوسط العام لبعده الأجور والحوافز	3.04	0.77	6	متوسط
06	المتوسط العام لبعده التدريب	3.46	0.70	3	متوسط
	المتوسط العام للعوامل التنظيمية	3.49	0.49		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

3- واقع دوافع المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس:

أبعاد دوافع المنظمة المتعلمة ستة وهي: التعلم التنظيمي، الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، تمكين العاملين، التعاون والتعلم الجماعي، والمشاركة ونقل المعرفة.

بعد التعلم التنظيمي: يبين الجدول الموالي وصف إجابات عينة الدراسة حول بُعد التعلم التنظيمي،

حيث نلاحظ أن العبارة (2) والذي ينص على: أتعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المعتادة على أنها فرصة للتعلم، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (3.95) والانحراف المعياري (0.73)، أما السؤال رقم 4 والذي ينص على: بيئة العمل تمنح الموظفين الأمان لإظهار آرائهم بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري (0.67).

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	أقيم نفسي باستمرار لأعرف حاجتي للتعلم مستقبلا	3.70	0.78	4	مرتفع
2	أتعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المعتادة على أنها فرصة للتعلم	3.95	0.73	1	مرتفع
3	أعتمد الحوار مع رئيسي وزملائي لإيضاح أفكارتي فيما يخص العمل.	3.73	0.63	3	مرتفع
4	بيئة العمل تمنح الموظفين الأمان لإظهار آرائهم	3.46	0.67	7	مرتفع
5	تعتمد مؤسسة موبيليس على برامج وخطط واضحة للتدريب والتعلم	3.60	0.80	5	مرتفع

مرتفع	6	0.81	3.48	تتيح مؤسسة موبيليس للموظفين الوقت الكافي ليتعلموا دون ضغط أو استعجال	6
مرتفع	2	0.65	3.78	أتابع باستمرار التطور الحاصل في مجال عملي لغرض تحسين أدائي	7
مرتفع		0.52	3.67	المتوسط لبعء التعلم التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

-الرؤية المشتركة: يبين الجدول التالي وصف إجابات عينة الدراسة حول بُعد الرؤية المشتركة، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 03 والذي ينص على: أؤدي عملي وفق ما يخدم مصلحة مؤسسة موبيليس ككل وليس فقط ما يخدم مصلحتي الخاصة، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف المعياري (0.59)، أما السؤال رقم 01 والذي ينص على: لدي رؤية واضحة لأهداف وخطط مؤسسة موبيليس، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري (0.97).

جدول(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد الرؤية المشتركة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
01	لدي رؤية واضحة لأهداف وخطط مؤسسة موبيليس	3.17	0.97	6	مرتفع
02	أرى أن الموظفين يدركون جيدا أهمية التعلم وتطوير المعارف سواء بالنسبة لهم أو لمؤسستهم	3.73	0.67	2	مرتفع
03	أؤدي عملي وفق ما يخدم مصلحة مؤسسة موبيليس ككل وليس فقط ما يخدم مصلحتي الخاصة	3.87	0.59	1	مرتفع
04	أهتم بكل ما يدور حولي في مؤسسة موبيليس ولا أكتفي بالتركيز على عملي فقط	3.68	0.75	3	مرتفع
05	أعتقد أن عمل مؤسستي يتأثر بما يحدث في محيطها	3.58	0.70	4	مرتفع
06	أرى أن أهداف وخطط مؤسسة موبيليس جيدة وطموحة.	3.48	0.77	5	مرتفع
07	يمكن أن أدرك وأشعر أننا جميعا داخل مؤسسة موبيليس نشارك قيم إيجابية وأخلاقية أساسية لعملائنا.	3.68	0.87	3	مرتفع
	المتوسط لبعء الرؤية المشتركة	3.60	0.43	--	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

-بُعد القيادة الداعمة للتعلم: يظهر من الجدول الموالي أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العمال حول بعد القيادة الداعمة للتعلم بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (3) يحرص قادة المؤسسة على أن تكون تصرفات الموظفين تتماشى مع قيمها التي تؤمن بها، فقد قدر المتوسط الحسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.74)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (1) القادة في مؤسسة موبيليس عموما يدعمون طلبات الموظفين للحصول على التدريب والتعلم، فقد قدر متوسط الحسابي ب (3.12)، وانحراف المعياري (0.87).

جدول(22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد القيادة الداعمة للتعلم

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	القادة في مؤسسة موبيليس عموما يدعمون طلبات الموظفين للحصول على التدريب والتعلم	3.12	0.87	5	متوسط
2	إدارة المؤسسة تشارك مع الموظفين المعلومات والمعارف حول المنافسين وتوجهات المؤسسة المستقبلية	3.17	1.04	4	مرتفع
3	يحرص قادة المؤسسة على أن تكون تصرفات الموظفين تتماشى مع قيمها التي تؤمن بها	3.84	0.74	1	مرتفع
4	يشجعني رئيسي المباشر على النظر بإيجابية لأي تغيير ويرحب بأي أفكار جديدة	3.43	0.77	2	مرتفع
5	يشجعني رئيسي المباشر على معرفة أداء المؤسسة ومكانتها في السوق	3.17	0.99	4	مرتفع
6	يحرص رئيسي المباشر على مساعدتي في التخلص من الطرائق التقليدية في إدارة العمل	3.39	0.89	3	مرتفع
	المتوسط لبعده القيادة الداعمة للتعلم	3.29	0.69	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

-بعد تمكين العاملين: يظهر من الجدول الموالي أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العمال حول بعد تمكين العاملين، بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (3) يمنحني رئيسي المباشر الاستقلالية والحرية في أداء مهام عملي، فقد قدر المتوسط الحسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (2) يشجعني رئيسي المباشر على المشاركة في تطوير أهداف المؤسسة المستقبلية، فقد قدر متوسط الحسابي ب (3.17)، وانحراف المعياري (0.89).

جدول(23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد القيادة الداعمة للتعلم

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	يعتبر زملائي خبراء في مجال تخصصاتهم	3.29	0.71	3	مرتفع
2	يشجعني رئيسي المباشر على المشاركة في تطوير أهداف المؤسسة المستقبلية	3.17	0.89	4	متوسط

مرتفع	1	0.77	3.53	يمنحني رئيسي المباشر الاستقلالية والحرية في أداء مهام عملي	3
مرتفع	2	0.81	3.51	يستمتع رئيسي المباشر للنصائح والأفكار والمقترحات حول العمل	4
مرتفع	--	0.65	3.37	المتوسط لبعدهم تمكين العاملين	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

- بُعد التعاون والتعلم الجماعي: يظهر من الجدول الموالي أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات

العمال حول بعد التعاون والتعلم الجماعي، بحيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (3) تسمح إدارة المؤسسة بتواصل كافي وتعاون بين الموظفين في سياق أداء العمل، فقد قدر المتوسط الحسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.86)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (4) إدارة المؤسسة تدعوا إلى كل ما يدعم الثقة التبادلية والانفتاح بين الأفراد فقد قدر متوسط الحسابي ب (3.36)، وانحراف المعياري (0.85).

جدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد التعاون والتعلم الجماعي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	يتناقش العاملون فيما بينهم حول كيفية أداء العمل أو حل المشاكل	3.53	0.67	2	مرتفع
2	في مؤسستي يساعد الأفراد بعضهم البعض على التعلم	3.48	0.74	3	مرتفع
3	تسمح إدارة المؤسسة بتواصل كافي وتعاون بين الموظفين في سياق أداء العمل	3.60	0.86	1	مرتفع
4	إدارة المؤسسة تدعوا إلى كل ما يدعم الثقة التبادلية والانفتاح بين الأفراد	3.36	0.85	4	مرتفع
	المتوسط لبعدهم التعاون والتعلم الجماعي	3.50	0.65	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

- بُعد مشاركة ونقل المعرفة: يبين الجدول الموالي وصف إجابات عينة الدراسة حول بُعد مشاركة ونقل

المعرفة، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 04 والذي ينص على: تستخدم إدارة المؤسسة أحدث الأنظمة والتكنولوجيات لتوفير المعرفة وتشاركتها داخل المؤسسة، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف المعياري (0.68)، أما السؤال رقم 02 والذي ينص على: يتم التشارك في الأفكار والمعارف بين الأفراد على نطاق واسع. قد حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (3.29) وانحراف المعياري (0.92).

جدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول بعد مشاركة ونقل المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	أحصل على المعرفة اللازمة لعملي وقتما طلبتها بكل دقة وسهولة.	3.31	1.01	3	مرتفع
2	يتم التشارك في الأفكار والمعارف بين الأفراد على نطاق واسع.	3.29	0.92	4	متوسط
3	تعمل مؤسسة موبيليس على توثيق خبراتها وخبرات العاملين ونجاحاتهم للاستفادة منها	3.34	0.72	2	مرتفع

4	تستخدم إدارة المؤسسة أحدث الأنظمة والتكنولوجيات لتوفير المعرفة وتشاركتها داخل المؤسسة	3.78	0.68	1	مرتفع
	بُعد مشاركة ونقل المعرفة	3.43	0.71	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

من خلال الجدول التالي، يتبين لنا بان كل من بُعدي تمكين العاملين والقيادة الداعمة للتعليم جاءا بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.37 و 3.29) على الترتيب، وهو ما يعكس النظرة السلبية من قبل عمال المؤسسة للبعدين، إلا ان الأبعاد الأخرى جاءوا بمستوى مرتفع، و كان أعلى متوسط حسابي لبُعد التعلم التنظيمي وهو (3.67) وانحراف معياري (0.52) وهذا يدل على أن هناك تعلم تنظيمي بين عمال المديرية الجهوية، ويليه بُعد الرؤية المشتركة بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري (0.43)، اما بالنسبة للتعاون والتعلم الجمعي فقد حظي بمتوسط قدره (3.50) وانحراف معياري (0.65) وهو ما يفسر حرص عمال المؤسسة على التعاون والتعلم الجماعي، ثم يأتي بُعد مشاركة ونقل المعرفة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.71) هذا ما يدل على وتبادل ومشاركة معارفهم الباطنية إلى معارف صريحة باستخدام مختلف وسائل الاتصال الحديثة التي تحفزهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى صريحة.

وعموما لدى الباحثين في المؤسسة درجة مرتفعة حول عبارات المنظمة المتعلمة.

جدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة لأبعاد المنظمة المتعلمة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
01	بُعد التعلم التنظيمي	3.67	0.52	1	مرتفع
02	بُعد الرؤية المشتركة	3.60	0.43	2	مرتفع
03	بُعد القيادة الداعمة للتعليم	3.29	0.69	6	متوسط
04	بُعد تمكين العاملين	3.37	0.65	5	متوسط
05	بُعد التعاون والتعلم الجماعي	3.50	0.65	3	مرتفع
06	بُعد مشاركة ونقل المعرفة	3.43	0.71	4	مرتفع
	بعد المنظمة المتعلمة	3.48	0.53	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج الدراسة.

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيره

1-العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول(27): العلاقات الارتباطية بين أبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية وابعاد المنظمة المتعلمة

		المتغير التابع المنظمة المتعلمة
البعد الأول: الاتجاه	Corrélation de Pearson	.477**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	41
البعد الثاني: القدرات	Corrélation de Pearson	.285
	Sig. (bilatérale)	.071
	N	41
البعد الثالث: الدافعية	Corrélation de Pearson	.504**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	41
البعد الرابع: إدراك الدور الوظيفي	Corrélation de Pearson	.553**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
المتغير المستقل الأول العوامل الشخصية	Corrélation de Pearson	.657**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
البعد الأول: الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	.780**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
البعد الثاني: بيئة العمل المادية	Corrélation de Pearson	.533**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
البعد الثالث: نمط القيادة	Corrélation de Pearson	.862**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
البعد الرابع: الاتصال الإداري	Corrélation de Pearson	.572**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
البعد الخامس: الأجور والحوافز	Corrélation de Pearson	.566**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41

البعد السادس: التدريب	Corrélation de Pearson	.653**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
المتغير المستقل الثاني العوامل التنظيمية	Corrélation de Pearson	.863**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
المتغير المستقل العوامل الشخصية والتنظيمية	Corrélation de Pearson	.869**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

يتضح من جدول الارتباطات السابق بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة العوامل الشخصية والتنظيمية وابعاد المنظمة المتعلمة كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية والمنظمة المتعلمة وككل (86.9%) وهي قيمة جد إيجابية تؤكد الدور الفاعل للعوامل الشخصية والتنظيمية على المنظمة المتعلمة، حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (المنظمة المتعلمة) بنسبة (86.2%) بعد نمط القيادة ، يليها بعد الهيكل التنظيمي بنسبة (78%)، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل القدرات بنسبة (28.5%)، حيث لاحظنا ان العوامل الشخصية كمتغير مستقل اول كانت علاقتها بالمنظمة المتعلمة كمتغير تابع قوية حيث بلغت نسبة (65.7%)، اما بالنسبة للمتغير مستقل الثاني العوامل التنظيمية كانت علاقتها بالمنظمة المتعلمة اقوى حيث بلغت نسبة (86.9%).

2-تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (العوامل الشخصية والتنظيمية) والمتغير التابع هو (المنظمة المتعلمة) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

من الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط الخطي بين أبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة والمنظمة المتعلمة كمتغير تابع هو (86.9%) أي أن هناك ارتباط مرتفع بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (75.5%)، بمعنى أن (75.5%) من المنظمة المتعلمة يعود لعوامل الشخصية والتنظيمية، والنسبة المتبقية (24.5%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

جدول(28): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.869 ^a	.755	.749	.26695

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.869 ^a	.755	.749	.26695

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية و الشخصية العوامل المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

3-تباين خط الانحدار: وفيه يتم دراسة دراسة معاملات خط الانحدار
جدول(29): تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8.562	1	8.562	120.137	.000 ^a
Résidu	2.779	39	.071		
Total	11.341	40			

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية و الشخصية العوامل المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير

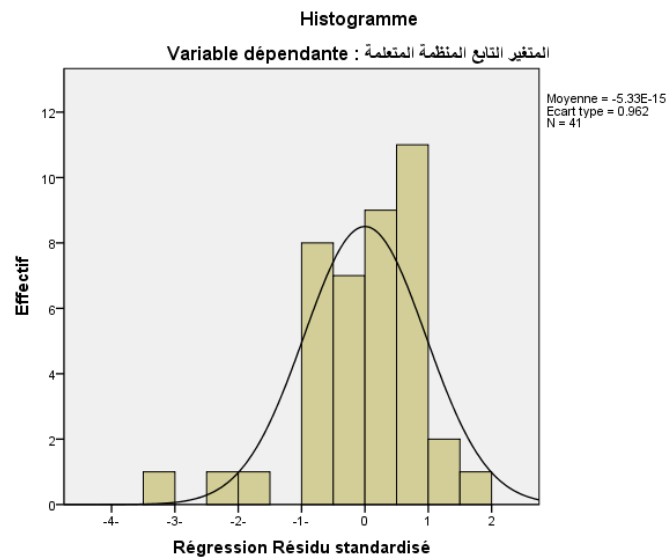
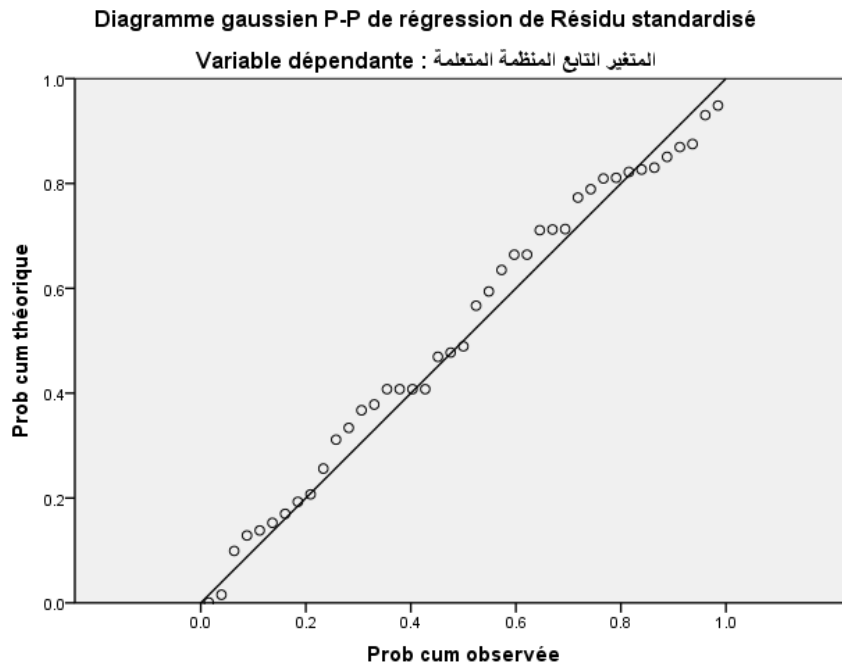
المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 8.562، ومجموع مربعات البواقي هو 2.779، ومجموع المربعات الكلي يساوي 11.341؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 39؛
- معدل مربعات الانحدار هو 8.562 ومعدل مربعات البواقي 0.071؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 120.137؛

- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل(10): مدى ملائمة خط الانحدار



ا-دراسة معاملات خط الانحدار: الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمنظمة المتعلمة

جدول(30): قيم معاملات خط الانحدار للمنظمة المتعلمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-0.871	.399		-2.182	.035
المتغير المستقل العوامل الشخصية و التنظيمية	1.195	.109	.869	10.961	.000

a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن: مقطع خط الانحدار يساوي 0.871 - الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=A+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، وقبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل، ندرس قيم Sig، حيث أن المتغير المستقل العوامل الشخصية والتنظيمية قيمته (0.00) وهي أقل من 0,05 وتحقق الفرضية H_1 . وقيمه بالنسبة لقيمة الثابت هي (0.035) وهي أقل من 0,05 وتحقق الفرضية H_1 ، وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار هي: $Y = 1.195x - 0.871$ ، حيث X المتغير المستقل، و Y المتغير التابع، فكلما زادت الإجراءات المحققة للعوامل الشخصية والتنظيمية بوحدة واحدة زاد مستوى ابعاد المنظمة المتعلمة ب(1.195)، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية وابعاد المنظمة المتعلمة.

ب- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم العوامل الشخصية والتنظيمية، وأثرها على المنظمة المتعلمة:
✓ متغير الجنس:

جدول(31): تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة

أبعاد العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمة المتعلمة.

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع المنظمة المتعلمة	Hypothèse de variances égales	.584	.449	-.255-	39	.800	-.04709-	.18494	-.42117-	.32699
	Hypothèse de variances inégales			-.273-	24.132	.787	-.04709-	.17261	-.40323-	.30906

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

T المحسوبة تساوي 0.584 ، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.449 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا متغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية في المنظمة المتعلمة.

✓ متغير العمر:

جدول(32): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات بين العمال بعا لمتغير العمر بخصوص مساهمة ابعاد العوامل الشخصية والتنظيمية في المنظمة المتعلمة

ANOVA

المتغير التابع المنظمة المتعلمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.590	3	.863	3.651	.021
Intra-groupes	8.750	37	.236		
Total	11.341	40			

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لمديرية الهاتف النقال موبيليس ورقلة كانت قيمة Sig= 0.021 وهي اقل من 0.05 وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والمنظمة المتعلمة، ومنه متغير العمر للمبحوثين يؤثر على ابعاد المنظمة المتعلمة، أي توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

✓ متغير الاقدمية:

جدول(33): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات بين العمال تبعا لمتغير الاقدمية بخصوص مساهمة ابعاد العوامل الشخصية والتنظيمية في المنظمة المتعلمة

ANOVA

المتغير التابع المنظمة المتعلمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.068	3	1.023	4.574	.008
Intra-groupes	8.273	37	.224		
Total	11.341	40			

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الاقدمية لمديرية الهاتف النقال موبيليس ورقلة، حيث كانت قيمة Sig= 0.008 وهي اقل من 0.05 وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الاقدمية والمنظمة المتعلمة، ومنه متغير الاقدمية للمبحوثين يؤثر على ابعاد المنظمة المتعلمة، أي توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

✓ متغير المصلحة:

جدول(34): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات بين العمال تبعا لمتغير المصلحة بخصوص مساهمة ابعاد العوامل الشخصية والتنظيمية في المنظمة المتعلمة

ANOVA

المتغير التابع المنظمة المتعلمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.030	4	.758	3.282	.022
Intra-groupes	8.311	36	.231		
Total	11.341	40			

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير المصلحة لمديرية الهاتف النقال موبيليس ورقلة، حيث كانت قيمة $Sig = 0.022$ وهي اقل من 0.05 وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المصلحة والمنظمة المتعلمة، ومنه متغير المصلحة للمبحوثين يؤثر على ابعاد المنظمة المتعلمة، أي توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

4- التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

من الجدول أسفله نلاحظ أن المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو نمط القيادة، التدريب، والهيكل التنظيمي.

سنعتمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل المتغيرات الشخصية والتنظيمية مع المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال أبعاد التالية نمط القيادة، التدريب، والهيكل التنظيمي التي هي دالة إحصائية.

جدول(35): المتغيرات المستقلة المتبقي في نموذج الدراسة

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	البعد الثالث : نمط القيادة		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	البعد السادس : التدريب		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
3	البعد الأول : الهيكل التنظيمي		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول(36): معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة

Récapitulatif des modèles ^d				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.862 ^a	.743	.737	.27321

2	.908 ^b	.824	.815	.22916
3	.923 ^c	.851	.839	.21352
<p>a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة نمط : الثالث البعد</p> <p>b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب:السادس البعد, القيادة نمط : الثالث البعد</p> <p>c. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي الهيكل : الأول البعد, التدريب:السادس البعد, القيادة نمط : الثالث البعد</p> <p>d. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير</p>				

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج سبعة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بثلاثة متغيرات وهي: نمط القيادة، التدريب، والهيكل التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين الأبعاد (نمط القيادة، التدريب، والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) نسبة (92.3%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينها، حيث أن (85.1%) من المنظمة المتعلمة تعود إلى نمط القيادة، التدريب، والهيكل التنظيمي، والنسبة المتبقية (14.9%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل نمط القيادة فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (86.2%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

والجدول التالي يبين تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise، فنجد ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 9.654 ومجموع مربعات البواقي هو 1.687 ومجموع المربعات الكلي يساوي 11.341؛
- ✓ درجة حرية الانحدار هو 3 ودرجة حرية البواقي 37؛
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 3.218 ومعدل مربعات البواقي 0.246؛
- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 70.583؛
- ✓ مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,005 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

الجدول(37): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.430	1	8.430	112.935	.000 ^a
	Résidu	2.911	39	.075		
	Total	11.341	40			
2	Régression	9.345	2	4.673	88.977	.000 ^b
	Résidu	1.996	38	.053		
	Total	11.341	40			
3	Régression	9.654	3	3.218	70.583	.000 ^c

Résidu	1.687	37	.046		
Total	11.341	40			

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة نمط : الثالث البعد
b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب:السادس البعد, القيادة نمط : الثالث البعد
c. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي الهيكل : الأول البعد, التدريب:السادس البعد, القيادة نمط : الثالث البعد
d. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير :

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

جدول(38): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.921	.245		3.764	.001
	البعد الثالث : نمط القيادة	.756	.071	.862	10.627	.000
2	(Constante)	.519	.227		2.287	.028
	البعد الثالث : نمط القيادة	.625	.067	.713	9.273	.000
	البعد السادس: التدريب	.244	.058	.321	4.175	.000
3	(Constante)	.458	.213		2.154	.038
	البعد الثالث : نمط القيادة	.412	.103	.469	3.985	.000
	البعد السادس: التدريب	.260	.055	.342	4.742	.000
	البعد الأول : الهيكل التنظيمي	.211	.081	.287	2.602	.013

a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير :

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة نمط القيادة وميل خط

الانحدار بالنسبة التدريب وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+cx_1+bx_2+dx_3$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي :

$$y=0.458+0.412x_1+0.260x_2 +0.211x_3$$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.005 وتحقق الفرضية البديلة H_1 ، ومنه نستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على المنظمة المتعلمة هي نمط القيادة والتدريب.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض العاملين والإطارات في المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس ورقلة من اجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة والمنظمة المتعلمة كمتغير تابع

1-العوامل الشخصية لدى العاملين في المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس ورقلة:

المتوسط العام للعوامل الشخصية كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرتهم:

-فيما يخص الاتجاه: يوجد لدى عمال المؤسسة رضا نحو وظائفهم ويميلون إلى الاستقرار فيها ولو أن الرضا بشكل متوسط، حيث توفر لهم وظائفهم قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة نوعا ما، وقد يكون السبب في أن المديرية لا بأس بها باعتبارها تابعة للقطاع العمومي لها سمعة جيدة وقيمة عالية، ومناصب العمال مضمونة لا يمكن للمؤسسة ان تطرد عمالها الا في حالات، إلا أن البعض منهم يرى بأنها لا توفر لهم مزايا متوفرة في المؤسسة أخرى، وقد يكون السبب نقص في بعض الامتيازات الاجتماعية، كالخدمات الطبية أو غيرها من الامتيازات التي يستفيد منها العمال وعائلاتهم حسب رأيهم، لكن المديرية تتوفر على امتيازات اجتماعية جد مميزة قد لا توفرها مؤسسات أخرى ففي مجال الخدمات الاجتماعية توفر لهم (تنظيم الرحلات والمخيمات الصيفية وطينا ودوليا، تنظيم العمرة)، بالإضافة إلى التعويضات الاجتماعية خاصة منها المتعلقة بحوادث العمل... الخ من الامتيازات التي قد لا تتوفر في مؤسسة أخرى، ولا تخضع هذه الامتيازات لتعقيدات إدارية، باعتبار توجد مساعدة اجتماعية تتكفل بجميع الإجراءات الضرورية وهي متاحة لجميع العمال.

يتضح أن المتوسط الحسابي مرتفع بلغ 3.31 والانحراف المعياري 0.82 وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتعزيز مستويات الرضا الوظيفي والميل اتجاه وظيفتهم التي يشغلونها، واستقرار وشعور بالراحة النفسية. و لرفع مستوى الاتجاهات يجب زيادة فرص النمو.

-فيما يخص القدرات: يمتلك العمال أهم القدرات التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل جيد، أهمها تحمل مسؤولية الأعمال والاستعداد لمواجهة النتائج، تحليل المهام ومهارة النقاش والحوار والقدرة على الإقناع، تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، التعبير بطلاقة عن الأفكار وإحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة، هذه القدرات التي تساعدهم على أداء مهامهم على أكمل وجه، ويعود السبب في امتلاكهم لهذه القدرات اعتماد المديرية في عملية التوظيف على المؤهلات والقدرات التي يتم تحديدها ضمن شروط التوظيف، بالإضافة إلى المحادثة بالنسبة للاختبارات

على أساس الشهادة ،او على اساس الاختبارات التي تجريها المؤسسة والتي تكون نتيجتها اختيار واستقطاب أفضل الكفاءات ونمط التوظيف تحدده المؤسسة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي تصادق عليه مصلحة التوظيف العمومي.

يتضح أن المتوسط الحسابي مرتفع بلغ متوسطه 3.86 انحراف معياري 0.44، وهذا الارتفاع راجع إلى اهتمام المؤسسة بقدرات العمال وتشجيعهم على أداء وظائفهم بشكل مقبول، وامتلاكهم للقدرات على الحوار والنقاش، ومسؤوليات اتجاه أعمالهم بالإضافة إلى مختلف المهارات.

-فيما يخص الدافعية: يوجد مستوى دافعية للإنجاز عالي لدى العمال يعود سببه إلى وجود رغبة في التحدي لدى الأفراد لإنجاز العمل مهما كان العمل صعب، والرغبة في النجاح التي تدفعهم للجد والمثابرة، بذل الجهد والوقت من أجل تحسين القدرات والتفوق بين الزملاء، هذه الدافعية التي تساعدهم على إنجاز مهامهم، ويعود سبب النظرة الإيجابية للعمال حول الدافعية هو استقطاب المؤسسة لأفضل الكفاءات (مهارات وقدرات عالية) تتولد لديها دافعية تسعى من خلالها لتحقيق الأفضل من الناحية الشخصية والتنظيمية.

ويتضح أن المتوسط الحسابي مرتفع وبلغ 4.05 وانحراف معياري 0.54 وهذا راجع لوجود مستوى مرتفع من الدافعية للإنجاز مختلف أعمالهم، ولديهم رغبة في التطوير مهاراتهم وقدراتهم والنجاح وبذل مجهود، وإنجازهم كل عمل يدفعهم للتميز والتفوق، وللبقاء على هذا المستوى على المديرية الاحتفاظ بالعمال الذين لديهم دافعية في شخصيتهم وهذا ما يجعل المؤسسة في تفوق واكتساب ميزة تنافسية للامتلاكها لهذه الكفاءات.

-فيما يخص إدراك الدور الوظيفي: يملك العمال مستوى إدراك وفهم جيد لأدوارهم الوظيفية، وهذا راجع لمعرفتهم لمسؤولياتهم الوظيفية وإدراكهم الكبير للسلوكيات والأعمال التي تتطلبها وظائفهم، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية أعمالهم واستعدادهم لمواجهة النتائج، هذا الإدراك الذي هو تصور كامل عن وظائفهم وما تحمله من مسؤوليات ومهام وسببه ما تقوم به مصلحة الموارد البشرية للمديرية من عملية توصيف للوظائف، سواء تعلق الأمر بعملية الاستقطاب أو الترقية الداخلية، حيث يتم تحديد الوظيفة، مهام ومسؤوليات شاغل الوظيفة، الدرجة، الكفاءة المطلوبة، كما يتم تحديد التكوين المباشر بالنسبة للعمال الجدد، وتساعد عملية التوصيف للحصول على أفضل الكفاءات التي تملك قدرات ومهارات عالية، وإدراك وظيفي جيد ومستوى دافعية عالي.

يتضح أن المتوسط الحسابي مرتفع إذ بلغ متوسطه 3.91 وانحراف معياري 0.34 أما تفسير سبب أن إدراك الدور الوظيفي ترتيبها الأخيرة يعود لارتباطها بمصلحة المورد البشرية المؤسسة لأنها هي التي تضع بطاقة الوصف الوظيفي أما عن العوامل الأخرى احتلت الصدارة هذا راجع لسهولة قياسها عند التوظيف ورفع مستوى إدراك الدور الوظيفي يجب التنسيق بين العمال والمدير ومصلحة المورد البشرية في وضع والتخطيط لبطاقة الوصف الوظيفي.

إذا عند ترتيب العوامل الشخصية العام بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.37 ومعرفة درجة الموافقة عليها والتي جاءت بمستوى مرتفع، أخذت الدافعية أعلى مستوى، ثم إدراك الدور الوظيفي، القدرات وأخيرا الاتجاه. وكانت بهذا المستوى لأن المؤسسة كانت تحسن الاختيار، بمعنى أن الاستقطاب كان جيدا يؤدي إلى اختيار الأشخاص ذوي

الشخصية الجيدة وأصحاب الدافعية، وهذا ما يفسر أنها اهتمت بالعوامل الشخصية نظرا لامتلاكها مختلف الكفاءات والمهارات، دافعية، والقدرات.

2-العوامل التنظيمية لدى العاملين في المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس ورقلة:

المتوسط العام للعوامل التنظيمية كان متوسطا، بمعنى لدى أفراد العينة نقص في الرضي حول واقع المتغيرات

التنظيمية في المؤسسة، حيث كانت نظرهم:

فيما يخص بعد الهيكل التنظيمي: المتوسط الحسابي لبعده الهيكل التنظيمي كان بقيمة متوسطة تعكس وجود بعض النقائص في بناء الهيكل التنظيمي في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين، فهو قد لا يساعد على سرعة الإنجاز وذلك يرجع لكبر حجم المديرية وتعدد مصالحها وهو هرمي يوضح تدرج وتسلسل السلطة، كما يوجد نقص في وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات، وهذا قد يكون بالنسبة للعمال الذين لم يستفيدوا من التكوين في منصب العمل، بالإضافة إلى خروج أو رحيل بعض العمال ذوي الخبرة الطويلة والمعلومات القيمة عن المؤسسة، والتي كان من الممكن الاستفادة من خبراتهم ونقل معارفهم بالنسبة للعمال الجدد، ومن جهة أخرى يوجد بعض من الوضوح من وجهة نظر الباحثين حول الهيكل التنظيمي، أي كيفية توزيع السلطة والمسؤولية ومن ثم احترامهم للسلم الإداري من خلال خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة بمستوى متوسط في المديرية، فعلى العموم الهيكل التنظيمي يوجد به بعض النقائص.

قدر المتوسط الحسابي العام للبعده الهيكل التنظيمي 3.45 والانحراف المعياري 0.72 وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي متوسط، يرجع هذا إلى نقص وغموض وعدم وضوح الهيكل التنظيمي، الأدوار والمسؤوليات، وعدم وضوح القواعد والإجراءات في كل الوظائف، وعدم تحديد الإجراءات يؤدي إلى تجاوز القواعد واللوائح، وعدم وضوح خطوط السلطة، وعدم وجود توافق بين أفراد العاملين ووظائف التي يشغلونها.

-فيما يخص بعد بيئة العمل المادية: حسب رأي أفراد العينة تعتبر مناسبة نوعا ما، وتساعد على أداء العمل

وذلك لوجود أهم الوسائل مثل توفر التكييف لمواجهة الحرارة، وظروف الأمن والسلامة والموارد والتجهيزات مثل التجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي، ووسائل الاتصال (الهاتف، الفاكس، شبكة الانترنت)، كما يوجد عدم رضي حول ضوضاء التي توجد في المؤسسة.

المتوسط الحسابي لهذا البعد كان مرتفع قدر 3.97 وانحراف معياري 0.48 وهذا مما يدل على أن المؤسسة مهتم بالبيئة المادية لعمالها، وتم توفير وسائل العمل الضرورية للإنجاز أعمالهم بشكل جيد، وتوفير الجو والمكان المناسب للعمل، توفرت ظروف الأمان والسلامة لجميع للعمال، وتحديد ساعات العمل مثلا، وتجنب الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية لهم، ووفرت كذلك الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز أعمالهم، اذ يعتبر توفير بيئة عمل مادية وتحقيق الأمن النفسي من أهم الحاجات الجسدية والنفسية للعاملين التي ينبغي إشباعها لتحسين أدائهم الوظيفي.

-فيما يخص بعد نمط القيادة، من وجهة أفراد العينة به العديد من النقائص، حيث كانت نظرهم سلبية

بسبب عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ويعود السبب في ذلك أن القرارات مركزية تعود إلى الإدارة العليا، وتوجد بعض القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة المؤسسة، لكن دون إشراك العاملين، بالإضافة إلى قلة تحفيز الإدارة للعاملين لأداء مهامهم، فنظام الحوافز الموجود نظام عادي يخضع للتقييد السنوي وغير محفز على الأداء، أما فيما يتعلق بالاجتماعات الدورية بين العمال والإدارة فهي قليلة، بل تنظم اجتماعات أسبوعية بين المدير و رؤساء المصالح فقط وفق

برامج عمل شهرية موضوعة لهم للتنفيذ، حيث يتم تحديد المشاكل الخاصة بالعمل والصعوبات، الاختلافات الشخصية أو في مجال العمل، تقديم الاقتراحات، النقاش والحوار، يتم الفصل فيها واتخاذ القرار بشأنها من طرف رئيس قسم، وتوجد بعض القرارات الكبرى التي تتعدى صلاحياته، تكون من طرف المدير العام للمؤسسة، كما أن الإدارة من وجهة نظر الباحثين لا تشجع العمل بأسلوب فرق العمل للتقليل من التسلسل الهرمي، ويبقى تشجيع الإدارة للعمال على الحوار وتبادل الأفكار وتفويض بعض الصلاحيات بين المديرين والعمال، أيضا الثقة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والتأكيد على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام كلها أمور موجودة في نمط القيادة ولكن بدرجة متوسطة.

- فيما يخص بعد الاتصال الإداري: دقة المعلومة، سهولة الحصول عليها، وصولها في الوقت المناسب (آنية

المعلومة) وترجمتها، كلها أمور تعني بان الاتصال جيد، والإدارة توفر كل وسائل الاتصال من هواتف، فاكسات والانترنت، لكي تساعدها على إرسال وتحويل المعلومات خاصة أنها مؤسسة كبيرة ولها مصالح عديدة، ويرى أفراد العينة بان الاتصال الإداري يتم بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة، وانه يتم في كلا الاتجاهين مما يتيح لهم فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، كما يرون بأن هناك صعوبة في الحصول على المعلومة وقلة توفرها بدقة وفي الوقت المناسب. مما أدى إلى صعوبة الحصول على المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب.

جاء المتوسط الحسابي لهذا البعد مرتفعا يعود هذا الارتفاع إلى وجود شبكات الاتصالات بين الأقسام، ووسائل الاتصال الحديثة، ويعد الاتصال الإداري شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات، يتيح فرص إبداء الرأي والتعلم والتطوير، نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر، اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية.

- فيما يخص بعد الأجور والحوافز: المتوسط الحسابي لبعد الأجور والحوافز متوسط، حيث يرون بأن الراتب

الذي يتقاضونه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي يجوزهم، ربما يعود السبب في ذلك إلى المقارنة بين ما يحصلون عليه في المؤسسة من راتب وما كان من الممكن أن يحصلوا عليه في شركات خاصة بنفس المؤهل، خاصة أن المديرية تعمل على منح الأجور للعمال حسب مؤهلاتهم، وفق الدرجة المخصصة لكل مؤهل، كما أنهم يرون بانها لا تمنح لهم مكافآت متنوعة تحسن من أدائهم، وقد يكون السبب في ذلك هو نظام المكافآت الموجود بالمؤسسة، حيث إن المكافآت فردية فهي تمنح كل 3 أشهر، وتسمى منحة المردودية ويخصص لكل عامل استمارة تنقيط من أهم محتويات الانضباط و السلوك، المحافظة على اللوازم المكتبية وكمية العمل المبذول، يشرف عليه المسؤول المباشر ويعمل على إعطائه العلامة من 1 إلى 30 وتحسب كالآتي: (منحة المردودية) = (الأجر القاعدي للعامل + الخبرة) X عدد الأيام الحضور X النقطة. مع اقتطاعات الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل الإجمالي من اجل الحصول على صافي الدخل، ويمكن أن يكون هناك نوع من التحيز ولا يكون التقييم على حسب الأداء، بالإضافة إلى ذلك يعتبر عمال المؤسسة أن مستوى الأجور لا يرتبط بنتائج الأداء وكما سبق الذكر فهو مرتبط بالدرجة. كما يرى البعض أن مستوى الأجر الحالي لا يساعدهم على العمل بشكل أفضل وانه لا يكفي لسد متطلبات المعيشة وقد كانت بمستوى موافقة متوسطة.

- بعد التدريب: بالرغم من أن برامج التدريب تساهم في تحسين مهارات وإمكانيات العمال، وتزيدهم ثقة

بأنفسهم ومستوى نشاطهم، ويستخدمون المعارف والمهارات المكتسبة منها في تحسين أدائهم لأعمالهم، إلا أنهم يرون بأنها غير متاحة للجميع ويعود السبب في ذلك إلى إجراءات التدريب التي تقوم بها المؤسسة، ففي كل سنة تقوم المؤسسة بتحضير مخطط التكوين، تحضيرا لتدريبات السنة القادمة، ويتم المصادقة عليه. أي على أساس الاحتياجات يتم برمجة

التدريب، وقد يكون عدم الرضا لأفراد العينة حول إتاحة التدريب للجميع، ربما سببه التحيز الشخصي المسؤول وإعطائه حق التدريب لعامل على حساب عامل آخر دون النظر للأداء، كما تتم برجة دورات تدريبية بمنح دولية قصيرة المدى تتكفل بها الوزارة الوصية مع تحديد الدول.

إذا فيما يخص واقع العوامل التنظيمية في المؤسسة، كانت لا تحقق مستوى رضا عالي بالنسبة لأفراد العينة وقد كانت مرتبة كما يلي: بيئة العمل المادية، الاتصال الإداري، التدريب، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة والأجور والخوافز.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية:

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال ما تم دراسته توصلنا الى أن جميع العلاقات الارتباطية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة العوامل الشخصية والتنظيمية والمنظمة المتعلمة كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حدي، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية والمنظمة المتعلمة ككل (86.9%) وهي قيمة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

2- دراسة معاملات خط الانحدار:

✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 9.654 ومجموع مربعات البواقي هو 1.687 ومجموع المربعات الكلي يساوي 11.341؛

✓ درجة حرية الانحدار هو 3 ودرجة حرية البواقي 37؛

✓ معدل مربعات الانحدار هو 3.218 ومعدل مربعات البواقي 0.246؛

✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 70.583؛

✓ مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,005 فنرفضها، وبالتالي

خط الانحدار يلائم المعطيات، اي لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

ان قيم معاملات خط الانحدار للمديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس ورقلة، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي: $Y=1.195x-0.871$ ، حيث x المتغير المستقل ويمثل العوامل الشخصية، و Y المتغير التابع ويمثل المنظمة المتعلمة وحسب المعادلة العلاقة بينهما علاقة عكسية، فلما نحسن من العوامل الشخصية بوحدة واحدة تنخفض ابعاد المنظمة المتعلمة ب(0.871-)، وبالتالي نستنتج أن العوامل الشخصية هي الأكثر أهمية وتأثير على ضغوط العمل من العوامل التنظيمية، وعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على الاهتمام بالعوامل الشخصية وتحسينها، من خلال البحث عن النقائص ومعالجتها، طبعاً دون إهمال العوامل التنظيمية.

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

وحسب الجدول التحليل الإحصائي يتضح لنا بقاء ثلاثة ابعاد فقط، البعد الثالث (نمط القيادة)، البعد السادس (التدريب)، والبعد الأول (الهيكل التنظيمي).

معادلة خط الانحدار

من الجدول السابق الذي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة: حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (نمط القيادة، التدريب والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) نسبة (92.3%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينها، حيث أن (85.1%) من المنظمة المتعلمة تعود إلى نمط القيادة، التدريب، والهيكل التنظيمي، والنسبة المتبقية (14.9%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. علماً أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل نمط القيادة فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (86.2%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقاً.

وحسب التحليل الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise للمديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس ورقلة على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي:

المستقل الثاني (التدريب)، و x_3 المتغير المستقل الثالث (الهيكل التنظيمي)، أما y فتمثل المتغير التابع، ومن هنا نستنتج وجود تأثير لأبعاد العوامل الشخصية والتنظيمية على ابعاد المنظمة المتعلمة .

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لعمال المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس ورقلة حول واقع المنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصرنا على 41 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية SPSS، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة واتضح أن هناك مستوى عال من مفهوم العوامل الشخصية لدى العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات، إذ ان اهتمام المؤسسة بالناحية التنظيمية اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي، واهتمامها بالمنظمة المتعلمة اهتمام جيد وعليه فالعوامل الشخصية والتنظيمية تؤثر على المنظمة المتعلمة من خلال ابعادها: نمط القيادة، التدريب، والهيكلة التنظيمية.

الخاتمة

أولاً : توطئة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المنظمة المتعلمة وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما الفصل الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث و التعمق في إشكاليته و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية لخدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة .

ثانياً : اختبار الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الأولى: تتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة بمستوى عالي؛ ومنه تتحقق الفرضية أي وجود توافر مرتفع لأبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية لخدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة .

الفرضية الثانية: تتوافر العوامل الشخصية والتنظيمية في المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة بمستوى عالي؛ ومنه تتحقق الفرضية الثانية بوجود مستوى مرتفع من العوامل الشخصية والتنظيمية لدى العمال .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية بين العوامل الشخصية والتنظيمية وتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة؛ ومنه تتحقق الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: لا تؤثر الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي...) على إجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية لمؤسسة خدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة. ومنه عدم تحقق الفرضية اذ انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة.

ثالثاً : نتائج عامة

اتضح أن هناك مستوى عال من مفهوم العوامل الشخصية لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام

المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات؛

اهتمام المؤسسة بالناحية التنظيمية؛

مستوى مفهوم المنظمة المتعلمة لدى العمال عالي وهذا راجع إلى اهتمام العمال بالتعلم الجماعي

التنظيمي؛

توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق: (العمر، الخبرة، والمصلحة)؛
العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغيرات مستقلة والمنظمة المتعلمة كمتغير تابع علاقة
طردية

العوامل الشخصية والتنظيمية لها أهمية وتأثير على المنظمة المتعلمة من خلال الأبعاد (نمط القيادة،
التدريب، والهيكلة التنظيمي)، إذ كان لها أكبر دور فعال وأثر على المنظمة المتعلمة.

رابعاً: توصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل وتوفير مناخ اجتماعي وتنظيمي؛
- ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة بشكل كافي لضمان نجاح عمليات المؤسسة؛
- ضرورة تقديم الأبحاث والمساهمات العلمية في موقع المديرية لتشجيع التعلم التنظيمي؛
- توفير وسائل العمل الضرورية خاصة المتعلقة منها بجانب المعلوماتية لتسهيل نقل المعرفة بين العمال.

خامساً: آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفقا جديدة للدراسة والتي
يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- ✓ أثر العبء الوظيفي على المنظمة المتعلمة؛
- ✓ دور العوامل التنظيمية في زيادة التشارك المعرفي؛
- ✓ دور المنظمة المتعلمة في الإبداع التنظيمي؛
- ✓ أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على جودة المنظمة المتعلمة؛
- ✓ أثر الثقة التنظيمية على المنظمة المتعلمة؛
- ✓ أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على أداء المؤسسات الاقتصادية.

المراجع

مجالات:

1. البغدادي عادل، العبادي هاشم، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الأردن، دار الوراق، الطبعة الأولى، 2010.
2. الكساسبة محمد مفدي، الفاعوري غبير حمود، قضايا معاصرة في الإدارة، الأردن، دار الحامد، 2010.
3. النعيمي صلاح عبد القادر، عبد نايف باسم فيصل، دور عمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012.
4. جاد الرب سيد احمد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية، القاهرة، مطبعة العشري، 2006.
5. صقر هدى، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري الى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع في إدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 2003.
6. ميسون عبد الله أحمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين-دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية الإدارية، العدد 29، جامعة الموصل، العراق.
7. فتحي احمد دياب، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال الحديثة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى 2013.
8. رشيد مناصرية، سارة بن الشيخ، أثر المحددات التنظيمية على اداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء -حاسي مسعود-مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير العدد 09-2016.

رسائل واطروحات:

1. احمد بن محمد الغانم، العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، 2006، غير منشورة.
2. بن الشيخ سارة، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، غير منشورة.

3. بن ساسي هناء، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة حالة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مركز المصطفى للتشخيص بالأشعة، مؤسسة الطبي المرشد، مؤسسة الضياء) بولاية ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشور، 2017.
4. دربالي يسمينه، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على ضغوط العمل لدى العاملين دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، مذكرة ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشور، 2018
5. مالكي محمد امين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR. مذكرة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2016
6. قامون سمية، العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الاطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع جامعة محمد مين دباغين سطيف 2، 2014.

مراجع اجنبية:

1. Moilanen Raili, “**Diagnostic tools for learning organizations**”, The Learning Organization ,Vol 08, N° 01, 2001,
2. Baker Ronald J, “**Mind Over Matter Why Intellectual Capital is The Chief Source of Wealth**”, John Wiley & Sons, USA, 2008

الملاحق:

الملحق 1: نموذج الاستبيان

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبانة لبحث أكاديمي



السادة والسيدات إيطارات وموظفو المؤسسة : يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على توافر أبعاد المنظمة المتعلمة "، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحض بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة. تحت إشراف الأستاذ مناصرية رشيد
لكم منا كل الشكر والتقدير. yahiaouimobilis@gmail.com بوبكر والهلي حورية

في الخانة التي ترى أنها مناسبة. X. الرجاء وضع علامة
المحور الأول: العبارات المتعلقة بالعوامل الشخصية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الاتجاه					
1.	أفضل البقاء في مؤسسة موبيليس حتى لو تحصلت على عروض عمل أفضل				
2.	لدي فرصة جيدة للحصول على ترقية لوظيفة أعلى				
3.	أنا في رضا وسعادة في العمل				
4.	يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر				
البعد الثاني : القدرات					
5.	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار				
6.	لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل				
7.	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة				
8.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل				
9.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك				
البعد الثالث : الدافعية					
10.	رغبتي في النجاح تدفعني للجد والمثابرة				
11.	إذا لم أتوصل إلى نتيجة مرضية في مهمة معينة فإنني ابذل كل الجهود لتحسين أدائي				
12.	لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا				
13.	ابذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي				
14.	ابذل أكبر وقت ممكن من اجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي				

موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفي	
					لدي إدراك كامل عن وظيفتي ومكوناتها	15.
					أدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملي	16.
					أجز دائما مسؤولياتي الوظيفية في موعدها	17.
					تميز وظيفتي بوضوح الأهداف	18.
					تحدد مؤسسة موبيليس المهام المطلوبة مني إنجازها في إطار وظيفتي	19.

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالعوامل التنظيمية:

موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول : الهيكل التنظيمي	الرقم
					يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في مؤسسة موبيليس	1.
					تناسب تخصصات العاملين في مؤسسة موبيليس مع طبيعة مهامهم ووظائفهم	2.
					الهيكل التنظيمي في مؤسسة موبيليس يساعد على سرعة الإنجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	3.
					خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤسين واضحة في مؤسسة موبيليس	4.
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني : بيئة العمل المادية	
					توفر مؤسسة موبيليس الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	5.
					الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء	6.
					توفر مؤسسة موبيليس أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	7.
					توفر مؤسسة موبيليس ظروف الأمن والسلامة للجميع	8.
					توفر مؤسسة موبيليس الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	9.
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث : نمط القيادة	
					تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	10.
					تقوم الإدارة بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بهم	11.
					يشجع رئيسي العمل بأسلوب الفريق	12.
					يفوض رئيسي بعض من صلاحياته للعاملين	13.
					يشجع رئيسي على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء المقترحات	14.
					هناك ثقة وتعاون بين رئيسي وزملائي العاملين	15.
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع : الاتصال الإداري	
					يتم الاتصال الإداري بين رئيسي ونوابه مع العاملين بسرعة كبيرة	16.
					توفر مؤسسة موبيليس وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات	17.
					توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة المناسبة	18.
					الاتصال في مؤسسة موبيليس يتم في جميع الاتجاهات بين الإدارة والعاملين	19.
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس : الأجور والحوافز	

بشدة	موافق	بشدة	موافق	بشدة	موافق
					20. الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي احملة
					21. الأجر الذي أتحصل عليه يكفي لسد متطلبات المعيشة
					22. مستوى الأجر الحالي يساعدي على العمل بشكل أفضل
					23. نظام الأجور والحوافز في مؤسسة موبيليس يرتبط بنتائج الأداء في العمل
					24. تمنح مؤسسة موبيليس الأساتذة مكافئات متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل
					25. يعمل رئيسي على تحفيز العاملين لأداء مهامهم بشكل مميز
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد السادس: التدريب
					26. توجد فرص تدريب متاحة لي
					27. يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي اعمل بها
					28. تزيد برامج التدريب التي تضعها مؤسسة موبيليس من ثقتي بنفسي ومن مستوى نشاطي
					29. تساهم برامج التدريب في مؤسسة موبيليس في تحسين مهاراتي وإمكانياتي في العمل
					30. أستخدم مهاراتي ومعارفي المكتسبة من التدريب في أداء مهامي

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة:

موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	أولا: عبارات بُعد التعلم التنظيمي
					01. أقيم نفسي باستمرار لأعرف حاجتي للتعلم مستقبلا
					02. أتعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المعتادة على أنها فرصة للتعلم
					03. أعتمد الحوار مع رئيسي وزملائي لإيضاح أفكارتي فيما يخص العمل.
					04. بيئة العمل تمنح الموظفين الأمان لإظهار آرائهم
					05. تعتمد مؤسسة موبيليس على برامج وخطط واضحة للتدريب والتعلم
					06. تتيح مؤسسة موبيليس للموظفين الوقت الكافي ليتعلموا دون ضغط أو استعجال
					07. أتابع باستمرار التطور الحاصل في مجال عملي لغرض تحسين أدائي
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	بُعد الرؤية المشتركة
					08. لدي رؤية واضحة لأهداف وخطط مؤسسة موبيليس
					09. أرى أن الموظفين يدركون جيدا أهمية التعلم وتطوير المعارف سواء بالنسبة لهم أو لمؤسستهم
					10. أؤدي عملي وفق ما يخدم مصلحة مؤسسة موبيليس ككل وليس فقط ما يخدم مصلحتي الخاصة
					11. أهتم بكل ما يدور حولي في مؤسسة موبيليس ولا أكتفي بالتركيز على عملي فقط
					12. أعتقد أن عمل مؤسستي يتأثر بما يحدث في محيطها
					13. أرى أن أهداف وخطط مؤسسة موبيليس جيدة وطموحة.
					14. يمكن أن أدرك وأشعر أننا جميعا داخل مؤسسة موبيليس نتشارك قيم إيجابية وأخلاقية أساسية لعملنا.
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	بُعد القيادة الداعمة للتعلم

					القادة في مؤسسة موبيليس عموما يدعمون طلبات الموظفين للحصول على التدريب والتعلم	15
					إدارة المؤسسة تتشارك مع الموظفين المعلومات والمعارف حول المنافسين وتوجهات المؤسسة المستقبلية	16
					يحرص قادة المؤسسة على أن تكون تصرفات الموظفين تتماشى مع قيمها التي تؤمن بها	17
					يشجعي رئيسي المباشر على النظر بإيجابية لأي تغيير ويرحب بأي أفكار جديدة	18
					يشجعي رئيسي المباشر على معرفة أداء المؤسسة ومكانتها في السوق	19
					يحرص رئيسي المباشر على مساعدتي في التخلص من الطرائق التقليدية في إدارة العمل	20
					بُعد تمكين العاملين	
					يعتبر زملائي خبراء في مجال تخصصاتهم	21
					يشجعي رئيسي المباشر على المشاركة في تطوير أهداف المؤسسة المستقبلية	22
					يمني رئيسي المباشر الاستقلالية والحرية في أداء مهام عملي	23
					يستمتع رئيسي المباشر للنصائح والأفكار والمقترحات حول العمل	24
					بُعد التعاون والتعلم الجماعي	
					يتناقش العاملون فيما بينهم حول كيفية أداء العمل أو حل المشاكل	25
					في مؤسستي يساعد الأفراد بعضهم البعض على التعلم	26
					تسمح إدارة المؤسسة بتواصل كافي وتعاون بين الموظفين في سياق أداء العمل	27
					إدارة المؤسسة تدعوا إلى كل ما يدعم الثقة التبادلية والانفتاح بين الأفراد	28
					بُعد مشاركة ونقل المعرفة	
					أحصل على المعرفة اللازمة لعملي وقتما طلبتها بكل دقة وسهولة.	29
					يتم التشارك في الأفكار والمعارف بين الأفراد على نطاق واسع.	30
					تعمل مؤسسة موبيليس على توثيق خبراتها وخبرات العاملين ونجاحاتهم للاستفادة منها	31
					تستخدم إدارة المؤسسة أحدث الأنظمة والتكنولوجيات لتوفير المعرفة وتشاركتها داخل المؤسسة	32

المحور الرابع : معلومات متعلقة بالموظف:

	الجنس		
	ذكر	أنثى	
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة
أقدمية العمل	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة
المصلحة	محاسبة	مستخدمين	تموين
			صيانة
			زبائن

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق 2: قائمة الأساتذة النحكمين :

الرقم	الأستاذ
01	عرابة الحاج
02	طواهير عبد الجليل
03	حليمي نبيل
04	مكاوي محمد

الملحق 3: مخرجات نظام *spss*

نتائج تحليل استبيان أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على التشارك المعرفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.970	81

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	29	70.7	70.7	70.7
انثى	12	29.3	29.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	9	22.0	22.0	22.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	29.3	29.3	51.2
من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	41.5	41.5	92.7
50 سنة وأكثر	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

أقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	8	19.5	19.5	19.5
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	4	9.8	9.8	29.3
من 10 إلى أقل من 20 سنة	25	61.0	61.0	90.2
أكثر من 20 سنة	4	9.8	9.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

المصلحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاسبية	10	24.4	24.4	24.4
مستخدمين	14	34.1	34.1	58.5
تموين	8	19.5	19.5	78.0
صيانة	5	12.2	12.2	90.2
زبائن	4	9.8	9.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أفضل البقاء في مؤسسة موبيليس حتى لو تحصلت على عروض عمل أفضل	41	3.2683	1.37885
لدي فرصة جيدة للحصول على ترقية لوظيفة أعلى	41	3.4878	.81000
أنا في رضا وسعادة في العمل	41	3.4390	1.04997
يوفر لي العمل مزايا غير متوفرة في أي عمل آخر	41	3.0732	.95891
أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار	41	3.6585	.57488
لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	41	3.7805	.75869
لدي القدرة على التعبير عن افكاري بطلاقة	41	3.8293	.70365
لدي القدرة على تحليل مهام العمل	41	3.8049	.67895
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	41	4.1951	.51086
رغبتي في النجاح تدفعني للجد والمثابرة	41	4.1951	.71483
إذا لم أتوصل إلى نتيجة مرضية في مهمة معينة فإنني ابذل كل الجهود لتحسين أدائي	41	4.1707	.66717
لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا	41	3.9268	.72077
ابذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي	41	4.0000	.74162
ابذل اكبر وقت ممكن من أجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي	41	4.0000	.54772
لدي إدراك كامل عن وظيفتي ومكوناتها	41	3.9756	.61187
أدرك السلوكيات والأعمال التي يتكون منها عملي	41	3.8780	.45799
أنجز دائما مسؤولياتي الوظيفية في موعدها	41	4.1220	.55656
تتميز وظيفتي بوضوح الأهداف	41	3.7805	.65239
تحدد مؤسسة موبيليس المهام المطلوبة مني إنجازها في إطار وظيفتي	41	3.8293	.58747
يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في مؤسسة موبيليس	41	3.3415	.82492
تناسب تخصصات العاملين في مؤسسة موبيليس مع طبيعة مهامهم ووظائفهم	41	3.7073	.78243
الهيكل التنظيمي في مؤسسة موبيليس يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	41	3.2927	.92854
خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في مؤسسة موبيليس	41	3.4634	.86884
توفر مؤسسة موبيليس الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	41	3.6829	.68699
الجو في مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء	41	3.7073	.71568
توفر مؤسسة موبيليس أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	41	4.2683	.54883
توفر مؤسسة موبيليس ظروف الأمن والسلامة للجميع	41	4.0976	.66351
توفر مؤسسة موبيليس الموارد والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	41	4.0976	.62470

تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	41	3.4146	.80547
تقوم الإدارة بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بهم	41	3.1707	.91931
يشجع رئيسي العمل بأسلوب الفريق	41	3.4390	.89579
يفوض رئيسي بعض من صلاحياته للعاملين	41	3.1951	.84319
يشجع رئيسي على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء المقترحات	41	3.4146	.63149
هناك ثقة وتعاون بين رئيسي وزملائي العاملين	41	3.6829	.87861
يتم الاتصال الإداري بين رئيسي ونوابه مع العاملين بسرعة كبيرة	41	3.6098	.77065
توفر مؤسسة موبيليس وسائل حديثة للاتصال لنقل المعلومات	41	3.9024	.53874
توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة المناسبة	41	3.5610	.80774
الاتصال في مؤسسة موبيليس يتم في جميع الاتجاهات بين الإدارة والعاملين	41	3.5854	.77381
الأجر الذي ألقاه يتناسب مع المؤهل العلمي الذي احمله	41	3.1220	.97967
الأجر الذي أتصل عليه يكفي لسد متطلبات المعيشة	41	3.1220	.95381
مستوى الأجر الحالي يساعدني على العمل بشكل أفضل	41	3.0732	.05807
نظام الأجور والحوافز في مؤسسة موبيليس يرتبط بنتائج الأداء في العمل	41	3.1463	1.03829
تمتخ مؤسسة موبيليس الأساتذة مكافئات متنوعة تساعدهم على العمل بشكل أفضل	41	2.7317	.94933
يعمل رئيسي على تحفيز العاملين لأداء مهامهم بشكل مميز	41	3.0488	.92063
توجد فرص تدريب متاحة لي	41	3.2439	.83007
يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي اعمل بها	41	3.2683	.80698
تزيد برامج التدريب التي تضعها مؤسسة موبيليس من تقني بنفسي ومن مستوى نشاطي	41	3.4878	.81000
تساهم برامج التدريب في مؤسسة موبيليس في تحسين مهاراتي وإمكانياتي في العمل	41	3.6098	.77065
أستخدم مهاراتي ومعارفي المكتسبة من التدريب في أداء مهامي	41	3.7317	.70797
أقيم نفسي باستمرار لأعرف حاجتي للتعليم مستقبلاً	41	3.7073	.78243
أتعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المعتادة على أنها فرصة للتعليم	41	3.9512	.73997
أعتمد الحوار مع رئيسي وزملائي لإيضاح أفكارتي فيما يخص العمل.	41	3.7317	.63342
بيئة العمل تمنح الموظفين الأمان لإظهار آرائهم	41	3.4634	.67445
تعتمد مؤسسة موبيليس على برامج وخطط واضحة للتدريب والتعليم	41	3.6098	.80244
نتيح مؤسسة موبيليس للموظفين الوقت الكافي ليتعلموا دون ضغط أو استعجال	41	3.4878	.81000
أتابع باستمرار التطور الحاصل في مجال عملي لغرض تحسين أدائي	41	3.7805	.65239
لدي رؤية واضحة لأهداف وخطط مؤسسة موبيليس	41	3.1707	.97217
أرى أن الموظفين يدركون جيداً أهمية التعلم وتطوير المعارف سواء بالنسبة لهم أو لمؤسستهم	41	3.7317	.67173
أؤدي عملي وفق ما يخدم مصلحة مؤسسة موبيليس ككل وليس فقط ما يخدم مصلحتي الخاصة	41	3.8780	.59980
أهتم بكل ما يدور حولي في مؤسسة موبيليس ولا أكتفي بالتركيز على عملي فقط	41	3.6829	.75627
أعتقد أن عمل مؤسستي يتأثر بما يحدث في محيطها	41	3.5854	.70624
أرى أن أهداف وخطط مؤسسة موبيليس جيدة وطموحة.	41	3.4878	.77852
يمكن أن أدرك وأشعر أننا جميعاً داخل مؤسسة موبيليس نشارك قيم إيجابية وأخلاقية أساسية لعملائنا.	41	3.6829	.87861
القادة في مؤسسة موبيليس عموماً يدعمون طلبات الموظفين للحصول على التدريب والتعليم	41	3.1220	.87164
إدارة المؤسسة تشارك مع الموظفين المعلومات والمعارف حول المنافسين وتوجهات المؤسسة المستقبلية	41	3.1707	1.04648
يحرص قادة المؤسسة على أن تكون تصرفات الموظفين تتماشى مع قيمها التي تؤمن بها	41	3.4878	.74572
يشجعني رئيسي المباشر على النظر بإيجابية لأي تغيير ويرحب بأي أفكار جديدة	41	3.4390	.77617
يشجعني رئيسي المباشر على معرفة أداء المؤسسة ومكانتها في السوق	41	3.1707	.99756
يحرص رئيسي المباشر على مساعدتي في التخلص من الطرائق التقليدية في إدارة العمل	41	3.3902	.89101
يعتبر زملائي خبراء في مجال تخصصاتهم	41	3.2927	.71568
يشجعني رئيسي المباشر على المشاركة في تطوير أهداف المؤسسة المستقبلية	41	3.1707	.89170
يمنحني رئيسي المباشر الاستقلالية والحرية في أداء مهام عملي	41	3.5366	.77774
يستمتع رئيسي المباشر للنصائح والأفكار والمقترحات حول العمل	41	3.5122	.81000
يتناقش العاملون فيما بينهم حول كيفية أداء العمل أو حل المشاكل	41	3.5366	.67445
في مؤسستي يساعد الأفراد بعضهم البعض على التعلم	41	3.4878	.74572
تسمح إدارة المؤسسة بتواصل كافي وتعاون بين الموظفين في سياق أداء العمل	41	3.6098	.86250
إدارة المؤسسة تدعو إلى كل ما يدعم الثقة التبادلية والانفتاح بين الأفراد	41	3.3659	.85896
أحصل على المعرفة اللازمة لعملتي وقمتا طلبتها بكل دقة وسهولة.	41	3.3171	1.01092
يتم التشارك في الأفكار والمعارف بين الأفراد على نطاق واسع.	41	3.2927	.92854
تعمل مؤسسة موبيليس على توثيق خبراتها وخبرات العاملين ونجاحاتهم للاستفادة منها	41	3.3415	.72835
تستخدم إدارة المؤسسة أحدث الأنظمة والتكنولوجيات لتوفير المعرفة وتشاركها داخل المؤسسة	41	3.7805	.68964
البعد الأول: الاتجاه	41	3.3171	.82542
البعد الثاني: القدرات	41	3.8537	.44727
البعد الثالث: الدافعية	41	4.0585	.54999
البعد الرابع: إدراك الدور الوظيفي	41	3.9171	.34922
المتغير المستقل الأول العوامل الشخصية	41	3.7866	.37765
البعد الأول: الهيكل التنظيمي	41	3.4512	.72288
البعد الثاني: بيئة العمل المادية	41	3.9707	.48695
البعد الثالث: نمط القيادة	41	3.3862	.60718
البعد الرابع: الاتصال الإداري	41	3.6646	.53212
البعد الخامس: الأجور والحوافز	41	3.0407	.77798
البعد السادس: التدريب	41	3.4683	.70087

المتغير المستقل الثاني العوامل التنظيمية	41	3.4970	.49202
المتغير المستقل العوامل الشخصية و التنظيمية	41	3.6418	.38714
بُعد التعلم التنظيمي	41	3.6760	.52394
بُعد الرؤية المشتركة	41	3.6028	.43391
بُعد القيادة الداعمة للتعلم	41	3.2967	.69373
بُعد تمكين العاملين	41	3.3780	.65221
بُعد التعاون والتعلم الجماعي	41	3.5000	.65670
بُعد مشاركة ونقل المعرفة	41	3.4329	.71376
المتغير التابع المنظمة المتعلمة	41	3.4811	.53247
N valide (listwise)	41		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (العوامل الشخصية والتنظيمية) والمتغير التابع هو (المنظمة المتعلمة) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل العوامل الشخصية و التنظيمية	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.869 ^a	.755	.749	.26695

- a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية و الشخصية العوامل المستقل المتغير,
b. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير :

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.562	1	8.562	120.137	.000 ^a
	Résidu	2.779	39	.071		
	Total	11.341	40			

- a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية و الشخصية العوامل المستقل المتغير,
b. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-.871	.399		-2.182	.035
	المتغير المستقل العوامل الشخصية و التنظيمية	1.195	.109	.869	10.961	.000

a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.3623	4.3050	3.4811	.46264	41
Résidu	-.84983	.43554	.00000	.26360	41
Erreur Prévision	-2.418	1.781	.000	1.000	41
Erreur Résidu	-3.183	1.632	.000	.987	41

a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير :

Histogramme

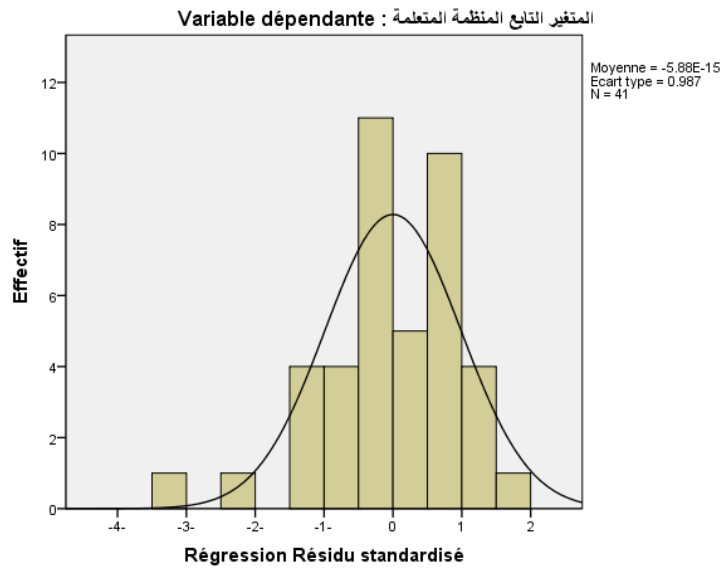
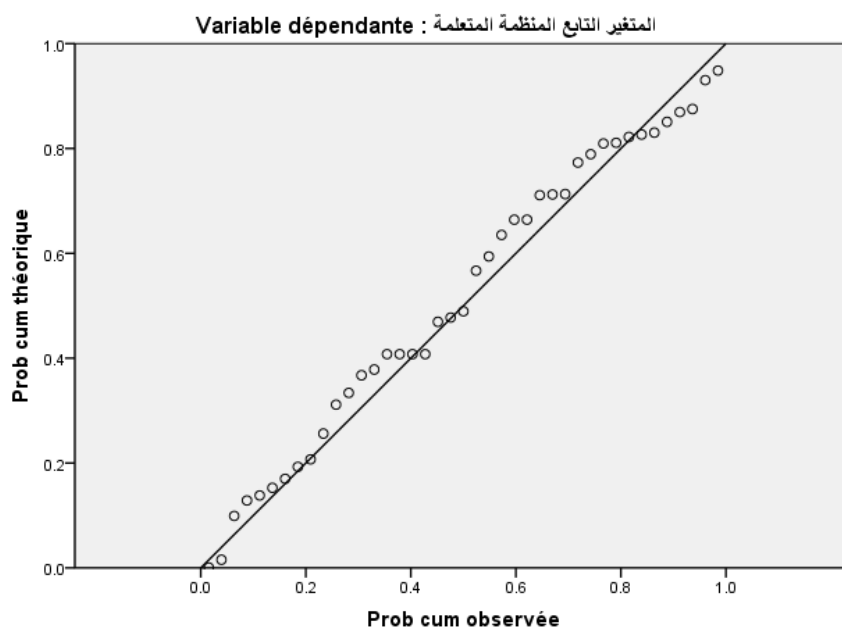


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

مصفوفة الارتباطات :

	المتغير التابع المنظمة المتعلمة	
البعد الأول: الاتجاه	Corrélation de Pearson	.477**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	41
البعد الثاني : القدرات	Corrélation de Pearson	.285
	Sig. (bilatérale)	.071
	N	41
البعد الثالث : الدافعية	Corrélation de Pearson	.504**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	41
البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفي	Corrélation de Pearson	.553**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
المتغير المستقل الأول العوامل الشخصية	Corrélation de Pearson	.657**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
البعد الأول : الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	.780**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
البعد الثاني : بيئة العمل المادية	Corrélation de Pearson	.533**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
البعد الثالث : نمط القيادة	Corrélation de Pearson	.862**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
البعد الرابع : الاتصال الإداري	Corrélation de Pearson	.572**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
البعد الخامس: الأجور والحوافز	Corrélation de Pearson	.566**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
البعد السادس: التدريب	Corrélation de Pearson	.653**
	Sig. (bilatérale)	.000

	N	41
المتغير المستقل الثاني العوامل التنظيمية	Corrélation de Pearson	.863**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41
المتغير المستقل العوامل الشخصية و التنظيمية	Corrélation de Pearson	.869**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	41

الانحدار المتدرج

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	البعد الثالث : نمط القيادة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	البعد السادس : التدريب	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
3	البعد الأول : الهيكل التنظيمي	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير :

Récapitulatif des modèles ^d				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.862 ^a	.743	.737	.27321
2	.908 ^b	.824	.815	.22916
3	.923 ^c	.851	.839	.21352

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة نمط : الثالث البعد
b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب : السادس البعد, القيادة نمط : الثالث البعد
c. Valeurs prédites : (constantes), الهيكل : الأول البعد, التدريب : السادس البعد, القيادة نمط : الثالث البعد
d. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير :

ANOVA ^d						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.430	1	8.430	112.935	.000 ^a
	Résidu	2.911	39	.075		
	Total	11.341	40			
2	Régression	9.345	2	4.673	88.977	.000 ^b
	Résidu	1.996	38	.053		
	Total	11.341	40			
3	Régression	9.654	3	3.218	70.583	.000 ^c
	Résidu	1.687	37	.046		
	Total	11.341	40			

ANOVA ^d						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.430	1	8.430	112.935	.000 ^a
	Résidu	2.911	39	.075		
	Total	11.341	40			
2	Régression	9.345	2	4.673	88.977	.000 ^b
	Résidu	1.996	38	.053		
	Total	11.341	40			
3	Régression	9.654	3	3.218	70.583	.000 ^c
	Résidu	1.687	37	.046		
	Total	11.341	40			

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث : القيادة
b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث : القيادة، البعد السادس : التدريب
c. Valeurs prédites : (constantes)، البعد الثالث : القيادة، البعد السادس : التدريب، البعد الأول : الهيكل التنظيمي
d. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.921	.245		3.764	.001
	البعد الثالث : القيادة	.756	.071	.862	10.627	.000
2	(Constante)	.519	.227		2.287	.028
	البعد الثالث : القيادة	.625	.067	.713	9.273	.000
	البعد السادس : التدريب	.244	.058	.321	4.175	.000
3	(Constante)	.458	.213		2.154	.038
	البعد الثالث : القيادة	.412	.103	.469	3.985	.000
	البعد السادس : التدريب	.260	.055	.342	4.742	.000
	البعد الأول : الهيكل التنظيمي	.211	.081	.287	2.602	.013

a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير

Variables exclues ^a							
Modèle		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
						Tolérance	
1	البعد الأول : الاتجاه	.069 ^a	.731	.469	.118	.756	
	البعد الثاني : القدرات	.049 ^a	.579	.566	.094	.923	
	البعد الثالث : الدافعية	.211 ^a	2.575	.014	.385	.860	
	البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفي	.180 ^a	2.023	.050	.312	.769	
	البعد الأول : الهيكل التنظيمي	.229 ^a	1.671	.103	.262	.335	
	البعد الثاني : بيئة العمل المادية	.082 ^a	.844	.404	.136	.695	
	البعد الرابع : الاتصال الإداري	-.009 ^a	-.081-	.936	-.013-	.553	
	البعد الخامس : الأجور والحوافز	.042 ^a	.404	.689	.065	.608	
	البعد السادس : التدريب	.321 ^a	4.175	.000	.561	.784	
	2	البعد الأول : الاتجاه	.041 ^b	.511	.613	.084	.751
البعد الثاني : القدرات		.011 ^b	.152	.880	.025	.907	
البعد الثالث : الدافعية		.139 ^b	1.891	.066	.297	.799	
البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفي		.125 ^b	1.611	.116	.256	.742	
البعد الأول : الهيكل التنظيمي		.287 ^b	2.602	.013	.393	.331	
البعد الثاني : بيئة العمل المادية		-.001 ^b	-.008-	.994	-.001-	.654	
البعد الرابع : الاتصال الإداري		-.184 ^b	-1.922-	.062	-.301-	.470	
البعد الخامس : الأجور والحوافز		-.002 ^b	-.022-	.983	-.004-	.599	
3		البعد الأول : الاتجاه	.039 ^c	.530	.599	.088	.751

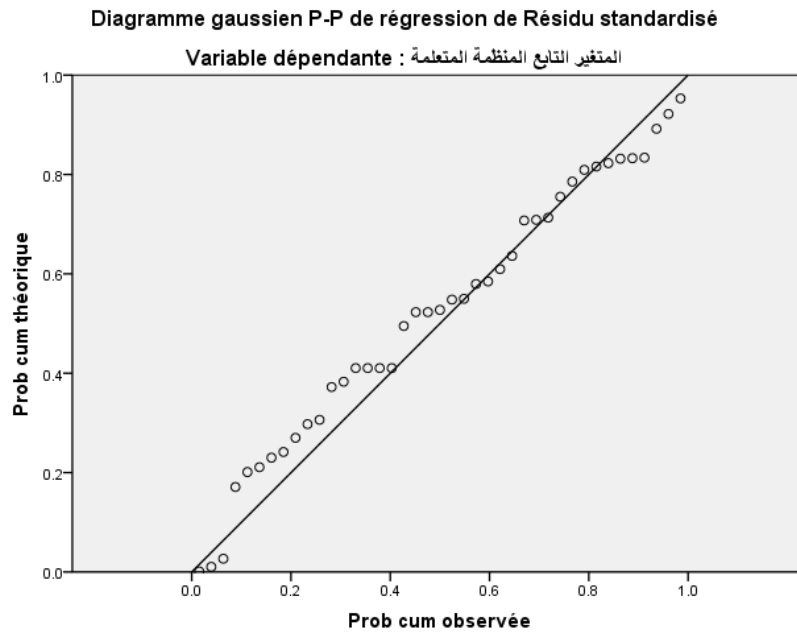
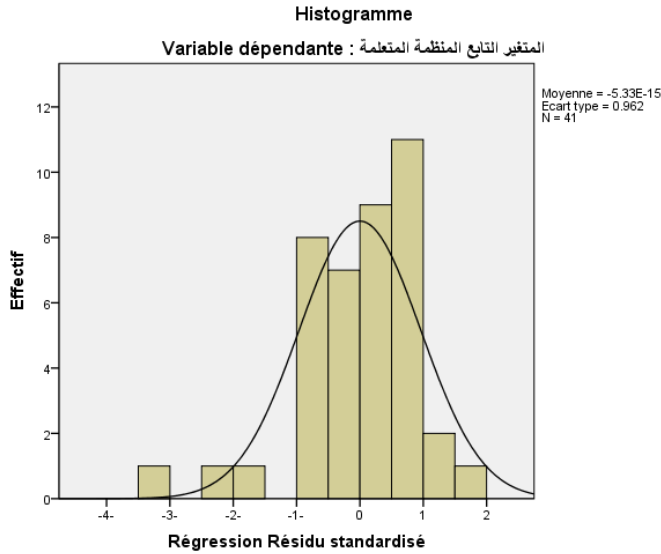
البعد الثاني : القدرات	.007 ^c	.097	.923	.016	.907
البعد الثالث : الدافعية	.116 ^c	1.665	.105	.267	.785
البعد الرابع : إدراك الدور الوظيفي	.120 ^c	1.666	.104	.268	.742
البعد الثاني : بيئة العمل المادية	-.044 ^c	-.546-	.589	-.091-	.627
البعد الرابع : الاتصال الإداري	-.156 ^c	-1.718-	.094	-.275-	.462
البعد الخامس : الأجور والحوافز	-.032 ^c	-.377-	.709	-.063-	.588

- a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), القيادة نمط : الثالث البعد
- b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التدريب : السادس البعد , القيادة نمط : الثالث البعد
- c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التنظيمي الهيكل : الأول البعد , التدريب : السادس البعد , القيادة نمط : الثالث البعد
- d. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.4286	4.0731	3.4811	.49127	41
Résidu	-.65437-	.35773	.00000	.20536	41
Erreur Prévision	-2.142-	1.205	.000	1.000	41
Erreur Résidu	-3.065-	1.675	.000	.962	41

- a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة التابع المتغير :



إختبار تي تاست T test الخاص ب الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع المنظمة المتعلمة	ذكر	29	3.4673	.56136	.10424
	انثى	12	3.5144	.47658	.13758

Test d'échantillons indépendants									
	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure

المتغير التابع المنظمة المتعلمة	Hypothèse de variances égales	.584	.449	-.255-	39	.800	-.04709-	.18494	-.42117-	.32699
	Hypothèse de variances inégales			-.273-	24.13 2	.787	-.04709-	.17261	-.40323-	.30906

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

علاقة العمر توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع المنظمة المتعلمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.590	3	.863	3.651	.021
Intra-groupes	8.750	37	.236		
Total	11.341	40			

علاقة الاقدمية توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع المنظمة المتعلمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.068	3	1.023	4.574	.008
Intra-groupes	8.273	37	.224		
Total	11.341	40			

علاقة المصلحة توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع المنظمة المتعلمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.030	4	.758	3.282	.022
Intra-groupes	8.311	36	.231		
Total	11.341	40			

الفهرس

الفهرس

I.....	الاهداء
II.....	الشكر
	الملخص
III.....	قائمة
IV.....	المحتويات
	قائمة
V.....	الجداول
VI.....	قائمة الاشكال
.....	المقدمة
	ا
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية
.....	تمهيد
	01
	المبحث الأول: الادبيات النظرية للعوامل الشخصية
	والتنظيمية:.....01
	المطلب الاول: المنظمة
	01.....: المتعلمة
01.....	الفرع الأول: ماهية المنظمة المتعلمة:.....
01.....	أولاً: تعريف المنظمة المتعلمة.....
04.....	ثانياً: أساسيات بناء المنظمة المتعلمة.....
05.....	الفرع الثاني: خصائص وأهمية المنظمة المتعلمة.....
05.....	أولاً: خصائص المنظمة المتعلمة.....
06.....	ثانياً: أهمية المنظمة المتعلمة.....
	الفرع الثالث: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي
	07.....

	المطلب الثاني: نماذج بناء المنظمة المتعلمة
08.....	
08.....	الفرع الأول: مبررات بناء المنظمة المتعلمة
09.....	الفرع الثاني: متطلبات بناء المنظمة المتعلمة
11.....	الفرع الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة
	المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للعوامل الشخصية والتنظيمية
22.....	
22.....	الفرع الأول: ماهية العوامل الشخصية
22.....	أولاً: مفهوم العوامل الشخصية
23.....	ثانياً: أبعاد العوامل الشخصية
25.....	الفرع الثاني: ماهية العوامل التنظيمية
25.....	أولاً: مفهوم العوامل التنظيمية
25.....	ثانياً: أبعاد العوامل التنظيمية
	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للعوامل الشخصية والتنظيمية والمنظمة المتعلمة
27.....	
	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
27.....	
27.....	الفرع الأول: الدراسات التي تناولت العوامل الشخصية والتنظيمية
31.....	الفرع الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت المنظمة المتعلمة
	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
33.....	
	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
35.....	
37.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأبعاد المنظمة المتعلمة والعوامل الشخصية والتنظيمية في المديرية الهوية لخدمات الهاتف النقال موبيليس ورقلة
	تمهيد
39.....	

الميدانية.....	40
المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في	
الدراسة.....	40
الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....	40
الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....	47
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في	
الدراسة.....	48
الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	48
الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....	48
المبحث الثاني: نتائج الدراسة	
ومناقشتها.....	50
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
.....	50
الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....	50
الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان.....	52
المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج	
الدراسة.....	64
الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيره.....	64
الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.....	73
الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية.....	77
خلاصة الفصل.....	80
الخاتمة	
.....	82
المراجع	
.....	84
الملاحق	
.....	86

