

توجه المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة

-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-

Orientation of Algerian institutions towards applying the concept of the learning organization -Case study of Algeria Telecom Corporation-

طويهر طه مداني¹، *، عبدالله مرزق²¹ جامعة قاصدي مرياح-ورقلة، tahamadani03@gmail.com² جامعة زيان عاشور-الجلفة، mrezaabdou@gmail.com

تاريخ النشر: 2023-06-12

تاريخ القبول: 2023-04-17

تاريخ الاستلام: 2023-02-22

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توجه المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال إعداد وتطوير استبانة وتوزيعها على العينة المستهدفة وتم الاعتماد في تحليلها على البرنامج الاحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من المقومات الانسانية المتمثلة في (التوجه نحو التعلم، الخصائص الفردية، تشارك المعرفة)، والمقومات المادية المتمثلة في (المرونة الهيكلية، التقنيات المستخدمة)، إضافة لوجود تأثير معنوي للمقومات الإنسانية على المقومات المادية الأمر الذي يسمح بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وخلصت الدراسة لتقديم جملة من التوصيات منها: ضرورة تبني سياسة الباب المفتوح من خلال عقد لقاءات دورية مع مختلف العاملين للتعرف على مشاكلهم، وتشجيعهم على تشارك المعارف.

الكلمات المفتاحية: تعلم ؛ معرفة ؛ هيكل تنظيمي ؛ تقنية ؛ منظمة متعلمة.

تصنيف JEL : M14 ؛ M54

Abstract:

This study aimed to identify the level of orientation of Algerian institutions towards applying the concept of the learning organization, Through a field study that included a sample of individuals working in Algeria Telecom, The descriptive approach was relied upon by preparing and developing a questionnaire, The analysis was based on the statistical program (SPSS), the most important result of this study is the presence of a high level of humanity factors (orientation towards learning, individual characteristics, knowledge sharing), and physical factors (structural flexibility, techniques used), and the existence of a significant impact of the human factors on the physical factors, which allows the application the concept of the learning organization, The most recommendations is: the need to adopt an open door policy by increasing periodic meetings with various employees to identify their problems, and share the knowledge.

Keywords: Learning, knowledge, Organizational structure, Techniques, Learning organization,

JEL Classification Codes : M14 ; M54

1. مقدمة :

شهدت الساحة الدولية نقلة نوعية في شتى المجالات، خاصة التكنولوجيا منها، في عصر أصبحت أهم ثورات منظمات الاعمال فيه هي ثورة المعلومات والاتصال والتعلم المستمر، وذلك قصد مواكبة التغيرات المتسارعة بشتى أنواعها "الاقتصادية الاجتماعية... إلخ"، حيث فرضت هذه التطورات على منظمات الاعمال أن تحول نفسها من النمط التقليدي القائم على التوثيق وإنجاز المهام الروتينية، الى النمط الحديث القائم على توليد المعارف وتشاركتها والمرونة الهيكلية، وهو ما ساهم في بروز مفهوم المنظمة المتعلمة والذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث باشرت العديد من المنظمات العالمية مجموعة من الاجراءات والوسائل على مستوى أفرادها وبناءها التنظيمي لتطبيق هذا المفهوم، لكي تصبح أكثر قدرة على التغيير المستمر والتكيف مع الأوضاع الداخلية والخارجية، وعلى هذا المنوال تعرضت مؤسسة اتصالات الجزائر لمجموعة من التغيرات المتنوعة و المتواصلة على المستوى الإنساني والمادي قصد تحقيق هدفها المتمثل في تطبيق مبادئ تسييرية حديثة كمفهوم المنظمة المتعلمة، مما يسمح لها بمواكبة المنظمات العالمية الناجحة وتحقيق أقصى درجة من الأهداف المرغوب بها.

وبناء على ما ورد تبرز لنا الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما، ومؤسسة اتصالات الجزائر على وجه الخصوص؟

وتتدرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من الاسئلة الفرعية كالتالي:

- هل تتمتع مؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى مرتفع من المقومات الانسانية يسمح بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة؟

- هل تتمتع مؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى مرتفع من المقومات المادية يسمح بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة؟

- هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للمقومات الإنسانية على المقومات المادية لبناء منظمة متعلمة؟

فرضيات الدراسة: ومن أجل الإجابة عن هذه الإشكالية واسئلتها الفرعية يمكن طرح الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك مستوى مرتفع من المقومات الإنسانية والمادية تسمح بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

وتتفرع هذه الفرضية لمجموعة من الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يمتلك العاملان على مستوى المؤسسة مستوى مرتفع من التوجه نحو التعلم.

- الفرضية الفرعية الثانية: يمتلك العاملان على مستوى المؤسسة مستوى مرتفع من الخصائص الفردية الايجابية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يمتلك العاملان على مستوى المؤسسة مستوى مرتفع من التشارك المعرفي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر درجة عالية من المرونة الهيكلية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: تعتمد المؤسسة بدرجة عالية على التقنية في انجاز مهام ووظائفها التشغيلية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك أثر ذو دلالة معنوية للمقومات الإنسانية على المقومات المادية عند مستوى دلالة 5%.

وتتفرع هذه الفرضية لمجموعة من الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التعلم على المقومات المادية لبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة 5%

- الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة معنوية للخصائص الفردية على المقومات المادية لبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة 5%

- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي على المقومات المادية لبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة 5%

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- منح تغذية عكسية لمؤسسة اتصالات الجزائر حول مدى تحقيقها لأهدافها نحو التحول الى منظمة عصرية تمتلك مختلف الخصائص السائدة بالمنظمات الدولية الناجحة.

- تطرقت الدراسة لواحد من المواضيع التي تشغل بال المنظمات الجزائرية، وهي تطوير المورد البشري وجعله أكثر فاعلية من خلال دفعه نحو التعلم وتشارك المعرفة، وكذا تطوير الجوانب التنظيمية جعلها أكثر مرونة وأكثر استعمالاً للتكنولوجيا.

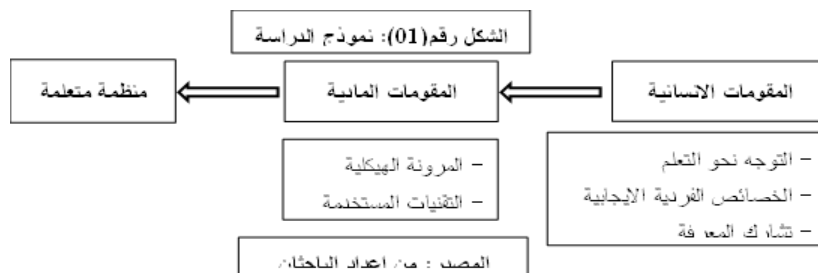
أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

- الرغبة في تسليط الضوء على مفهوم المنظمة المتعلمة باعتباره من المفاهيم الحديثة والمهمة في إدارة الاعمال، ومن الآليات التي تسمح بتعزيز التفوق التنافسي لمنظمات الاعمال وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

- التعرف على مستوى توجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة بمؤسسة اتصالات الجزائر نحو تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ومدى وعيها وإدراكها لضرورة التحلي بمقوماتها قصد التميز في نظمها الوظيفية وطرقها في أداء الاعمال على نظيراتها من المؤسسات.

منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع وضبط مختلف المفاهيم أولاً، ومن ثم اللجوء إلى تحليل البيانات والمعطيات المستمدة من عينة الدراسة المستهدفة بالمؤسسة محل الدراسة وذلك لاختبار واستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية وتحليلها.

نموذج الدراسة:



2. الإطار النظري للمنظمة المتعلمة

1.2 مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة مفهوماً جديداً في الفكر الإداري المعاصر، ويشير إلى نوع معين من المنظمات التي تشجع التعلم وتوسع إليه، وقد ظهر هذا المصطلح في نهاية التسعينات من القرن الماضي تحت مسميات متعددة مثل المنظمات المفكرة (**Thinking organization**) والمنظمات العارفة (**Knowing organization**)، وكلها تعبر عن مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوم أساسي للمنظمة التي تريد التسليح بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام (قهوجي، 2014، صفحة 191)، ويعتبر (**Peter Senge**) من بين أهم الباحثين في مجال التعلم التنظيمي، فقد أعطى واحد من أهم وأكثر التعاريف شمولاً للمنظمة المتعلمة من خلال كتابه (**The fifth discipline**) والصادر سنة 1990، حيث يرى بأن المنظمة المتعلمة هي "المنظمة التي يسعى الأفراد فيها وباستمرار إلى تطوير قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون في الوصول إليها وهي المنظمات التي تنشئ نماذج تفكير حديثة وشاملة ويطلق فيها العنان للطموحات الجماعية" (Senge, 1990, p. 02)، هذا ووجد الباحثون صعوبة في الوصول إلى مفهوم محدد وموحد حول المنظمة المتعلمة واختلفت آراءهم وتعريفهم باختلاف توجهاتهم البحثية، حيث عرفها (**Pedler et al, 1991**) بأنها "منظمة تسهل تعلم جميع أعضائها و تحول نفسها باستمرار من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية" (Bhatnagar, 2017, p. 1790)، كما يرى (**Malek, 2005**) بأن "منظمات التعلم هي منظمات تحاول تطوير مواردها البشرية ودفعهم لاستخدام امكانياتهم وطاقتهم الكاملة، حيث تستخدم التعلم كوسيلة لتحسين أداءهم في العمل" (Malek, 2005, p. 464)، كما ظهرت اتجاهات أخرى التي ترى أن المنظمة المتعلمة تركز أساساً على عمليات المعرفة، حيث يعرف (**Garvin, 1993**) المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة الماهرة في خلق، واكتساب، ونقل المعرفة، وتعديل سلوكها لتعكس معارف ورؤى جديدة" (Garvin, 1993, p. 20)، وهناك من يرى المنظمة المتعلمة وفق نظرة استراتيجية من خلال سعيها للتكيف البيئي ورغبتها بتحقيق مزايا تنافسية، حيث ترى (**Yuraporn & Laubie, 2003**) بأنها "هي المنظمة التي تسعى إلى التعلم بشكل مستمر من خلال أعضائها سواء بشكل فردي و جماعي وتهدف لخلق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الادارة الفعالة للتغيير الداخلي أو الخارجي" (Sudharatna & Li, 2003, p. 02).

وبالتالي يمكن القول إن المنظمة المتعلمة هي "المنظمة التي تسعى لنشر ثقافة التعلم لدى أعضائها ودفعهم لمشاركة تجاربهم، معارفهم ومهاراتهم مع الآخرين وذلك من خلال استراتيجية ذات رؤية تنظيمية هادفة، وتدعم ذلك بخلق هياكل تنظيمية مرنة وترميز تجاربها وخبراتها ضمن ذاكرتها التنظيمية الأمر الذي يعزز مرونة المنظمة ويسمح لها بمواكبة التطورات والتغيرات".

2.2 أهمية بناء المنظمة المتعلمة:

تبرز أهمية بناء وتبني مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال العديد من النقاط التي ابرزها (**Marquardt**) كما يلي (Marquardt, 1996, p. 3):

- التنبؤ والتكيف الجيد وبشكل أسرع مع التغيرات البيئية المختلفة.
- جعل المنظمة أكثر كفاءة في التعلم من المنافسين والحلفاء ما يمنحها أسبقية تنافسية عليهم، ويسمح لها بتسريع وتيرة تطوير المنتجات، العمليات، والخدمات الجديدة.
- تسريع وتيرة نقل المعرفة من طرف الى طرف آخر (أفراد، أقسام... الخ) داخل المنظمة.
- جعل المنظمة تتعلم وتستفيد بشكل أكثر كفاءة من أخطاءها وتجاربها السابقة، وتعظيم الاستفادة من قدرات الافراد العاملين في جميع المستويات التنظيمية.
- اختصار الوقت اللازمة لتنفيذ التغييرات الاستراتيجية، وتحفيز التحسين المستمر في جميع مجالات (اجزاء) المنظمة.
- المنظمات التي تتعلم بشكل أسرع سوف تكون قادرة على التكيف بشكل أسرع وهو ما يسمح لها بتحقيق مزايا استراتيجية هامة.

3.2 نشاطات المنظمة المتعلمة:

حيث يرى (Garvin,1998) أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات، وكل نشاط من هذه النشاطات له منظومته العقلية الخاصة به، وتستطيع المنظمة إدارة التعلم بفاعلية أكبر من خلال توليد النظم والعمليات الداعمة لهذه الخصائص ودمجها ببعضها تكامليا في بنية العمليات اليومية، والنشاطات الخمس هي (الشمرواني، 2014، صفحة 45):

أ- **حل المشكلات نظمياً:** ويستند هذا النشاط الى حد كبير على فلسفة وأساليب حل المشكلة، وينطلق من حقائق أنه يعتمد على الاساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات، ويؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار، ويستخدم أدوات احصائية بسيطة.

ب- **التجريب:** ويشتمل هذا النشاط على البحث النظمي وعلى المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي كعنصر أساس، ويختلف هذا النشاط عن سابقه من حيث أنه يتم تحفيزه من خلال الفرص والتوسع الافقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.

ج- **التعلم من التجارب الماضية:** يجب على المنظمات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها، واخفاقاتها، وتقييمها بشكل نظمي وأن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها.

د- **التعلم من الآخرين:** إن التعلم بمجمله ليس نتيجة للتعلم الذاتي، فالأفكار الاكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر للبيئة الخارجية بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، فالنظر للمنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضية خصبة للأفكار.

هـ- **نقل المعرفة:** أي نشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أرجاء المنظمة، والتشارك في الأفكار بين الافراد وعلى نطاق واسع، ويكون لهذه العملية أثر ايجابي أكثر مما لو بقيت بحوزة مجموعة قليلة من الافراد.

4.2 خصائص المنظمة المتعلمة:

ويمكن إبراز الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة من خلال مقارنتها مع نظيرتها التقليدية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(01): مقارنة خصائص المنظمة المتعلمة بالمنظمة التقليدية

خصائص المنظمة المتعلمة	خصائص المنظمة التقليدية
تمتلك هيكل تنظيمي أفقي.	تمتلك هيكل تنظيمي عمودي.
تمتلك ثقافة مكيفة ومنطوية مع البيئة.	تمتلك ثقافة جامدة غير منطوية.
تقوم بالمهام وفقا لتقويض الادوار وتمكين العاملين.	غالبا ما تقوم بالمهام وفقا للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد
تعتمد اسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الاعمال.	تعتمد النظم الرسمية لإنجاز الاعمال.
تعتمد اسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم المنظمي لتحسين مستويات ادائهم لإنجاز المهام بتميز وابداع.	تعتمد اسلوب التدريب التقليدي والتعلم التقني لزيادة مهارة عاملها.
تعتمد المعايير الكمية والنوعية لتقويم انجاز عاملها لتحديد درجة التميز والابداع والتي تتعلق مباشرة بالإنجاز.	تعتمد معايير الاداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند تقويم اداء عاملها والتي غالبا لا تتعلق بالإنجاز.
يعتمد اسلوب تقويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات في اكثر الاحيان.	يعتمد اسلوب المركزية في اكثر الاحيان في اتخاذ القرارات.
تتعامل مع العاملين يشجعهم على الابداع والابتكار وتجريب ما تم ابتكاره في التطبيق العملي للوصول الى نتائج افضل.	تعاملها مع العاملين لا يشجعهم على الابداع والابتكار وتجريب الابتكارات المبدعة.
تعتمد اسلوب البحث العلمي في حلها للمشاكل التي قد تواجهها وفق اساليب علمية مبتكرة ومبدعة.	تعتمد الاساليب التقليدية في حل المشاكل التي تواجهها باستمرار .
تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية.	تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة.

المصدر: (عدلي و زحوفي، 2015، صفحة 269)

5.2 مبادئ المنظمة المتعلمة:

حدد (Senge,1990) خمسة مبادئ أساسية للمنظمة المتعلمة وهي الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، التفكير النظامي، التفوق الشخصي، النموذج العقلي، ويمكن إبراز هذه النقاط فيما يلي:

أ- **التفكير النظامي (System Thinking):** هو إطار فكري يساعد الافراد على الرؤية الشاملة والواضحة والكاملة للمنظمة بدلا من التركيز على جزء معين منها، مما يحسن من قدراتهم على إحداث التغيير المطلوب، ويمكنهم من القدرة على فهم واستيعاب المشكلات المحيطة بهم وإيجاد الحلول الملائمة لها، كما يساعد على فهم العلاقات والتفاعلات التي تتم بين أجزاء التنظيم وتأثيرها في بعضها (الخشروم و درة، 2010، صفحة 8).

ب- **التفوق الشخصي (Personal Mastery):** لا تستطيع أي منظمة أن تتعلم قبل أن يبدأ الافراد في التعلم، ويأتي التفوق الشخصي من المواظبة على توضيح الرؤية الشخصية وتعميقها، وشحذ الطاقات، وتقوية الصبر والمثابرة والنظر الى الواقع بموضوعية (جواد، 2006، صفحة 197)، ويعد التفوق الشخصي أساس القدرة على توليد الضغط الخلاق في المنظمة وإدامته، فالتعلم لا يعني تراكم المعارف فقط، وإنما

تطوير قدرات الفرد على تحقيق الاهداف، فالبحث عن التفوق الشخصي يعمل على تطوير العلاقة بين الفرد والمنظمة، التي تكون أكثر عمقا وواقعية لتعمل على تقليص المقاومة التي يظهرها الافراد، فالتفوق الشخصي يعني أن يسعى الفرد لتحقيق الفعل الابداعي بدلا من الاستجابة للأحداث (هنار، 2014، صفحة 336).

ج- الرؤية المشتركة (Shared vision): حيث تمثل الصورة الذهنية الايجابية التي يرغب العاملون في المؤسسة في رؤية مؤسستهم عليها في المستقبل، وتعتبر الرؤية المشتركة أكثر العوامل تأثيرا على استمرارية دوافع العاملين وثباتها لفترات طويلة، وهي تتكون لدى العاملين عندما تتوافق الرؤية الذاتية لكل منهم مع رؤية المؤسسة، وهنا تتولد الرغبة الذاتية المشتركة حيث يقوم الافراد ببذل أقصى جهودهم واستخراج أفضل طاقاتهم لتحقيق الرؤية المشتركة على المستوى المؤسسي (الخوري و آخرون، 2015، صفحة 60)، وتلعب القيادة الادارية هنا دورا فاعلا في توضيح الرؤية في المؤسسة وابرازها من أجل تقاسمها وتشاركها مع مختلف العاملين وليس فرضها عليهم (Tebourbi, 2000, p. 17).

د- النماذج الذهنية (Mental models): هي الصور والافتراضات التي يحملها الافراد في مخيلتهم حول أنفسهم، وحول الاشخاص الآخرين، وحول المنظمات التي يعملون بها، وهي انعكاس للآراء والاستنتاجات المبنية على الصور التي وصفها المديرون والعاملون عن العالم المحيط بهم، فهي افتراضات متأصلة في الذات البشرية تؤثر في كيفية فهم الفرد للعالم المحيط به وسبل التصرف المناسب إزاءه (هنار، 2014، صفحة 336)، فهي تحتم على الافراد مراجعة أساليبهم في التفكير التي على أساسها يتمكن الافراد من اتخاذ القرارات في حياتهم واعمالهم اليومية، والخروج من ذلك بأساليب جديدة في التفكير تتناسب مع الظروف الراهنة للمنظمة (الخشروم و درة، 2010، صفحة 8).

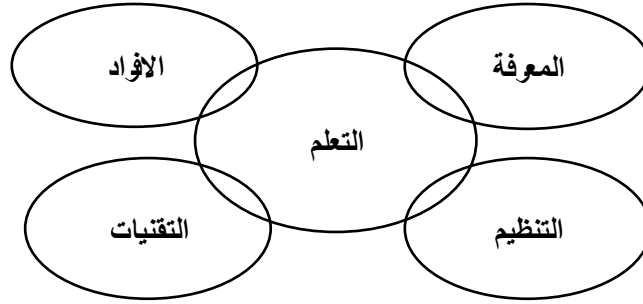
هـ- التعلم الجماعي (Team learning): العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، والتي تهدف الى صب المهارات الفكرية لدى الأفراد في فكر حوارى جماعي كي تتمكن فرق العمل من تطوير مستويات ذكائها ومهاراتها، وهي تفوق مجموعة المهارات والموهب للفرد الواحد (بريطل ، 2016، صفحة 53)، وتبدأ عملية التعلم الجماعي من خلال مشاركة الأفراد في المناقشات التي يقوم بها أعضاء الفريق، مع الوعي بنماذجهم الذهنية والرغبة في عدم التمسك بها (الانفتاح الفكري) وتكوين وتبني تفكير مشترك، حيث يساهم الفريق المتعلم في الوصول بالأداء المؤسسي الى أعلى درجات المهنية والاحترافية نتيجة للتوظيف الامثل لأداء الافراد بشكل جماعي، كما أن نجاح الفريق في إدارة عملية الحوار يساعد على تنمية مهارتي **التأمل والتحليل**، بحيث يتيح التأمل كبح الاستنتاجات السريعة، أما مهارة التحليل فتساعد على طرح الاسئلة بشكل تدريجي مما يتيح الفرصة للتعرف على جوانب التفكير وكيفية صناعة القرارات على المستوى الفردي والجماعي (الخوري و آخرون، 2015، صفحة 60).

6.2 نماذج المنظمة المتعلمة:

منذ الابحاث التي قام بها (senge,1990) برزت العديد من المساهمات التي سعت لمنح أشكال ونماذج معينة للمنظمة المتعلمة، والتي عبرت في مجملها عن مجموعة العناصر التي تسهل وتدعم ممارسة المنظمة للتعلم التنظيمي على نحو استراتيجي مستمر يحقق تحولها التدريجي الى منظمة متعلمة، ويمكن إبراز واحد من أهم هذه النماذج فيما يلي:

- نموذج (Marquardt,1996):

توصل ماكوارت بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم وتطوير المنظمات الى تقديم نموذج يتكون من خمسة أنظمة فرعية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة، وينطلق في نمودجه من أن هذه الانظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الانظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة الى منظمة متعلمة، ويمكن توضيح العناصر الفرعية المكونة للنموذج كما يلي: الشكل رقم (02):
نموذج الانظمة الفرعية للمنظمة المتعلمة



المصدر: (Marquardt, Building the learning organization, 2002, p. 24)

- أ- **نظام التعلم:** يمثل التعلم عنصرا جوهريا في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الاساسية اللازمة للممارسة فاعلية التعلم في المنظمة؛
- ب- **نظام الافراد:** تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ومن دونهم لا يتحقق أي انجاز، لذا يعد الافراد أحد أهم الانظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الاهداف التنظيمية (النعيمة و باسم ، 2012، صفحة 180).
- ج- **نظام المعرفة:** وهو النظام المسؤول عن ادارة عمليات المعرفة في المنظمة، ويشمل مجموعة من العمليات المستمرة والمتفاعلة والمتسلسلة كما يلي: **اكتساب المعرفة** ويقصد به جمع البيانات والمعلومات من داخل المنظمة وخارجها، **ايجاد المعرفة** يتم عبر عمليات مختلفة تتراوح بين الابتكار والاجتهاد ويمكن الحصول عليها من خلال القدرة على رؤية العلاقات الجديدة وربطها بالمعارف السابقة، **التخزين** ويقصد به ترميز المعلومات وحفظها مما يسهل عملية الوصول اليها، **تحليل البيانات واستخراجها**، **النقل والتوزيع** يقصد به عمليات التبادل الميكانيكي والالكتروني والشخصي للمعلومات والمعارف عبر المنظمة، **التطبيقات والمصادقة** وتعني استخدام المعلومات وتقييمها بواسطة اعضاء التنظيم (الرشودي، 2007، صفحة 180).

د- **نظام التنظيم:** وذلك من خلال أربع عناصر أساسية ذات تأثير كبير على سلوك الافراد في المنظمة، وعلى الاسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروسيهم ومنظماتهم، وهي كالاتي:

- الرؤية: وتتضمن الآمال والأهداف واتجاهات المنظمة المستقبلية، وهي الصورة التي ترسمها المنظمة لذاتها ومن ثم تنقلها للآخرين خارجها.

-الثقافة: تمثل القيم والمعتقدات والتقاليد والممارسات السائدة بالمنظمة، حيث تعمل ثقافة المنظمة المتعلمة على تشجيع ودعم التعلم من خلال تشجيع القيم ذات العلاقة بالتعلم كفرق العمل، ادارة الذات، تمكين العاملين.

- الاستراتيجية: يقصد بها خطط العمل والطرق والاجراءات التفصيلية التي تضعها المنظمة لإنجاز رؤيتها واهدافها وتحويلها الى واقع ملموس، حيث تعمل الاستراتيجيات على تحسين عملية التعلم المكتسب من خلال عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة، وذلك بالربط المستمر بين العمل والتعلم.

- البناء التنظيمي: ينبغي أن يتخذ الهيكل التنظيمي للمنظمة المتعلمة الشكل المنبسط الانسيابي الذي لا يوجد به حواجز بين الادارات مما يسهل عملية الاتصال وانسياب المعلومات، والتعاون داخل التنظيم وخارجه.

هـ- **نظام التكنولوجيا (التقنيات):** يتألف النظام التقني من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر، ويتضمن نظام التقنية العمليات والأنظمة والبناءات اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها اضافة الى المهارات الأخرى (ابو عفش، 2014، صفحة 37).

3. تحليل النتائج:

1.3 اجراءات الدراسة الميدانية:

من خلال هذا المحور سيتم التطرق الى اجراءات الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر أولاً، ثم استعراض النتائج المحصل عليها، اختبارها ومن ثم تحليلها للخروج بنتائج تحقق أهداف الدراسة الرئيسية.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، ونظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الإحاطة بكافة المفردات وتحقيقا لأهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من مجموع الافراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بكل من ولاية الاغواط و ورقلة، حيث شملت العينة مختلف الاقسام والمستويات التنظيمية كما شملت ايضا العاملين بكل من المديرية الجهوية، المديرية العملية، والوكالة التجارية بالولايتين سابقتي الذكر، وقد تم توزيع ما مجموعه (90) استبانة استرد منها (84) استبانة حيث وتم استبعاد (04) استمارات لعدم صلاحيتهم للتحليل الاحصائي، ليلبلغ حجم العينة المعتمدة في الاخير (80) مفردة تمت معالجة وتحليل اجاباتهم وآراءهم.

أداة الدراسة: نظرا لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمع دراستها، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بهذا البحث، حيث تكونت هذه الاستبانة من مجموعة من الأسئلة بما يخدم أهداف الدراسة.

متغيرات الدراسة: اشتملت على (25) عبارة مقسمة على قسمين أساسيين وخمس محاور رئيسية:

- المقومات الإنسانية:

- ✓ 1- محور التوجه نحو التعلم ويشمل العبارات من 1 الى 5.
- ✓ 2- محور الخصائص الفردية ويشمل العبارات من 6 الى 10.
- ✓ 3- محور تشارك المعرفة ويشمل العبارات من 11 الى 15.

- المقومات المادية:

- ✓ 4- محور المرونة الهيكلية ويشمل العبارات من 16 الى 20.
- ✓ 5- محور التقنية المستخدمة ويشمل العبارات من 21 الى 25.

وقد تم استخدام مقياس "Likert" ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم إعطاء رقم موافق لكل درجة من المقياس بغرض تسهيل عملية المعالجة كالاتي: موافق بشدة: "5"، موافق: "4"، محايد: "3"، غير موافق: "2"، غير موافق شدة: "1".

ثبات أداة الدراسة: من أجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) واستقرارها، أي عدم تناقضها مع نفسها وقدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما أعيد توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، تمت الاستعانة بمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" من خلال برنامج (SPSS) وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(02): اختبار معامل الثبات (α)

الرقم	المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
1	التوجه نحو التعلم	05	0.806
2	الخصائص الفردية	05	0.661
3	تشارك المعرفة	05	0.840
4	المرونة الهيكلية	05	0.874
5	التقنيات المستخدمة	05	0.881
	المجموع	25	0.940

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن معامل ألفا كرونباخ الكلي يقدر بـ (0.940) وهي قيمة أكبر من عتبة المعنوية (0.6) مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال فيما يخص عينة الدراسة وهي قيمة جيدة ويمكن قبولها لأغراض التحليل الاحصائي إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات البحثية، وقد أخذت مختلف محاور الاستبيان قيمة ثبات مقبولة بحيث كان لمحور "التقنيات المستخدمة" أكبر قيمة ثبات بقيمة (0.881).

2.3 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

وذلك من خلال عرض لنتائج الدراسة وتحليلها، وكذا اختبار الفرضيات كالتالي:

أ- وصف ومناقشة نتائج الدراسة:

حيث سيتم وصف وتحليل عبارات متغيري الدراسة فرعيها الأساسيين: المقومات الانسانية المتمثلة في (التعلم، الخصائص الفردية، تشارك المعرفة) والمقومات المادية المتمثلة في (المرونة الهيكلية، والتقنيات المستخدمة)، ومن خلال ما يلي سيتم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية عبر تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول عبارات المتغيرات المدروسة وفق ما يلي:

أولاً: المقومات الإنسانية:

1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى (التوجه نحو التعلم):

الجدول رقم(03):اتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور التوجه نحو اتعلم

الرقم	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	هناك تشاور وتناقش في مختلف القضايا المتعلقة بالعمل	3.60	0.836	عالية
2	هناك مناخ ايجابي بالمؤسسة يدعم الابداع والابتكار لدى العاملين	3.18	1.041	متوسطة
3	هناك جو من المنافسة الايجابية بين الأفراد	3.33	1.065	متوسطة
4	أملك الحرية الكافية لتحديد الأسلوب والطريقة المناسبة لإنجاز عملي	3.48	0.886	عالية
5	توفر المؤسسة التكوين الملائم لفهم متطلبات الوظيفة	3.40	0.963	عالية
	محصلة المحور	3.39	0.722	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج spss

فيما يخص محور التعلم، فقد أظهرت اتجاهات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور وفق ما يوضحه الجدول رقم (03)، أن هناك اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.39) بانحراف معياري قدر بـ(0.722) وهي قيمة متوسطة تعكس وجود بعض المشاكل والعوائق التي تقف أمام توجه الأفراد نحو التعلم، وهو الأمر الذي تؤكد العبارتين رقم(02، 03) فالعبارة رقم (02) والتي تضمنت "هناك مناخ ايجابي بالمؤسسة يدعم الابداع والابتكار لدى العاملين" جاءت بمتوسط حسابي متوسط هو (3.18) وهو أضعف متوسط حسابي من بين المتوسطات، الأمر الذي يدفعنا للقول بأن لدى العمال تطلع ورغبة أكبر في أن توفر الادارة العليا لهم الجو الملائم والتشجيع اللازم الذي يسمح بإبراز سلوكياتهم الابداعية وتنمية حسهم الابتكاري من خلال الأفكار الجديدة والاقتراحات المميزة، لتليها العبارة رقم (03) المتضمنة "هناك جو من المنافسة الايجابية بين الأفراد" بمتوسط حسابي متوسط أيضاً هو (3.33) حيث لا يرى الأفراد العاملين بأن هناك تنافس كبير أو تسابق في أداء المهام بين العاملين، أما بالنسبة للعبارات (01، 04، 05) فقد جاءت بمتوسطات حسابية عالية، خاصة من خلال العبارة رقم (01) التي تضمنت "هناك تشاور وتناقش في مختلف القضايا المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي مرتفع يساوي (3.60) وهو ما يؤكد أن هناك تعاون وتضامن بين العاملين يظهر من خلال تشاورهم وتناقشهم بمختلف قضايا العمل بعيداً على الأطر والحوجز الرسمية.

2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية (الخصائص الفردية):

الجدول رقم(04):اتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور الخصائص الفردية

الرقم	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
06	أشعر بأن التغييرات التي قامت بها المؤسسة دفعتنا الى مزيد من الانضباط والمسؤولية	3.44	1.004	عالية
07	أتأقلم بصفة ايجابية مع المتطلبات المتغيرة لوظيفتي	3.84	0.849	عالية
08	لدى العمال استعداد لبذل جهود وأوقات إضافية في سبيل إنجاز الاعمال	3.70	0.973	عالية
09	لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تواجهني والتغلب عليها	3.20	0.624	عالية جدا
10	واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز مهام عملي	4.46	0.550	عالية جدا
	محصلة المحور	3.93	0.534	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

أما بالنسبة لاتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور تميز الأفراد وفق الجدول (04)، فنرى أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (3.93) بانحراف معياري قدر بـ(0.534) وبدرجة تقدير مرتفعة، وهو ما يدل على امتلاك الافراد العاملين للخصائص الفردية الايجابية التي تسمح لهم بالارتقاء بمستوى أداءهم وأداء المنظمة على وجه العموم، حيث احتلت العبارة رقم (10) "واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز مهام عملي" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.46) وبانحراف معياري (0.550) هو الأكثر تجانسا مقارنة بباقي العبارات الأخرى، حيث تعبر عن حالة من الثقة الشخصية حول كفاءتهم الفردية ومؤهلاتهم التي تسمح لهم بتحقيق أهداف المنظمة، وجاءت فالرتبة الثانية العبارة رقم (09) "لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تواجهني والتغلب عليها" بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.624) الأمر الذي يفسر بقدرة هؤلاء العمال على الملاحظة والتحليل وتحويل كل ما يملكونه من كفاءات وخبرات لمواجهة مختلف المواقف الصعبة والغامضة التي تعترضهم ويجاد حلول مناسبة لها، في حين احتلت العبارة رقم (07) "أتأقلم بصفة ايجابية مع المتطلبات المتغيرة لوظيفتي" الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.849) حيث يرى أفراد العينة أن لهم القدرة على التكيف مع كافة المتغيرات والمتطلبات التي من الممكن أن تواجههم في أداء وظائفهم، لتليها العبارة رقم (08) والتي تظهر بأن "لدى العمال استعداد لبذل جهود وأوقات إضافية في سبيل إنجاز الاعمال" بمتوسط حسابي (3.70) ما يظهر بأن العاملين يتمتعون بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال استعدادهم للتضحية بالجهد والوقت في سبيل انجاز المهام من دون انتظار إن كانت هذه التضحية ستتم مكافئتها أم لا، لتأتي في الرتبة الاخيرة العبارة رقم (06) والتي تعبر عن شعور العاملين بأن التغييرات التي قامت بها المؤسسة دفعتهم الى مزيد من الانضباط والمسؤولية بمتوسط حسابي (3.44) ما يدل على أن هناك التزام من طرف العاملين اتجاه المؤسسة يعبرون عنه بالانضباط وبمزيد من المسؤولية في معاملاتهم الوظيفية.

3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة (تشارك المعرفة):

الجدول رقم(05):اتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور تشارك المعرفة

الرقم	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
11	أعمل على تبادل معارفي الخاصة مع زملائي في العمل	3.89	0.811	عالية
12	أعمل على اكتساب معارف جديدة تساعدني في أداء وظيفتي	3.99	0.864	عالية
13	القيم السائدة في المنظمة تضمن الاحترام والتقدير بين العمال	3.71	0.860	عالية
14	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	3.19	1.115	متوسطة
15	انتمائي لفريق عمل يدفعني لاكتساب معارف جديدة وتبادلها مع زملائي	3.73	0.954	عالية
محصلة المحور		3.70	0.724	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج spss

- أما بالنسبة لاتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور تشارك المعرفة، فيظهر الجدول رقم (05)، أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (3.70) بانحراف معياري قدر بـ(0.724) وبدرجة تقدير مرتفعة، وهو ما يدل على رغبة الافراد العاملين على تقاسم ما يمتلكونه من معارف وتجارب ضمنية مع زملائهم في العمل وعدم احتكارهم لديهم فقط، الأمر الذي يمكن أن يفيد الآخرين في مواجهة ما يصادفونه من مشاكل في أعمالهم، حيث احتلت العبارة رقم (12) "أعمل على اكتساب معارف جديدة تساعدني في أداء وظيفتي" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي هو الأعلى (3.99) وبالانحراف معياري (0.864) حيث تعكس رغبة العمال في اكتساب معارف جديدة وسعيهم لتنمية قدراتهم الذاتية وتجديد معارفهم وجعلها مواكبة للتطورات المعرفية المتسارعة والمتغيرة، لتليها العبارة رقم (11) والتي تظهر بأن "لدى العمال استعداد على تبادل معارفهم الخاصة مع زملائهم في العمل" بمتوسط حسابي (3.89) تؤكد أيضاً على عدم أنانية أفراد العينة في احتكار المعرفة، وجاءت في الرتبة الثالثة العبارة رقم (15) المتضمنة "انتمائي لفريق عمل يدفعني لاكتساب معارف جديدة وتبادلها مع زملائي" لتظهر أن للعمال الرغبة في العمل الجماعي وأن انتماءهم لفريق عمل يعود عليهم بالإيجاب فيما يخص اكتساب المهارات والمعارف الجديدة وتشاركتها، لتأتي بعدها العبارة رقم (13) والتي تعبر عن أن "القيم السائدة في المنظمة تضمن الاحترام والتقدير بين العمال" بمتوسط حسابي (3.71) ما يدل على أن للقيم المبنية على الاحترام والتقدير عامل أساسي في توفير جو يساعد على توجه الأفراد نحو اكتساب معارف جديدة والتعاون مع الآخرين من خلال مشاركتهم المعارف المختلفة، لتحتل العبارة رقم (14) الرتبة الأخيرة كأقل العبارات تجانساً بانحراف معياري يساوي (1.115) لتظهر أن هناك عدم توافق حول سياسة المؤسسة في محور تشجيع العمل الجماعي عبر فرق العمل.

ثانياً: المقومات المادية:

1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة (المرونة الهيكلية):

الجدول رقم (06): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور المرونة الهيكلية

الرقم	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
-------	---------------	-----------------	-------------------	---------

16	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات	3.19	1.148	متوسطة
17	خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المؤسسة	3.38	1.072	متوسطة
18	يوجد وضوح في الادوار والاختصاصات في المؤسسة	3.34	1.018	متوسطة
19	تحسنت ظروف العمل وصارت تتميز بكل المقومات للعمل براحة	3.59	1.002	عالية
20	من السهل جدا أن اتصل بأي فرد في المؤسسة (إطار، عون،...)	3.96	0.834	عالية
محصلة المحور		3.49	0.831	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

- أظهرت اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور المرونة الهيكلية وفق ما يوضحه الجدول رقم (6)، أن إجمالي المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.49) بانحراف معياري قدر بـ(0.831) وهي قيمة عالية تعكس وجود تميز في البناء الهيكلي للمؤسسة من خلال تمتع تنظيم المؤسسة بالمرونة اللازمة التي يتوجب أن يتمتع بها أي تنظيم لمواكبة أي تغير أو مواجهة أي ظرف، فباستثناء العبارتين رقم (19، 20) والتي تضمنت "تحسنت ظروف العمل وصارت تتميز بكل المقومات للعمل براحة" والتي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع هو (3.59) وانحراف معياري (1.002)، حيث تعكس رضا العاملين وارتياحهم على توفر بيئة العمل المادية على كافة المقومات التي تسمح بالعمل على أحسن وجه وهو الأمر الذي لاحظناه أيضا من خلال تحركاتنا على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وهو الأمر ذاته بالنسبة للعبارة رقم (20) التي تضمنت "من السهل جدا أن اتصل بأي فرد في المؤسسة (إطار، عون،...)" باعتبارها أكثر العبارات تجانسا بانحراف معياري (0.834)، في حين جاءت باقي العبارات بمتوسطات حسابية متوسطة ومتقاربة (3.19، 3.34، 3.38)، كالعبارة رقم (16) "الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على سرعة الانجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات"، ثم العبارة رقم (18) "يوجد وضوح في الادوار والاختصاصات في المؤسسة"، ثم العبارة رقم (17) "خطوط السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين واضحة في المؤسسة" على التوالي، ما يبين أن على إدارة المؤسسة القيام بعمل وجهد أكبر قصد توضيح أكثر لخطوط وحدود السلطة والمسؤولية لكل فرد في المؤسسة والعمل أكثر على تبسيط الاجراءات والمعاملات لزيادة سرعة الانجاز، والتخلي عن الحواجز البيروقراطية التي يمكن أن تحول دون تمتع هيكل المؤسسة بالمرونة اللازمة من حيث السرعة والجودة في الاداء على وجه الخصوص.

2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة (التقنية):

الجدول رقم (07): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور التقنيات المستخدمة

الرقم	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
21	تعمل الادارة على تحسين البرمجيات المستخدمة في العمل	3.80	0.863	عالية
22	تعمل إدارة المؤسسة على توفير مختلف الأجهزة اللازمة لإنجاز الاعمال	3.80	0.906	عالية

23	تسعى المؤسسة الى البحث عن التقنيات الحديثة باستمرار قصد تبنيها	3.80	0.947	عالية
24	تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	3.75	0.948	عالية
25	يمكنني استخدام أكثر من وسيلة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة	3.96	0.719	عالية
محصلة المحور				عالية
				0.664

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

- بناء على الجدول رقم (07)، يظهر المحور الخامس الخاص باتجاهات أفراد العينة فيما يخص تبني التقنيات المستخدمة، أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (3.82) بانحراف معياري قدر بـ(0.664) وبدرجة تقدير مرتفعة، وهو ما يدل على أن المؤسسة تسعى وبجد الى تطوير أنظمتها وبرامجها التقنية ولديها ارادة على مواكبة المستجدات التكنولوجية الحديثة، وتعتبر العبارة رقم (25) والمتضمنة "يمكنني استخدام أكثر من وسيلة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة" الأكثر موافقة وتجانسا من طرف أفراد عينة الدراسة مقارنة بباقي العبارات الأخرى، حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.96) وانحراف معياري (0.719) حيث يدل هذا على أن المؤسسة لا تفرض على عاملها نمط واحد لتبادل المعلومات وإنما يوسع العاملين استعمال أي وسيلة قصد استقبال المعلومات سواء اعتمادا على البريد الالكتروني وشبكة الأنترنت أو عبر التواصل المباشر، واحتلت العبارة رقم (21) الدالة على "تعمل الادارة على تحسين البرمجيات المستخدمة في العمل" الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وبالانحراف معياري (0.863) حيث تعكس سعي ادارة المؤسسة وارادتها على تحسين البرمجيات المعلوماتية المستخدمة في انجاز الاعمال والتواصل إضافة الى التوجه لاعتماد نظم المعلومات في مختلف الاقسام، كما تقاسمت العبارة رقم (22) بدورها نفس الرتبة مع سابقتها بنفس المتوسط الحسابي وبانحراف معياري (0.906) وهي العبارة التي تضمنت "تعمل إدارة المؤسسة على توفير مختلف الأجهزة اللازمة لإنجاز الاعمال" حيث تعكس جهود المؤسسة في تجديد عتادها التقني وسعيها لتوفير مختلف الأجهزة (أجهزة كومبيوتر، أجهزة طباعة،... إلخ) وبشكل حديث لتسهيل انجاز مهام العاملين، لتأتي العبارة (23) الدالة على "سعي المؤسسة الى البحث عن التقنيات الحديثة باستمرار قصد تبنيها" في نفس الرتبة بمتوسط حسابي مرتفع بدوره (3.80) ما يبين رضا أفراد العينة عن المجهودات التي تقوم بها المؤسسة في سبيل مواكبة كل الامور التقنية الحديثة بشكل يعكس طبيعة عمل المؤسسة في ميدان تكنولوجيا الاعلام والاتصال، لتأتي العبارة رقم (24) الدالة على "تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة"، في الرتبة الاخيرة من حيث الأهمية حسب الأفراد المبحوثين وذلك بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.948) حيث يرى العاملون أن المؤسسة تولي أهمية معتبرة لجعل حركة انسيابية المعلومات تتم بشكل مكثف وفي كافة الاتجاهات من خلال سعيها المستمر لتطوير وسائل الاتصال وجعلها أكثر فاعلية من حيث السرعة وطريقة الاستخدام.

ب- إختبار الفرضيات:

أولاً- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى مرتفع من المقومات الإنسانية والمادية لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

لاحظنا من خلال تحليل عبارات المحور الأول والثاني والممثلين للمقومات الإنسانية والمادية والموضحة ضمن الجداول السابقة، إضافة الى ما يبرزه الجدول الموالي:

الجدول رقم(08): اختبار (t-test) لقياس معنوية المقومات الإنسانية والمادية

المحور	درجة الحرية	قيمة t	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية Sig.
المقومات الانسانية	80	58.073	3.67	0.565	0.000
المقومات المادية	80	48.140	3.65	0.679	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أولاً فيما يخص المقومات الانسانية لاحظنا بصفة عامة وجود موافقة عالية حول محتوى العبارات ذلك أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (3.67) إضافة الى درجة مرتفعة من التجانس عكسها الانحراف المعياري المقدر (0.565)، كما جاءت جميع أبعاد هذا المحور كذلك بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (3.39 - 3.93)، وقد استنتجنا من خلالها، بالنسبة للخصائص الفردية فقد وجدنا موافقة كبيرة على محتوى هذه عبارات هذا المحور وهو ما يعكس امتلاك الافراد العاملين بالمؤسسة لأهم القدرات التي تساعدهم في انجاز المهام، أما بالنسبة لتشارك المعرفة فقد لاحظنا انها جاءت بنسبة مرتفعة أيضا، وهو ما يبين ان هناك تبادل وتكوين للمعارف واستغلالها من طرف العمال، أما بالنسبة للتوجه نحو العمل فقد جاءت بمستوى متوسط، يشير الى ضرورة تعزيز هذا الجانب داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للمقومات المادية، فكانت درجة الموافقة حول عباراتها مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (3.65)، كما جاءت أبعاد هذا المحور أيضا بمتوسطات حسابية تراوحت عالية (3.49 - 3.82)، حيث ظهرت الموافقة العالية ومستوى التوفر المرتفع خصوصا لدى بعد التقنيات المستخدمة من خلال رضا العمال حول نظام التقني السائد والتجهيزات المتوفرة، أما بالنسبة للتنظيم الهيكلي فقد جاءت بمستوى مرتفع أيضا يعكس وجود توافر نوع من المرونة التي تعمل على تسهيل العمل وتوضيح خطوط لاتصال والمسؤوليات والمهام داخل المؤسسة.

ومن خلال المتوسطات الحسابية لمختلف المحاور إضافة الى نتائج اختبار (t-test) الخاص لعينة واحدة التي أظهرت وجود موافقة مرتفعة حول مستوى توفر المقومات الإنسانية والمادية، وهذا ما يؤدي بنا الى قبول الفرضية المطروحة والتي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع من المقومات الإنسانية والمادية للمنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانياً- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك أثر ذو دلالة معنوية للمقومات الإنسانية على المقومات المادية عند مستوى دلالة 5%.

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التعلم على المقومات المادية لبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة 5%.

الجدول رقم(09): اختبار الانحدار البسيط لأثر التوجه نحو التعلم على المقومات المادية

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	B معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig.
المرونة الهيكلية	0.796	0.633	134.60	0.916	11.60	0.000
التقنيات المستخدمة	0.541	0.292	32.192	0.497	05.67	0.000
المقومات المادية	0.751	0.565	101.17	0.707	10.05	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر للتوجه نحو التعلم على مستوى المقومات المادية لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وذلك لأن معامل الارتباط (R) بلغ (0.751) وبمستوى دلالة (sig) يساوي (0.000) وهي أقل من العتبة المعنوية (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.565) أي أن (56%) من التغير في مستوى المقومات المادية للمنظمة المتعلمة يعود لتغير تصورات الافراد حول أهمية توجيههم نحو التعلم، أما درجة التأثير B فقدر بـ(0.707) ويعني ذلك أن زيادة التوجه نحو التعلم لدى الأفراد بدرجة واحدة يؤدي الى الزيادة في مستوى المقومات المادية للمنظمة المتعلمة بقيمة (70.7%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (101.17) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير التوجه نحو التعلم على بعدي المتغير التابع، فقد تم التوصل لوجود أثر للتوجه نحو التعلم على كل من المرونة الهيكلية، والتقنيات المستخدمة، وذلك بمعاملات ارتباط بلغت (0.541)، (0.796) على التوالي، وبمستوى دلالة (0.000) بالنسبة لكل المحاور.

إذا وتبعاً لما سبق تأكد وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدي التوجه نحو التعلم على المقومات المادية لبناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية.

- الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص الفردية على المقومات المادية لبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة 5%

الجدول رقم(10): اختبار الانحدار البسيط لأثر للخصائص الفردية على المقومات المادية

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	B معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig.
المرونة الهيكلية	0.629	0.395	50.987	0.978	7.14	0.000
التقنيات المستخدمة	0.667	0.445	62.659	0.830	7.91	0.000
المقومات المادية	0.711	0.506	79.851	0.904	8.93	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر للتمييز الفردي على مستوى المقومات المادية لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وذلك لأن معامل الارتباط (R) كان (0.711) وبمستوى دلالة (sig) يساوي (0.000) وهي أقل من العتبة المعنوية (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.506) أي أن (50%) من التغير في مستوى المقومات المادية للمنظمة المتعلمة يعود لتغير تصورات الافراد حول أهمية خبراتهم ومكتسباتهم

الفردية، أما درجة التأثير B فقدر ب(0.904) ويعني ذلك أن زيادة التوجه نحو التعلم لدى الأفراد بدرجة واحدة يؤدي الى الزيادة في مستوى المقومات المادية للمنظمة المتعلمة بقيمة (90.4%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (79.851) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير التميز الفردي على بعدي المتغير التابع، فقد تم التوصل لوجود أثر للتوجه نحو التعلم على كل من المرونة الهيكلية، والتقنيات المستخدمة، وذلك بمعاملات ارتباط بلغت (0.629)، (0.667) على التوالي، وبمستوى دلالة (0.000) بالنسبة لكل المحاور.

إذا وتبعاً لما سبق تأكد وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدي تميز الافراد على المقومات المادية لبناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة معنوية لتشارك المعرفة على المقومات المادية لبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة 5%

الجدول رقم(11): اختبار الانحدار البسيط لأثر تشارك المعرفة على المقومات المادية

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	B معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig.
المرونة الهيكلية	0.689	0.474	70.302	0.791	8.38	0.000
التقنيات المستخدمة	0.741	0.549	95.104	0.680	9.75	0.000
المقومات المادية	0.784	0.615	124.35	0.735	11.15	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر للتشارك المعرفي على مستوى المقومات المادية لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وذلك لأن معامل الارتباط (R) كان (0.784) وبمستوى دلالة (sig) يساوي (0.000) وهي أقل من العتبة المعنوية (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.615) أي أن (61%) من التغير في مستوى المقومات المادية للمنظمة المتعلمة يعود لتغير تصورات الافراد حول أهمية تشارك المعارف، أما درجة التأثير B فقدر ب(0.735) ويعني ذلك أن زيادة التوجه نحو التعلم لدى الأفراد بدرجة واحدة يؤدي الى الزيادة في مستوى المقومات المادية للمنظمة المتعلمة بقيمة (73.5%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (124.35) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما بالنسبة لتأثير التوجه نحو التعلم على بعدي المتغير التابع، فقد تم التوصل لوجود أثر تشارك المعرفة على كل من المرونة الهيكلية، والتقنيات المستخدمة، وذلك بمعاملات ارتباط بلغت (0.689)، (0.741) على التوالي، وبمستوى دلالة (0.000) بالنسبة لكل المحاور.

إذا وتبعاً لما سبق تأكد وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدي تشارك المعرفة على المقومات المادية لبناء منظمة متعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية.

4. خاتمة:

ومما سبق ذكره، يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرون الذي يتسم بسرعة التغيرات والتقدم التكنولوجي وانسيابية الاتصال، فهي تسعى جاهدة لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع المشاكل والغموض اعتمادا على قدرات العاملين لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، هذا وتوصلت الدراسة الى ما كانت تصبو إليه، حيث وجدنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمتع بمستوى مرتفع من مقومات المنظمة المتعلمة سواء من الناحية الإنسانية او المادية، كما تم التوصل الى أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المقومات الانسانية المتمثلة في التوجه نحو التعلم، الخصائص الفردية، وتشارك المعرفة على المقومات المادية (التنظيم الهيكلي، التقنيات المستخدمة) مما يسهم في بناء وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وبناء على النتائج المحصل عليها، يمكننا تقديم جملة من الاقتراحات كما يلي:

- ضرورة إشاعة جو من الحرية والاستقلالية في بيئة العمل مما يدفع الموظف نحو مزيد من الإنجاز معتمدا في ذلك على اثارة الأفكار والتصورات التي من شأنها تحقيق قيمة مضافة في العمل.
- ضرورة الاعتماد على أسلوب فرق العمل الامر الذي سيسمح في زيادة السرعة في انجاز المهام وفي اتخاذ القرارات، إضافة الى تعزيز التجاوب مع الأوضاع المتغيرة.
- إشاعة ثقافة التمكين بالمؤسسة وذلك لجعل المورد البشري عنصرا قادرا على تحمل المسؤولية وحل المشاكل المختلفة في العمل.
- الاعتماد على الهياكل التنظيمية المسطحة (Flat) كونها تسمح بتقليل البيروقراطية وتسريع عملية الاتصال العمودي والافقي، كما انها تيسر عملية التعلم نظرا لأنها تسمح للعاملين بالمشاركة في مجال واسع من الأنشطة، وتفعيل العمل الجماعي مما يدفع لتبادل الخبرات والمعارف المختلفة.
- إن اكتساب صفة التعلم لدى المنظمات يوجب عليها تبني أسس قوية تركز على قيادة قوية متمكنة تجيد تحفيز الآخرين ودفعهم نحو التحسن المستمر وتقديم أفضل ما لديهم.
- ضرورة مواكبة المؤسسة لمختلف التغيرات التكنولوجية وذلك لأهمية الجوانب التقنية سواء المادية أو غير الملموسة (software/hardware) في فاعلية العمل وإنجاز المهام والتواصل.
- ضرورة تكوين ثقافة تنظيمية قوية ذات قيم ومبادئ تأمن بالتغيير والتوجه نحو التعلم ومنح فرص المشاركة للجميع وهو الأمر الذي يسمح ببناء دعامة لطرح الأفكار الإبداعية والابتكار.

5. قائمة المراجع:

- Bhatnagar, J. (2017). Predictors of organizational commitment in India. International journal of human resource management(18), 1790.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review, 80.
- Malek, Y. (2005). The public service as a learning organization: The Malaysian experience. International Review of Administrative Sciences, 71(03), 464.
- Marquardt, M. (1996). Building the learning organization. USA: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. (2002). Building the learning organization (éd. 2). USA: Davies-black.

- senge, p. (1990). the fifth discipline: the art and practice of the learning organization. new york: doubleday.
- Sudharatna , Y., & Li, L. (2003). An organization readiness to change towards the development of a learning organization. 5th International Conference of organizational learning and knowledge (p. 2). GBR: lancaster university .
- Tebourbi, N. (2000). L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage. CANADA: Université du Québec.
- ابو عفش, م . (2014). دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين .فلسطين: جامعة الاقصى.
- الرشودي, م . (2007). بناء انموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الامنية بالسعودية .السعودية: جامعة نايف العربية.
- الشمراني, م . (2014). المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين .السعودية: جامعة نايف العربية.
- بريطل , ف . (2016). اهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري .الجزائر: جامعة بسكرة.
- جواد, ن . (2006). ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- زهير عدلي ، و نورالدين زحوفي. (2015). الاسس الحديثة لبناء منظمة متعلمة. الملتقى الدولي حول ادوات التسيير الحديثة في منظمات الاعمال (صفحة 269). الجزائر: جامعة البليدة.
- صلاح عبد القادر النعيمي، و عبد نايف باسم . (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 21، 180.
- علي محمد الخوري ، و آخرون. (2015). التعلم المؤسسي (الطريق الى المنافسة والتطور في القرن 21). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- قهوجي, أ . (2014). دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين .مجلة تشرين للبحوث والدراسات , (6)36 , 191.
- محمد مصطفى الخشروم، و عمر محمد درة. (2010). دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي. مجلة بحوث جامعة حلب، 69، 08.
- هنار, ا . (2014). تشخيص مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة .مجلة البحوث والدراسات الاسلامية.336, 35 ,