

## إستراتيجية التعلم التنظيمي في تشكيل ثقافة المواطنة التنظيمية

-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية لمدينة تيسمسيلت-

أ. سعدي عائشة / أ.د رتيمي الفضيل

جامعة البلدة 02

الملخص :

تعتبر المؤسسة كوحدة اقتصادية واجتماعية هامة داخل أي مجتمع ، فهي بمثابة المحرك الأساسي لكافة أنشطته خصوصا الصناعية منها ، ولهذا تسعى دائما هذه المؤسسات إلى البحث عن السبل الناجعة لزيادة نشاطها واستمرارها على الساحة الاقتصادية ، بالخصوص المؤسسة الغربية الاقتصادية وما حقته من تقدم وتطور إنما يرجع إلى فعالية السبل التي تتبعها في التسيير وكذلك فعالية العنصر البشري الموجود داخلها.يحاول هذا المقال تسليط الضوء على جملة من المفاهيم التنظيمية المتعلقة بتشكيل ثقافة المواطنة التنظيمية عن طريق إستراتيجية التعلم التنظيمي.

### Résumé:

*L'entreprise est considérée comme unité économique et sociale importante au sein de la société, elle est le moteur essentiel de toute activité essentiellement industrielle. Dans ce but, les entreprises sont toujours à la recherche des meilleurs moyens efficaces afin de booster leur activité et leur capacité de production et de préserver leur pérennité dans le champ économique. Dans ce contexte, l'entreprise occidentale est arrivée à un développement considérable grâce à l'efficacité et l'efficience de ses modes de gestion ainsi que la meilleure contribution de ses ressources humaines. Le présent article essaye de mettre en relief un certain nombre de concepts qui concerne la stratégie d'apprentissage organisationnel dans la formation de la culture au sein de l'organisation.*

### مقدمة:

المؤسسة الاقتصادية هي كالكائن البيولوجي لا يمكنها أن تقدم أداءات ايجابية اذا لم تدعم بما يلزم من آليات التفاعل خصوصا في الجانب العمالي باعتباره القوة الدافعة للمؤسسة ، ولذا هي تسعى إلى ايجاد آليات متطورة وسلوكيات تنظيمية تساعد العامل على أداء عمله بالشكل الجيد ، ومن بين هذه الآليات ما يعرف بالتعلم التنظيمي الذي يعتبر من أبرز العمليات التي تعمل المنظمة على ايجادها لأجل التطوير المستمر في قدرات الأفراد والوصول بهذه التقنيات إلى ما يسمى بإدارة التميز في كل النواحي سواء التنظيمية الداخلية وحتى الخارجية منها ، باعتبار المنظمة نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية بهدف ضمان استمرارها على الساحة الاقتصادية.

فكل العمليات التسييرية التي تؤدها المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، وكذلك مهما كانت درجة الموظف أو العامل سواء بالميدان الاداري أو الانتاجي أو قسم الصيانة أو التسويق نجدها

تعتمد على أسلوب التعلم التنظيمي في تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق ما يعرف بالمواطنة التنظيمية لهذه المنظمة. و على ضوء ما سبق ، جاءت اشكاليتنا حول موضوع "استراتيجية التعلم التنظيمي في تشكيل ثقافة المواطنة التنظيمية ملخصة في التساؤل العام التالي: كيف تساهم المنظمة باتباع سياسة التعلم التنظيمي في تحقيق ثقافة المواطنة؟

وقد تفرعت عنه التساؤلات لتالية:

✓ كيف تساهم طبيعة التكوين في تنمية المورد البشري ؟

✓ كيف تساهم ثقافة المنظمة في تفعيل التعلم التنظيمي ؟

○ الفرضيات:

▪ تساهم طبيعة التكوين في تنمية مجال الابداع للمورد البشري.

▪ لثقافة المنظمة دور في تفعيل لتعلم التنظيمي.

○ أهداف البحث:

✓ محاولة التعرف على دور التعلم التنظيمي في ايجاد بيئة مشبعة بقيم المواطنة التنظيمية.

✓ محاولة تسليط الضوء على العوامل والسياسات المتبعة في زيادة التعلم التنظيمي داخل بيئة العمل

لأجل الوصول إلى إدارة متميزة .

✓ محاولة التعرف على نمط سير العمل في ظل سياسة التعلم التنظيمي للوقوف على ثقافة تنظيمية

ناجحة للوصول إلى أفضل النتائج.

○ مفاهيم البحث:

● **التعلم التنظيمي**: عرفه (سينج) 1990م، على أنه عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليه وتوظيفها لأغراضها الرئيسية ، وهناك من يرى أن التعلم التنظيمي هو مقدرة المنظمة في الحصول على الفهم المبصر من الخبرات من خلال التجريب والملاحظة و التحليل ، ورغبتها في تفحص حالات النجاح و الفشل<sup>(1)</sup> . أما حسب الباحث "أر جريس" 1997 : هو تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، وهذا التعريف قديم ركز على جانب واحد وهو الأخطاء ،أما "هوبر" فقد عرفه بأنه" توظيف للمعلومات و المعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية ".<sup>(2)</sup>

التعلم التنظيمي مفهوم ومصطلح وضع من طرف "بيتر سينج" في نهاية التسعينات ، فالمنظمة الساعية للتعلم تعني ببساطة المنظمة التي تسعى إلى اكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها من خلال حركة لولبية مستمرة تتعلم من خلالها المنظمة و تعلم الآخرين.

غير أن نجاح هذه العملية يتوف على قدرة ادارة المنظمة على تذكر وتخزين المعرفة التي قامت باكتسابها خلال عملية التعلم أو المعرفة التنظيمية المتركمة ، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى تطوير نظم الذاكرة التنظيمية لدعم عملية التعلم واستقطاب المعرفة بغية تطبيقها أو اعادة انتاجها على المستوى

الفردى ،المستوى الجماعى (فرق العمل) و المستوى التنظيمى ، وطالما أن تعلم الفرد للمعارف والمهارات الجديدة قد يتم عبر ممارسة العمل اليدوى وأن هذا التعلم لا ينفصل عن الآخرين فى بيئة العمل و قد يكون جزءا من عملية تعلم فريق العمل ، فإن التعلم التنظيمى يتشكل فى عملية واحدة و متكاملة ومن خلال عمل النظام ، أى على مستوى المنظمة بالكامل.

إن التعلم التنظيمى هو بالأساس نشاط يستطيع من خلاله الفرد أو الجماعة (فريق العمل) بناء المعرفة و اكتسابها من خلال تجارب العمل ، أى أن التعلم والمعرفة رديفان لا يفترقان ، وبالتالي يصبح القول دائما بأن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد التعلم أو بتعبير أخر الاقتصاد الذى يعتمد على التعلم لعوامل موضوعية مهمة من بينها المعدل السريع للتغير الذى يوازى التزايد المستمر فى الحاجة إلى التعلم السريع ، وتساهم كل من أنشطة المعرفة و التعلم فى عملية الابتكار وتكوين القيمة ،ووفقا لهذا المنظور يصبح التعلم التنظيمى عملية تقوم من خلالها المنظمات بتعزيز قدراتها على العمل الفاعل والمؤثر.<sup>(3)</sup>

○ **المنظمة:** مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد و الجماعات ، والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة.

أما حسب شستر برنارد "المنظمة نسق من الأنشطة المسبقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس و الشعورى."<sup>(4)</sup>

○ **الثقافة التنظيمية :** يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة القيم و المبادئ و الأفكار و المفاهيم و العادات والتقاليد السائدة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(5)</sup> وكذلك تعرف بأنها "مجموعة من القيم والعادات و المعايير والمعتقدات و الافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة و طريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات و الاستفادة منها ، كما أن ثقافة المؤسسة تعطي للمنظمة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة فى بيئة أعمالها".<sup>(6)</sup>

○ **علاقة التعلم التنظيمى بثقافة المواطنة التنظيمية:**

الثقافة هى مجموع العادات و التقاليد و المعتقدات و الأفكار و القيم السائدة فى المنظمة التي تسهم فى خلق حالة من التفاهم المشترك بين أعضاء المنظمة ، وحين تؤمن المنظمة بالتعليم والتعلم فإنها تعمل على ايجاد قيم و خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم و تحث عليه و تقدم الحوافز لإشاعته ،مما يشكل عامل دفع ايجابى لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها، تجاه التعلم و التكيف و التطور والنمو ،و حين يكون العدل والمساواة و الولاء والانتماء و الصدق والاخلاص للمنظمة ، فإن التعلم يكون متاحا للجميع دون تمييز لأى اعتبار كان ،و حين تكون الخدمات الترفيهية متاحة للجميع مثل أوقات الراحة وما يقدم خلالها من مشروبات و مأكولات وأماكن وقوف السيارات و التمتع بالخدمات الترفيهية و الصحية فإن ذلك يسهم بخلق ثقافة تنظيمية تنمى الولاء بالمنظمة و الأمر الأكثر اسهاما فى تنمية التعلم و تشجيعه والحث عليه ،فعندما

تتبنى المنظمة قيمة الابداع و تشجعه فإن ذلك يكون حافزا للعاملين لمواصلة تعلمهم من أجل التميز و تحقيق الذات مما يسهم بتنمية المنظمة بشكل عام ، إذا ما تم النظر إلى الموضوع ككل متكامل ، وتكون المفاضلة بين العاملين قائمة على العطاء المتميز القائم على الابداع يؤدي ذلك إلى تنمية الابداع الذي يؤدي بدوره إلى توليد المعرفة.

وكما أن الحاجة إلى فهم التعلم و كيفية تعلم المنظمات و تحقيق التراكم في هذا التعلم تراكم معرفي بالأساس هي اليوم أكثر الحاحا من أي وقت مضى ، ففي الأيام الغابرة عندما كان هناك رمز يتربع على عرش الصناعة و يجلس على قمة هرم المنظمة من أمثال: هنري فايول ...فإن هذه الظاهرة قد أصبحت من الماضي ، بمعنى أن النموذج القديم الادارة الأعلى تفكر والمستويات الادارية الأخرى تطبق لم يعد مفيدا و لا يستطيع البقاء في عالم المنافسة القائم على التعلم ، اذ من أهم التحديات التي تواجه المنظمات هو كيف تستطيع كل منظمة أن تدمج الأفراد في عملية التعلم، وكيف تستطيع أن تتعلم بدرجة أسرع من المنافسين وربما قد يصبح التعلم المصدر الوحيد للميزة التنافسية المؤكدة.

التعلم التنظيمي ليس خيارا للمنظمات الحديثة ، ففي اقتصاد المعرفة و التعلم المستمر تسعى جميع المنظمات إلى التعلم وتحديد تعلم المعرفة بالأعمال ، المعرفة بالسوق ، المعرفة بالزبائن و المعرفة بالتكنولوجيا ، بل إن أي تغيير تريده المنظمات لا يمكن أن يتحقق من دون عملية التعلم التنظيمي.

إن التغيير يتطلب التعلم ، والتعلم الحقيقي يقود إلى التغيير ، و كلما كان التغيير كبيرا كانت الحاجة أعظم إلى التعلم، لذلك فإن المهمة الاستراتيجية الرئيسية في عالم اليوم هي تطوير قدرات المنظمة على التعلم من تجاربها و تجارب الآخرين في الصناعة أو السوق، إن التعلم في بيئة المنظمة يحصل بصورة طبيعية من خلال المشاركة الفاعلة للأفراد العاملين في العمل ، ومن خلال الممارسات التنظيمية لجماعات و فرق العمل ، وفي كل الأحوال يعطينا التعلم فرصا جديدة لاكتساب المعرفة ، لأن التعلم هو أصل القدرة على رؤية الأشياء من أبعاد و أوجه متنوعة ، أي بمعنى القدرة على التفكير خارج القوالب الجامدة التقليدية ، خارج الصندوق الأسود ، وعندما يفكر المرء خارج الأطر المحدودة المغلقة للتفكير سيكون على القاعدة الانطلاق الحر نحو الابتكار و الابداع الخلاق في حقول المعرفة والتكنولوجيا .

ويستطيع التعلم التنظيمي تسجيل وتوثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجربة في الأجل القصير بما يجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين عندما تكون المعرفة مرتبطة بعمل الأفراد العاملين بالمنظمة الأجل البعيد ، وهذا يتطلب توفر شروط جوهرية للتعلم التنظيمي تقف في مقدمتها اسنقطاب المعرفة التنظيمية ، تطوير ثقافة التعلم، تحديث الذاكرة التنظيمية و المشاركة بالمعرفة الموجودة في ذاكرة المنظمة و حسب الطلب وذلك من خلال وسائل البحث و التطوير ، التدريب وأدوات دعم الأداء. (07)

#### ○ منهج البحث و التقنيات المتبعة:

لقد اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يمثل تشخيصا علميا للمشكلات أو الظواهر بقدر ما يتوفر من أدوات موضوعية ثم يعبر عن هذا التشخيص برموز لغوية ورياضية موضوعية وفق

تنظيم محكم ، كما استعملنا المنهج الكمي بغرض تحليل المعطيات الميدانية وتفسيرها ، حيث أن المنهج الاحصائي هو اختبار صحة الفرضيات و التحقق من العلاقة الموضوعية بين المتغيرات بتوضيح الخصائص الكيفية لها من خلال تمثيل البيانات ووضعها في جداول.(08).

و استخدمنا تقنية الاستمارة التي هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المقننة أو المتعددة في الاختيار أو المقترحة التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على البيانات و المعلومات حول موضوع معين ، والحصول على البيانات بالاستمارة يتم عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى جمهور البحث عن طريق البريد أو تسلم باليد(09).

#### ○ عينة البحث:

تختلف العينة من موضوع لأخر وهذا حسب طبيعته ،وبما أننا بصدد دراسة موضوع استراتيجية التعلم التنظيمي في تشكيل ثقافة المنظمة ، والذي يشمل جميع المستويات الادارية لمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية لولاية تيسمسيلت ، لهذا قمنا باختيار العينة القصدية ، التي تشمل 30 فرد من كل فئة من فئات المديرية وهم فئة الاطارات 10 افراد ، فئة أعوان التحكم 10 افراد ، فئة أعوان التنفيذ 10 افراد.

#### ○ تحليل بيانات الدراسة ونتائجها:

الجدول رقم(1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
60%	18	ذكور
40%	12	اناث
100%	30	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول يتبين لنا أن من بين 30 مبحوث ، هناك 83% ذكور ، مقابل 17% اناث ، أي فئة الذكور هي الغالبة وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالدرجة الأولى الذي يستدعي تواجد العنصر الرجالي ، حيث أن عنصر الاناث يتواجد في الادارة فقط قسم الأمانة و الاعلام الآلي على عكس الرجال الذين هم في انتقال يومي خارج وداخل المدينة لمتابعة وانجاز العمل.

الجدول رقم(2) توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسب المئوية	التكرار	الحالة المدنية
07	02	أعزب
90	27	متزوج
03	01	مطلق
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول اعلاه ، أن نسبة 83 % من الموظفين هم متزوجون، ثم نجد نسبة 7% لحالة كل من عزاب ومطلق، أما نسبة 3% فتعود لحالة أرمل ، وعليه نستنتج أن أغلبية العمال

متزوجون ، وذلك راجع لعامل السن ما دفعهم إلى العمل بهذه المنظمة من أجل الحصول على العيش الكريم و تحقيق مكانة مرموقة داخل المجتمع.

الجدول رقم(3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
07	02	ابتدائي
33	10	متوسط
27	08	ثانوي
33	10	جامعي
100	30	المجموع

من المعطيات الموجودة بالجدول نجد نسبة 50% تعود لمستوى الثانوي ، ثم نسبة 20% تعود لمستوى الجامعي ، بعدها نسبة 17% لمستوى متوسط ونسبة 13% لمستوى الابتدائي ، ما يبين لنا أن للمستوى التعليمي دور في الالتحاق بهذه المنظمة .

الجدول رقم(4) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
33	10	05سنوات
20	06	10-06
37	11	15-11
10	03	+16
100	30	المجموع

يبين الجدول أن نسبة 50% من أفراد العينة تزيد أقدميتهم عن +16 ، بينما تعود نسبة 33% إلى فئة 15-11 سنة ،أما نسبة 10% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم ما بين 5- 10 سنوات و أخيرا نسبة 7% لفئة الأقل من 5 سنوات. نستنتج من خلال هذه النسب ، أن مجتمع بحثنا فيه نسبة كبيرة يملكون مدة طويلة بالمنظمة ، مما زادهم في الخبرة وبالتالي الاحتفاظ بمناصب عملهم.

الجدول رقم(5) طريقة التوظيف وعلاقتها بالرتبة المهنية

المجموع	أ.التنفيذ		أ.التحكم		اطارات		الرتب المهنية ط.التوظيف
	ك	%	ك	%	ك	%	
47	14	60	06	60	02	20	وكالة التشغيل
43	13	20	02	30	03	80	مسابقة
10	03	20	02	10	01	لا توجد	الأقارب
100	300	100	10	100	10	100	المجموع

يتضح من معطيات الجدول ، أن طريقة التوظيف لدى مؤسسة الاتصالات السلوكية و اللاسلكية كمايلي:

-فئة الاطارات عن طريق المسابقة بنسبة 80% ، في حين تكون نسبة 20% عن طريق وكالة التشغيل لتتعدم في حالة الأقارب.

أما فيما يتعلق بفئة أعوان التحكم ، فنجد نسبة 60% تعود لوكالة التشغيل ، ونسبة 30% للتوظيف عن طريق المسابقة لتكون نسبة 10% للتوظيف عن طريق الأقارب.

أما بخصوص الاتجاه العام ، فنجده يتركز لدى وكالة التشغيل بنسبة 60% ، أما المسابقة فنجد نسبة 23% ، لتكون نسبة 17% للتوظيف عن طريق الأقارب.

وعليه نستنتج أن طريقة التوظيف لدى هذه المؤسسة تعتمد في الغالب على وكالة التشغيل ، وهذا بعد اجراء التريصات لدى مراكز التكوين المهني و المدرسة الوطنية للاتصالات بالجزائر العاصمة ، لتتكفل بعد ذلك مديرية الموارد البشرية -قسم التوظيف - بالاتصال بهؤلاء الخريجي عن طريق وكالة التشغيل أما متربصي المدرسة الوطنية فلهم الحق في التوظيف المباشر ، أما فئة الاطارات أغلب أعضائها وظفوا عن طريق المسابقة .

وعليه يمكن القول أن طريقة التوظيف تلعب دورا مهما لالتحاق الموظف بمنصبه ، حيث اذا كانت الشفافية بالتوظيف ، زاد اقتناع العمال بمناصبهم وبالتالي التشبع بقيم ومبادئ المحيط التنظيمي لهذه المنظمة مما يساعد على ايجاد ثقافة تنظيمية مشبعة بسلوك التعلم التنظيمي الذي يولد لدى مختلف الفئات العمالية : اطارات - عمال تحكم وتنفيذ ، ما يعرف بالانضباط و الحرص على العمل و الولاء للمنظمة.

#### الجدول رقم(6) الاستفادة من التكوين و المستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي الاجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
70	21	60	06	75	06	80	08	50	01	نعم
30	09	40	04	25	02	20	02	50	01	لا
100	30	100	10	100	08	100	10	100	02	المجموع

هذا الجدول يبين مدى الاستفادة من التكوين للموظفين وباختلاف مستوياتهم التعليمية ، حيث نجد نسبة 80% لدى العمال ذو المستوى التعليمي "متوسط" والذين صرحوا بأنهم استفادوا من التكوين ، في حين المرتبة الثانية بنسبة 75% للعمال ذوي المستوى " ابتدائي" بإجابة "نعم" ، لتكون نفس الاجابة لدى كل من العمال ذوي المستوى " الثانوي" و " الجامعي" ، أما بالنسبة للمجموع العام فيتركز في اجابة "نعم" بنسبة 70% لتليها اجابة " لا" بنسبة 30% ومنه يمكن أن نستخلص أن معظم الموظفين قد خضعوا لعملية التكوين ولو لفترة قصيرة المدى وذلك بهدف شرح طريقة العمل وتوضيح مختلف الصلاحيات المخولة لكل موظف على حدى أو بشكل جماعي وهذا بهدف ترسيخ مبادئ العمل و القيم و الأهداف التي تطمح المنظمة للوصول إليها.

#### الجدول (7) نوع التكوين وعلاقته بالجنس

المجموع		الذكور		الاناث		الجنس نوع التكوين
%	ك	%	ك	%	ك	
47	14	56	10	33	04	نظري
53	16	44	08	67	08	ميداني
100	30	100	18	100	12	المجموع

يتضح لنا من خلال البيانات الصادرة عن هذا الجدول أن نسبة 80% لدى فئة الاناث لإجابة " ميداني" ، بعدها نسبة 60% للذكور لإجابة "نظري" .

أما بالنسبة للاتجاه العام ، فنجد نسبة 53% لإجابة "نظري" ونسبة 47% لإجابة "ميداني" . ومنه نستنتج أن التكوين النظري هو المفضل خصوصا لدى الذكور ، بحكم أن هذا النوع يتطلب الانتقال إلى عدة مدن لإجراء هذا التكوين على عكس الاناث اللواتي يفضلن التكوين الميداني المجنب لعناء التنقل و المبيت خارج الديار ، وهذا حسب تصريحات أغلب الموظفين .

الجدول(8) مساهمة التكوين و علاقته بالرتبة المهنية

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		الفئات المهنية الاجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
40	12	20	02	20	02	80	08	زيادة مجال الابداع
30	09	20	02	60	06	10	01	تنمية قدرات العمل
30	09	60	06	20	02	10	01	زيادة الرغبة بالعمل
100	30	100	10	100	10	100	10	المجموع

تبين لنا معطيات هذا الجدول أنه في فئة الاطارات نجد نسبة 80% بإجابة "زيادة مجال الابداع" ، تقابلها نسبة 60% لدى فئة أعوان التحكم بإجابة "تنمية قدرات العامل" ونفس النسبة أي 60% لدى أعوان التنفيذ بإجابة "زيادة الرغبة في العمل" .

وبالنسبة للاتجاه العام ، فتجده ينصب في نسبة 43% و التي تقول إجابة "زيادة مجال الابداع" وهي اجابة 13 عامل من أصل 30 عامل ، لتكون نسبة 30% لإجابة "تنمية قدرات العامل" و أخيرا نسبة 27% لإجابة "زيادة الرغبة بالعمل"

ومن خلال هذا كله ، يتضح لنا أن مختلف الفئات المهنية /اطارات . عمال تحكم ، عمال تنفيذ يصرحون بأن التكوين يساهم في فتح مجال الابداع أمامهم ، وحسب أقوالهم الابداع لديهم يتجسد في ابتكار طرق عمل جديدة أو العمل على ايجاد حلول لمشاكلهم الداخلية دون الرجوع للمديرية العامة ، كما أن تشجيعهم من قبل مدير المنظمة سواء ماديا أو معنويا يزيد من تحفيزهم على الابداع وبذل مجهودات أكبر .

الجدول (9) اهتمام الإدارة وعلاقته بالأقدمية

المجموع		16		15-11		10-06		الأقل من 05		الأقدمية اهتمام الادار
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
33	10	33	01	27	03	17	01	50	05	الاهتمام بالعامل
37	11	33	01	36	04	17	01	50	05	ظروف العمل
13	04	33	01	18	02	17	01	دون		نوعية الخدمة
17	05	دون إجابة		19	02	50	03	إجابة		زيادة الأجر
100	30	100	03	100	11	100	06		10	المجموع

يتضح من خلال معطيات هذا الجدول، أن أعلى نسبة و المقدر بـ 67% لدى العمال ذوي الأقدمية الأكثر من 16 سنة لإجابة "الاهتمام بالعامل" . في حين نجد نفس النسبة أي 67% تعود إلى العمال الذين يملكون الأقدمية من 6-10 سنوات و المتعلقة بإجابة "ظروف العمل" لتكون نسبة 60% لفئة

11-15 سنة ،وأخيرا نسبة 50% بالتساوي لكل من إجابة "ظروف العمل" و"الاهتمام بالعامل" لدى فئة الأقل من 5 سنوات.

أما بالنسبة للاتجاه العام، فنجد نسبة 50% والتي ترى بأن اهتمام الإدارة ينصب على ظروف العمل، في حين نجد نسبة 33% لإجابة "الاهتمام بالعامل"، بعدها نسبة 10% لإجابة "توعية الخدمة" وأخيرا نسبة 7% بإجابة "الأجر" ، ومن هذا كله نستنتج أن أغلبية أفراد هذا التنظيم يرون أنه من واجب الإدارة الاهتمام الكبير بظروف العمل ، والمتمثلة حسبهم في الظروف الفيزيائية والمرافق الحيوية التي تحفز الفرد وتبعث نفسيته على الاطمئنان وبذل كل الجهودات للوقوف على أحسن النتائج عند تأدية الخدمة.

الجدول رقم(10) الانتساب إلى فريق العمل وعلاقته بالجنس

الإجابة	الجنس		ذكور		إناث		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
نعم	06	50	10	56	16	53	
لا	06	50	08	44	14	47	
المجموع	12	100	18	100	30	100	

من المعطيات الموجودة نجد نسبة 72% لدى الذكور بإجابة "نعم" ثم نسبة 60% لدى فئة الإناث بإجابة "نعم" ، أما فيما يتعلق بالاتجاه العام فنجد نسبة 83% بإجابة "نعم" أما إجابة "لا" فكانت بنسبة 17%.

ومنه يمكن القول ، أن أغلبية الموظفين يعترضون بانتسابهم لفريق عملهم سواء كانوا ذكورا أو إناثا وذلك لشعورهم بالأمان و التفاهم أثناء انجاز العمل ، كما أنهم ينجزون عمل الزميل إذا تغيب ، وذلك مراعاة للظروف الاجتماعية وكذلك لتجنب التأخير في العمل ، ما يولد الانسجام و التفاعل الايجابي بين عمال هذه المنظمة .

الجدول رقم(11)القيم التنظيمية وعلاقتها بالأقدمية

القيم	الأقل من 05		10-06		15-11		16		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
الاعتزاز و الافتخار	02	33	03	27	02	67	07	23	
الابداع	05	50	01	17	02	33	09	30	
التميز	05	50	01	17	03	27	09	30	
الانضباط	02	33	03	27	03	27	05	17	
المجموع	10	100	06	100	11	100	30	100	

من البيانات الموجودة بالجدول نجد أعلى نسبة 67% بإجابة "الاعتزاز والافتخار" لفئة 6-10 سنوات ،تليها نسبة 50% بالتساوي لإجابة "الابداع" و "التميز في الخدمة" لدى كل من فئة 11-15 سنة ، وفئة الأقل من 5 سنوات ، وأخيرا نسبة 47% لإجابة "الابداع" لدى فئة 16+.

أما بخصوص المجموع العام ، فنجدته يتجه نحو اجابة "التميز في الخدمة" بنسبة 33% ، ثم اجابة "الابداع" بنسبة 27% ، أما نسبة 23% فكانت لإجابة " الاعتراز والافتخار" و أخيرا نسبة 17% لإجابة الانضباط في العمل .

من كل ما سبق يمكن أن نقول ، أن القيم التنظيمية التي تسعى ثقافة المنظمة إلى تفعيلها من خلال التعلم التنظيمي ، هي قيم محفزة ومشجعة على بذل المزيد من المجهودات لتحسين الخدمة المقدمة ، وهذه القيم تتمثل في الانضباط في العمل ، وفتح المجال أمام الابداع ، بالإضافة إلى زيادة شعور العمال بالانتماء و الافتخار لهذه المنظمة التي يتواجدون بها.

### \*تحليل نتائج الفرضية الأولى:

تساهم طبيعة التكوين في تنمية مجال الابداع للمورد البشري.

من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الأولى تحصلنا على مايلي:

\*طريقة التوظيف عند مختلف الفئات المهنية /اطارات ، عمال تحكم ، عمال تنفيذ/ تخضع لمبدأ التوظيف عن طريق وكالة التشغيل ، وإذا كانت الشفافية أثناء عملية الاستقدام زاد اقتناع العمال بمناصبهم و بالتالي التشبع بقيم المحيط التنظيمي واحترام مبادئ العمل وهذا ما يتبين من نتائج (الجدول رقم 05).

\*كما اتضح بأن للتكوين دور مهم في زيادة المعرفة لدى العمال باختلاف مستوياتهم التعليمية ، حيث يساهم هذا الأخير في التعرف أكثر على ميدان العمل ومختلف الصلاحيات الممنوحة لكل منصب عمل داخل هذه المنظمة (الجدول 06).

كما تبين أيضا أن نوع التكوين يؤثر بشكل كبير على الجنس ، حيث أن الاناث يفضلن التكوين الميداني على التكوين النظري بعكس الذكور ، فحسب الاناث التكوين الميداني يمنهن فرصة تعلم أكبر وداخل المنظمة ولا يتطلب الانتقال لمكان آخر ، أما الذكور فيفضلون النظري لأنه فرصة جيدة للانتقال إلى مدن جديدة والاحتكاك بأشخاص جدد ذوي خبرة وهذا لأجل الاستفادة أكثر (الجدول رقم 07)

أما فيما يتعلق بمساهمة التكوين وعلاقته بالرتبة المهنية ، فنجد مختلف الفئات العمالية يصرحون بأن التكوين يساهم في فتح مجال الابداع أمامهم ، وحسب أقوالهم الابداع لديهم يتجسد في ابتكار طرق عمل جديدة أو العمل على ايجاد حلول لمشاكلهم الداخلية دون الرجوع للمديرية العامة بالجزائر العاصمة ، كما أن تشجيعهم من قبل مدير المنظمة سواء ماديا أو معنويا يزيد من تحفيزهم على الابداع وبذل مجهودات أكبر (الجدول رقم 08).

لنصل في الأخير إلى أن حرص ادارة هذه المنظمة على تنمية مجال الابداع لدى مواردها البشرية من خلال توفير جميع الامكانيات المادية والبشرية ، وتحديد الاحتياجات الحقيقية لكل عامل ، كلها عوامل تساعد على زيادة مجال الابداع لدى مختلف الفئات المهنية.

### \*\*تحليل نتائج الفرضية الثانية :

## لثقافة المنظمة دور في تفعيل التعلم التنظيمي

-بالنسبة لاهتمام الادارة وعلاقته بالأقدمية، يصرح أغلبية أفراد هذا التنظيم أنه من واجب الادارة الاهتمام الكبير بظروف العمل ، والمتمثلة حسبهم في الظروف الفيزيائية والمرافق الحيوية التي تحفز الفرد وتبعث نفسيته على الاطمئنان وبذل كل الجهودات للوقوف على أحسن النتائج عند تأدية الخدمة (الجدول 09).

-كما نجد أن الانتساب لفريق العمل وباختلاف جنس العمال، يعتزون بانتسابهم لفريق عملهم سواء كانوا ذكورا أو اناثا وذلك لشعورهم بالأمان و التفاهم أثناء انجاز العمل ، كما أنهم ينجزون عمل الزميل إذا تغيب ، وذلك مراعاة للظروف الاجتماعية وكذلك لتجنب التأخير في العمل ، ما يولد الانسجام و التفاعل الايجابي بين عمال هذه المنظمة(10).

-أما بالنسبة للقيم التنظيمية التي تسعى ثقافة المنظمة إلى تفعيلها من خلال التعلم التنظيمي ،هي قيم محفزة ومشجعة على بذل المزيد من الجهودات لتحسين الخدمة المقدمة ، وهذه القيم تتمثل في الانضباط في العمل ، وفتح المجال أمام الابداع ، بالإضافة إلى زيادة شعور العمال بالانتماء و الافتخار بهذه المنظمة التي يتواجدون بها. (الجدول رقم 11).

ومن خلال هذا كله ،نصل إلى أن للثقافة التنظيمية دور استراتيجي في تفعيل التعلم التنظيمي ، وذلك راجع إلى القيم التي تحملها وتعمل على تجسيدها في ميدان العمل ،خصوصا اذا كانت هذه القيم ايجابية مدعمة بتفكير اداري سليم وفق خطة ورؤية ورسالة هادفة لتطوير هذه المنظمة مع حرص موظفيها على التحلي بهذه القيم وتنميتها وتوريثها للأجيال الجدد.

### \*الاستنتاج العام : عند تحليلها لنتائج الفرضيتين ، استخلصنا مايلي:

-إن لعملية التوظيف الجيد دور في اقتناع العمال بمناصب عملهم ، وبالتالي التشبع بقيم ومبادئ محيط العمل لهذه المنظمة.

-إن التكوين الجيد والملائم مع احتياجات المنظمة ، يعود بالفائدة على الخدمة المقدمة من قبل الموظفين.

-إن لاهتمام الادارة بعمالها وظروف عملهم دور كبير في تحفيز العمال وبعثهم على الإبداع وتطوير جهوداتهم للوصول إلى مستوى مميز من الأداء.

-إن الشعور بالانتماء لفريق العمل ، يؤدي إلى الانسجام و التعاون من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة من قبل الإدارة.

-للقيم التنظيمية الايجابية دور فعال في دفع العمال نحو بذل المزيد من الجهودات في سبيل تأدية العمل على أكمل ، مع تنمية شعورهم بالولاء لهذه المنظمة واعتبارها بمثابة أسرتهم الثانية الواجب المحافظة عليها وتطويرها نحو الأحسن.

## خاتمة:

وفي الأخير يمكننا القول أن التعلم التنظيمي تفكير استراتيجي فعال نابع من القيم التنظيمية ، وبالتالي تميز الخدمة و الوصول بها للمراتب العليا ، وكل هذا ينجح اذا كانت هناك ثقافة تنظيمية يحملها ويطبقها جميع الموظفين لتكون لها دائما النتائج الأسمى والأرقى ، وأحسن نتيجة هي تحقيق ما يعرف بالمواطنة التنظيمية داخل هذه المنظمة. لان التعلم التنظيمي إستراتيجية ناجحة إذا عملت ادارة المؤسسة على تفعيله داخل بيئة العمل ، من خلال توسيع ادارة معارف العمال وتشجيعهم على الابداع والتميز في تأدية الأعمال المقدمة .

## قائمة المراجع :

- 1-Mac Gill and Slacum' Un Learning the organizational dynames '1993' p67-80.
- 2-ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة :الممارسات و المفاهيم ،ط01، الوراق للنشر ، الأردن ،2007م،ص.145
- 3-سعد غالب ياسين ،ادارة المعرفة : المفاهيم ، النظم ،التقنيات ، ط01، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ،2007م، ص ص125.126
- 4- محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات و أسس ادارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ص115
- 5- حمد بن فرحان الشاوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ،رسالة ماجستير ،2005م،ص07
- 6-Morin Pie' le manager a l'écoute du sociologie d'organisation 'paris '2000 'p46
- 7-سعد غالب ياسين ،مرجع سابق ،ص ص123،124
- 8-عبد الله عبد الرحمان الكندري، محمد أحمد عبد الدائم ، المنهجية العلمية في البحوث التربوية و الاجتماعية ،ط02، الكويت ، 1998م، ص145
- 9-عبد الله المعالي ، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته ، بنغازي ، دون سنة ،ص183.