

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي

دراسة حالة مديرية الضرائب بالميلية-جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

*الأستاذ المشرف:

حفاظ زحل

*إعداد الطالبتين:

- بودرمين أميرة

- زطوط ايمان

أعضاء لجنة المناقشة:

سالمي سمير	جامعة جيجل	رئيسا
حفاظ زحل	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
كرياش رحمة	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر والتقدير

أولا وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل
حمدا يليق بجلاله وعظمته.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة " حفاظ زحل " على توجيهاتها القيمة
التي قدمتها لنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المحكمين كل باسمه على اقتراحاتهم وتوجيهاتهم النيرة.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل عمال وموظفي مديرية الضرائب بالميلية.

وإلى من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة

نابعة من القلب الصادق

أو بسؤال عن مصير هذه الدراسة.

إلى كل هؤلاء جزاكم الله عنا خير جزاء ووفقنا جميعا في المسيرة العلمية.

الإهداء

أهدي عملي هذا

إلى أبي وأمي قرّة عيني أحلى ما في وجودي رمز الصبر والعطاء أدامكم الله لي نورا في حياتي

إلى الذي سيكون سندي في هذه الحياة "حمزة"

إلى رمز عزتي وفخري الذين شاركوني أفراحي وأحزاني إخوتي "أحلام، وسام، عمار، شهناز، محمد".

إلى من تقاسمت معي العناء "أميرة".

إلى صديقات العمر "بثينة، سارة، ريان، ندى، مسعودة، مروة، رميسة".

إلى الذين يحبهم قلبي ولم يذكرهم لساني، إلى كل من عرف "إيمان" من قريب أو من بعيد.

إيمان

الإهداء

إلاهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

أهدي ثمرة جهدي:

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أمي الغالية حفظك الله وأطال في عمرك.
إلى رمز العطاء والتضحية إلى أعلى ما أملك أبي الغالي حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى أختي رفيقة دربي "سارة".

إلى إخوتي الأعزاء مصدر فخري واعتزازي "سالم" و"سيف الدين".

إلى صديقتي وزميلتي في هذا العمل "إيمان".

إلى صديقتي بثينة، نادية، ريان.

إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

أميرة

المخلص

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب بالميلية جيجل، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة قصد معالجتها إحصائياً، حيث تم توزيع 50 استبانة على الموظفين الإداريين بالمديرية، حيث تم إخضاع 40 استبانة صالحة للتحليل، وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في مديرية الضرائب مرتفعة، كما حققت التوقعات التنظيمية مستوى عالي على عكس الأبعاد الأخرى بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ على التعلم التنظيمي للعاملين، وعليه تظهر أهمية بناء الثقافة التنظيمية مشجعة وداعمة لتعلم الأفراد والجماعات والمنظمات. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي.

Summary:

This study aimed to know the impact of organizational culture on organizational learning in the Tax Directorate in Melilla, Jijel, where the questionnaire was used as a tool for collecting data about the study variables, and the questionnaire was used as a tool for collecting data from the individuals of the study sample in order to treat it statistically, where 50 questionnaires were distributed to the administrative staff of the Directorate, where 40 valid questionnaires were subjected to analysis, and the SPSS statistical analysis program was relied upon to analyze the data and test the validity of the study hypotheses. Taxes are high, and organizational expectations have achieved a high level in contrast to other dimensions to a moderate degree. The results of the study also showed that all dimensions of organizational culture have a statistically significant effect at the significance level $\alpha \leq 0.05$ on the organizational learning of employees, and accordingly the importance of building an encouraging and supportive organizational culture for individuals' learning appears. groups and organizations.

Keyword : Organizational culture, individual Learning, group Learning, organizational learning.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ_ث	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
06	تمهيد الفصل
07	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
07	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي
19	المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
22	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
26	تمهيد الفصل
27	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
27	المطلب الأول: الطريقة
27	المطلب الثاني: الأدوات
32	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
32	المطلب الأول: تحليل وعرض النتائج
42	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
46	خلاصة الفصل
48	الخاتمة

قائمة المحتويات

51	قائمة المراجع
56	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
28	يمثل التوزيع لمقياس لكارت	01
29	الصدق الداخلي لفقرات بعد القيم التنظيمية	02
29	الصدق الداخلي لفقرات بعد المعتقدات التنظيمية	03
30	الصدق الداخلي لفقرات بعد التوقعات التنظيمية	04
30	الصدق الداخلي لفقرات بعد الأعراف التنظيمية	05
30	الصدق الداخلي لفقرات بعد المستوى الفردي	06
31	الصدق الداخلي لفقرات بعد المستوى الجماعي	07
31	الصدق الداخلي لفقرات بعد المستوى التنظيمي	08
31	الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	09
32	معامل الثبات (ألفا كرومياخ)	10
33	توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	11
34	توزيع الأفراد العينة حسب العمر	12
35	توزيع الأفراد العينة حسب الشهادات المخصص لها	13
35	التوزيع حسب المنصب	14
36	التوزيع حسب الخبرة	15
37	عرض نتائج فقرات بعد القيم التنظيمية	16
38	عرض نتائج فقرات بعد المعتقدات التنظيمية	17
39	عرض نتائج فقرات بعد التوقعات التنظيمية	18
40	عرض نتائج فقرات بعد الأعراف التنظيمية	19
41	عرض نتائج فقرات بعد المستوى الفردي	20
41	عرض نتائج فقرات بعد المستوى الجماعي	21

قائمة الجداول

42	عرض نتائج فقرات بعد المستوى التنظيمي	22
43	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي	23
44	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر للقيم التنظيمية على التعلم التنظيمي	24
44	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر للمعتقدات التنظيمية على التعلم التنظيمي	25
45	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر للتوقعات التنظيمية على التعلم التنظيمي	26
45	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر للاعراف التنظيمية على التعلم التنظيمي	27

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال
33	الشكل 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
34	الشكل 2: توزيع الأفراد العينة حسب العمر
35	الشكل 3: توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي
36	الشكل 4: توزيع الأفراد العينة حسب المنصب
37	الشكل 5: توزيع الأفراد العينة حسب الدخل

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

الصفحة	الرقم	الملحق
56	01	استمارة استبيان
60	02	قائمة الأساتذة المحكمين
60	03	الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية
62	04	الصدق الداخلي لعبارات محور التعلم التنظيمي
65	05	نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ
65	06	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية
66	07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الثقافة التنظيمية
67	08	المتوسط والانحراف المعياري لعبارات أبعاد محور التعلم التنظيمي
69	09	نتائج اختبار الفرضية الفرعية وفرضيتها الرئيسية
69	10	معامل الارتباط ألفا كرومباخ
70	11	معامل الانحدار

مقدمة

في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، فإن هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق أهدافها بما تمتلكه من ثقافة تنظيمية ومؤهلات علمية ومهارات تقنية وخبرات مكتسبة التي يمتلكها الأفراد، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخلها، ولضمان تعلمهم وجب على المنظمة أن يكون هناك اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد مع إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك التعلم، حيث تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عاملها.

ويعد التعلم التنظيمي أحد أهم المداخل الرئيسية الذي يساهم في زيادة الإنتاجية والتطوير لدى المنظمات وكذا قدرتها على التكيف مع الظروف والتغيرات الحاصلة سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها، فطاقة التي يكتسبها العاملين من مهارات ومعارف... هي طاقة تكون مخزنة في عقولهم حيث تشكل مصدراً مهماً وثروة معرفية تحتاجها أي منظمة من خلال تطبيقها بشكل صحيح ومناسب.

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في التعلم التنظيمي الذي يعد من أهم سمات العصر الحديث، الذي تحتاجه أي منظمة لمواكبة التغيرات الدائمة والمستجدات العالمية، فمن غير الممكن أن تكون المنظمة منعزلة عن هذه التغيرات سواء كانت منظمة خاصة أو عامة، صغيرة أو كبيرة، خدمية أو صناعية وذلك من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة.

❖ الإشكالية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في عصرنا الحالي لما لها دور في التأثير على التعلم التنظيمي للعاملين، وذلك لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة والتي بدورها تميز أسلوب العمل عن غيره في المؤسسات الأخرى.

ومما تقدم يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب بالميلية - جيجل -؟

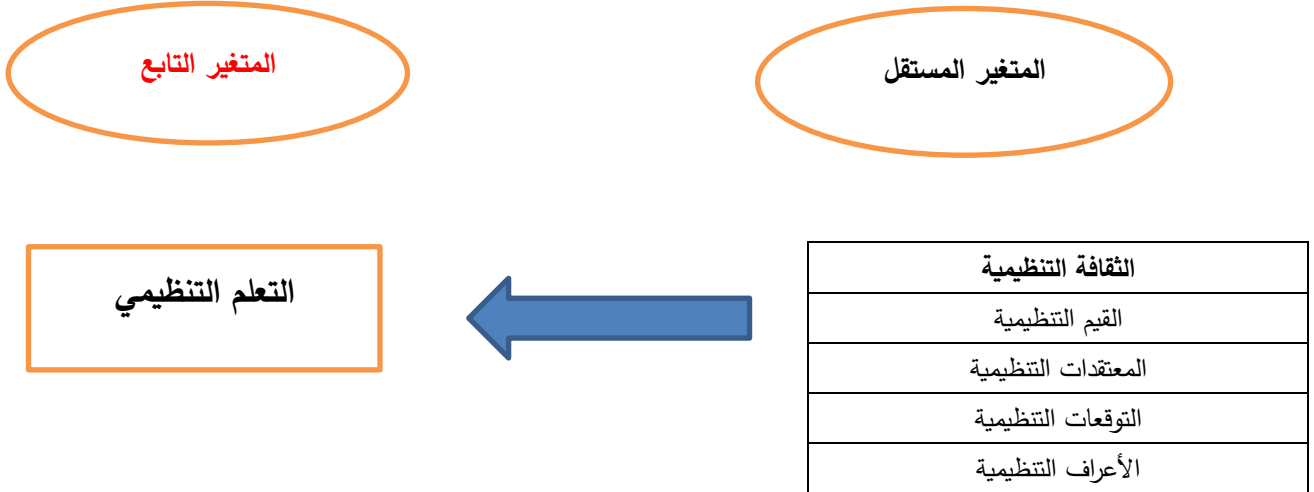
❖ الأسئلة الفرعية:

- فيما تتمثل الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي؟

- ما مستوى تبني كل من الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي بمديرية الضرائب بالميلية - جيجل -؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي؟

❖ نموذج فرضية الدراسة:



المصدر: إعداد الطالبتين

وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية المطروحة نضع الفرضية الرئيسية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب المالية- جيجل-

والتي تنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيم التنظيمية على التعلم التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للمعتقدات التنظيمية على التعلم التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوقعات التنظيمية على التعلم التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للأعراف التنظيمية على التعلم التنظيمي.

❖ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

- أهمية الثقافة التنظيمية والتعليم التنظيمي بالمؤسسة؛
- مستوى الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي بالمؤسسة؛
- واقع وأثر الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛

❖ أهمية الدراسة:

-يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم موضوعات الوقت الراهن لما لها أثر على سلوك الفرد والمنظمة.

-كما تستمد أهميتها من أهمية موضوع التعلم التنظيمي وذلك بسبب أهميته في نجاح المنظمات وتميزها واستمراريتها.

-هذه الدراسة هي امتداد وتطوير لدراسات سابقة حول موضوع الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، فهي بذلك اثراء للرصيد المعرفي في هذا المجال، ومرجع للقيام بدراسات أخرى مستقبلا.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع ويمكن ذكرها فيما يلي:

- اندراج الموضوع ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية.

- كون الموضوع من المواضيع المعاصرة التي نالت اهتمام الباحثين.

- الرغبة في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي.

- الميل الشخصي لتطبيق موضوع الدراسة.

❖ حدود البحث :

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) وأثرها على التعليم التنظيمي من خلال المستويات التالية (الفردية، الجماعية، التنظيمية).

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على العاملين بمديرية الضرائب الميلية _جيجل_.

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة من شهر مارس إلى جوان 2022.

❖ منهج الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من الدراسة، بهدف استيعاب البحث وفهم عناصره وتحليل أبعاده ومستوياته معتمدين على مختلف المراجع من الكتب والرسائل والمقالات والملتقيات والمجلات العلمية.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة، من أجل إسقاط ما تناولناه في الدراسة النظرية على مديرية الضرائب الميلية-جيجل-، مستخدمين فيه الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث، وقد تمت الاستعانة ببعض من الأدوات الإحصائية لاختبار البيانات وأداة الدراسة وتحليل الإجابات واختبار الفرضيات.

❖ صعوبات الدراسة :

عند قيامنا بإعداد البحث واجهنا جملة من الصعوبات وهي كالآتي:

- اختلاف أبعاد الثقافة التنظيمية التي اعتمدها الدراسات السابقة التي تستند إلى وجهات نظر مختلفة للكتاب والباحثين والمتخصصين.
 - الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة سواء بسبب تعدد الظواهر والأبعاد التي تمكننا من الحكم عليها مما يشير إلى عدم القدرة التحكم وقياس جميع أبعادها.
 - صعوبات تتعلق بدراسة الميدانية من خلال عدم تعاون بعض الأفراد مجتمع الدراسة في ملء الاستبيان.
 - ضيق فترات دراسة الموضوع بسبب الظروف الأخيرة التي عاشتها جامعتنا وكل جامعات الوطن (جائحة كورونا).
- ❖ **خطة وهيكل الدراسة:**

للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد كانت خطة البحث تتكون من مقدمة وفصلين وخاتمة وهي كالآتي:

- **المقدمة:** وقد استلمت على طرح الإشكالية وأسئلة الدراسة وفرضياتها، أهدافها، أهميتها وغير ذلك.
- **الفصل الأول:** وقد تعلق بالإطار النظري للدراسة حيث تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتحدث عن الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني فقد تناولنا التعلم التنظيمي، أما المبحث الثالث فكان لعرض الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** تناولنا الدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين، ففي المبحث الأول تناولنا الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فقد تناولنا نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.
- **الخاتمة:** وتم فيها ذكر أهم النتائج التي توصلنا إليها والتوصيات والمقترحات.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي من أهم المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة لاعتبارهم أحد أهم محددات النجاح في المنظمات، ففي العصر الحالي الذي يعتبر عصر المعلومات يجب أن تبدي كل مؤسسة اهتمامها بالتعلم التنظيمي إضافة إلى تنمية الثقافة التنظيمية بها. بما أن موضوع البحث يعالج الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على المتغيرين من خلال تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية، أهميتها، أنواعها، خصائصها، أبعادها وتحديد مفهوم التعلم التنظيمي، أهميته، خصائصه، أنواعه ومستوياته، ثم حاولنا شرح تأثير الثقافة التنظيمية في التعلم التنظيمي، الذي يتطلب توافق الثقافة مع الإستراتيجية التعليمية للمؤسسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

إن عملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد وثقافته تتم عن طريق السلوكيات التي يصدرها، والتي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل والعناصر ذات الجوانب الاجتماعية والنفسية والبيولوجية والمعنوية، حيث يكون السلوك نتيجة لتفاعل العادات والتقاليد والميولات التي تحدد شخصية الفرد وتتحكم في إحساسه وسلوكه واتجاهاته، وبالتالي في أعماله في المنظمة وفي محيطه الاجتماعي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة فهي ناتجة عن اكتساب العاملين لأنماط سلوكية وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية وطرق التفكير مع ما تمتلكه المؤسسة من خصائص وأهداف وسياسات واهتمامات وهذا ما يميزها عن باقي المنظمات الأخرى.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل تقديم تعريف للثقافة التنظيمية يجب التطرق أولاً لتعريف الثقافة بصفة عامة، وفيما يلي بعض التعريفات التي تناولها الكتاب.

- عرف أحد الباحثين الثقافة على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية التي يتم اكتشافه وتنميته من خلال مجموعة معينة من الأفراد أثناء محاولتها للتكيف مع البيئة الخارجية أو تحقيقها للتكامل الداخلي.¹
- وعرفها كوفايرون "f.kovairon" أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعلم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي.²
- كما عرفها E. Taylor (1917/1832) أنها ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والتقاليد والقدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.³
- ويشير الدكتور "سعيد عبد الواحد": إلى أن الثقافة تعني منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى آخر عبر التلقين والاكتساب والتعلم وليس بواسطة الجينات الوراثية وتتباين الثقافات الإنسانية إلى حد الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية.⁴

¹ علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات (التعلم . الإدراك -الدافعية -الشخصية -اخلاقيات وقيم العمل -القيادة- الاتصال- الديناميكية الجماعية - النفود والمناورات- السلوك التنظيمي في ظل العولمة)، دار التعلم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص315.

² ناصر دادى عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص107.

³ طارق ابو العطا الالفي، تطوير الادارة الجامعية في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية "تحديات وطموحات"، الطبعة الاولى، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2014، ص143.

⁴ عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2011-2012، ص7.

- كما أن الثقافة هي مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والدهنيات التي تشكل لدى الأفراد إضافة إلى الخبرة المكتسبة نتيجة التفاعل مع البيئة التي تحيط بهم مع القدرات والمهارات التي يكتسبها الفرد في حياته اليومية.¹
- بالإضافة إلى ما سبق فإن شاين Schein عرفها أنها مجموعة القناعات التي طورها شعب أو جماعة عبر التاريخ للتمكن من التعامل فيما بينها ومع محيطها أي تحديد ما يجب وما لا يجب فعله وهي بمثابة قوانين غير مكتوبة يتم توارثها من جيل لآخر.²
- أما الثقافة التنظيمية فقد اختلف الباحثون في تحديد معناها ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد عناصر الثقافة وتنوعها، وفيما يلي بعض التعريفات التي أوردها الباحثون:
- عرفت على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ المعرفة، وتكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.³
- كما تعرف على أنها النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة للأفراد المؤسسة، والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطلق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير رسمية.⁴
- وعرفت على أنها مجموع القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المنظمة، والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها، وعلى طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية، وتعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها.⁵
- ويراهم Klien أنها مجموعة من الظواهر الاجتماعية الداخلية التي تكون بالمنظمة ومعقدة إلى حد يجعل من محاولة تقليدها أمراً صعباً للغاية.⁶
- ويعرفها (Griffith & Moorhead 1989) على أنها النموذج المفترض الذي يعطي المجموعة تطوير وتنمية كيفية اكتشاف ومواجهة مشاكل العوامل الداخلية والخارجية.⁷

¹ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015-2016، ص 64.

² عثمان حسين عثمان، تحويل ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 8، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008، ص 77.

³ حسن محمد عتوم، يمى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص 108.

⁴ بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 17.

⁵ حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص

⁶ الاء أكرم قصبياي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2018، ص 29.

⁷ بشائر إبراهيم ديب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي دراسة على الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص 23.

• عرفها أيضا Barney 1986 أنها مجموعة من معقدة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز التي تحدد الطريق للمنظمة لتيسير أعمالها.¹

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب ثقافة المنظمة دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعتبر المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال، وتعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة)، فإنه يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناتجة نظرا للارتباط الوثيق بينهما.

وترجع أهمية ثقافة المنظمة إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- دليل للإدارة على العاملين مما يشكل نماذج للسلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- تحديد العاملين بالمنظمة السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها.
- تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- تسيير مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تمنح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل.
- تساهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.
- تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية.
- بالإضافة إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تبرز في الاتجاهات التالية:³
- تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات.
- تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة وتحيزهم لها.
- تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد في تنفيذ أعمالهم.

¹MuzainahMansor, Mahamadtayib, An Empirical Examination of Organizational Culture. Job Stress and job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia, international journal of business and social science,vol(1), no(1), Malaysia,2010,p82.

² يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص439 440.

³ موسى خليل الإدارة المعاصرة (المبادئ-الوظائف-الممارسة)، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ص42.

- تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- تخفيض معدلات دوران العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل.
- تحفيز الطاقات والاهتمامات والسلوكيات على الأهداف الكبرى للمؤسسة كمحور رئيسي للنشاط الوظيفي.
- 3- خصائص الثقافة التنظيمية:**
- تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى وهذا النظام عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية نذكرها فيما يلي:¹
- **الثقافة التنظيمية نظام مركب:**
- لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمية إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.
- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:**
- وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
- **الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:**
- عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمات.
- **الثقافة التنظيمية نظام مرن:**
- تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.²
- كما أشار (حريم 1997) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة وهي:
- **الانتظام في السلوك والتقييد به:**
- نتيجة التفاعل بين الأفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- **المعايير:**
- هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً ولا قليلاً جداً).
- **القيم المتحكمة:**
- يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل وضع فيها الالتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- **الفلسفة:**
- لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص 319.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 371-372.

- القواعد:

عبارة عن تعليمية تنصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

- المناخ التنظيمي:

عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد وضمها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة من الخصائص وهي الهيكل التنظيمي والنمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ. الخصائص التي ذكرت أعلاه جميعها تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.¹ إضافة إلى هذه الخصائص التي تعكس ثقافة المنظمة فإنه توجد مجموعة من السمات الثقافية التي تتفاوت درجة الالتزام بها من منظمة إلى أخرى ونذكر منها:²

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الإبداع والابتكار وروح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين، ودرجة التكامل بين الوحدات المختلفة.
- أنظمة الحوافز والمكافأة المعتمدة، ومدى توافقها مع مستويات الأداء أو معايير الأقدمية أو الوساطة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان يقتصر فقط على القنوات الرسمية أو يسمح بتبادل المعلومات في الاتجاهات المختلفة.

4- أنواع الثقافة التنظيمية:

اتفق معظم العلماء والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة مع وجود تصنيفات فرعية أخرى نذكرها فيما يلي:

4-1- الثقافة التنظيمية الضعيفة:

هي الثقافة التي لا تحظى بالقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة، الذين سيجدون صعوبة في التوافق مع أهداف وقيم المنظمة، وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى وضع إجراءات ردعية من خلال اللوائح والوثائق المكتوبة مما قد يؤدي إلى سلوك عدواني وانخفاض مستويات الالتزام والروح المعنوية.³

4-2- الثقافة التنظيمية القوية:

هي تلك الثقافات التي يكون فيها معظم الأعضاء يتقاسمون نفس التقاليد والمعتقدات، حيث توافق أهداف المنظمة وتساهم في تطويرها وفعاليتها ويرى ستيفن روبنز أن هذا النوع من الثقافة يعتمد على عنصرين هما

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص 319.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص، ص 286، 287.

³ نورالدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 15، سطيف، جوان 2014، ص 152.

الشدّة والإجماع، حيث يرمز الأول إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة في القيم السائدة في حين أن عنصر الإجماع يقصد به التشارك في نفس المعتقدات.¹

4-3- الثقافة التنظيمية الموقفية (التكيفية):

حيث اقترح بعض العلماء مدخل موقفي للثقافة أي اتباع ثقافة تنظيمية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع الظروف البيئية ومع مراعاة مبدأ Fitway القائل "أنه ليست هناك ثقافة مثالية صالحة لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية، وأن اختيار ثقافة جيدة مرتبط بالظروف المحيطة بالمنظمة".²

4-4- الثقافة التنظيمية البيروقراطية:

تعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام حيث يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فوجد التنسيق بين الوحدات والعمل المنظم، أما السلطة وكذا انتقال المعلومات فتكون في تسلسل هرمي.

4-5- الثقافة التنظيمية الإبداعية:

تعتمد هذه الثقافة على توفير بيئة عمل محفزة للإبداع، ويوصف الأفراد فيها بأنهم محبين للمخاطرة ومواجهة التحديات.³

4-6- الثقافة التنظيمية العملية:

حيث ينصب الاهتمام حول طريقة الوصول للنتائج لا النتائج بحد ذاتها فينتشر الحذر بين الأفراد، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً.

4-7- ثقافة المهمة:

تركز ثقافة المهمة على النتائج كما ولي أهمية خاصة للاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق أفضل النتائج فهي تقوم على الخبرة التي تلعب دوراً أساسياً في صناعة القرار.

4-8- ثقافة الدور:

وهي التي تقوم على نوعية التخصص الوظيفي، وعليه فإنها تهتم بالأدوار الوظيفية أكثر من العامل، كما أنها تمنح أهمية للقواعد والأنظمة مع توفير الأمن الوظيفي والديمومة وثبات الأداء.⁴

¹الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 09.

²سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري بالأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعي، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013/2012، ص 60.

³حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 27.

⁴بويكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة لولاية الوادي، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص 37، 36.

4-9- الثقافة التنظيمية السائدة:

وهي الثقافة التي يشترك فيها أغلبية الأفراد المنظمة، بحيث تضبط وتوجه سلوكهم وتكون منتشرة بين أعضاء المنظمة انتشارا واسعا.

4-10- الثقافة التنظيمية الفرعية (الجزئية):

تشترك فيها بعض الأفراد المنظمة كالمحاسبين أو المهندسين.¹

5- أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتمتع الثقافة التنظيمية القوية بمجموعة من الأبعاد التي تميزها عن باقي الثقافات التنظيمية الأخرى، إذ أنه يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حال وجود عدة مؤشرات وأبعاد معينة وتعددت آراء الكثير من المفكرين والكتاب والباحثين حول هذه الأبعاد ونتطرق فيما يلي إلى البعض منها:

5-1 القيم التنظيمية Organisationnel values: وهي الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تعمل على توجيه سلوكهم طبقا للظروف التنظيمية المختلفة مثل الاهتمام بالوقت، الأداء واحترام الآخرين، والمساواة وغيرها.

5-2 المعتقدات التنظيمية organisationnelbéliers: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل بالتنظيم وكيفية انجاز هذا العمل وهي مهمة في عمليات صنع القرار وتحقيق أهداف المنظمة.

5-3 الأعراف التنظيمية Organisationnel Normes: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.

5-4 التوقعات التنظيمية Organisationnel Expectations: وهي ما يتوقعه الأفراد التنظيم من بعضهم البعض من شكر وتقدير واحترام متبادل وغير ذلك مما يدعم الاحتياجات النفسية لهؤلاء الأفراد.²

كما حدد (الفريجات وآخرون 2009) ستة أبعاد لثقافة المنظمة وهي كالآتي:

- **توجيه الأداء:** حيث يعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية التي يسعى المدير من خلالها إلى تحسين أداء العاملين ويشتمل ذلك إرضاء العاملين وتحديد المهمات وكيفية إنجازها.

- **تنمية العنصر الإنساني:** من خلال تزويد العاملين بمعارف تحسن وتطور مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي والعمل على إنجاح سياسات وبرامج تنمية الأفراد في مراكزهم.

- **التعويض والمكافآت المالية:** وهي تشجع الفرد على إعادة تكرار السلوك الذي يحقق منافع متوقعة وتكرار النجاح والانجاز والإبداع:

¹عبد الطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 124.

²وائل محمد جبريل واحمد سعد الشبيخي، أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي (ليبيا)، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد02، 02 ديسمبر 2020، ص239.

- صنع القرار: حيث تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو مواجهة حالات أو مواقف معينة أو محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة لذلك تقوم الإدارة في حالة اتخاذ القرار بتجميع كل ما يلزم من بيانات ومعلومات وتحليلها للوصول إلى قرار رشيد.
- انجاز الأهداف: حيث تحتاج المنظمة إلى العنصر البشري لإنجاز أهدافها وذلك من خلال توضيح الأنشطة المطلوبة من قبل الإدارة العليا عبر الإدارات المختلفة إلى الموظفين حتى يتم فهم اتجاهات المنظمة وطموحها لتحقيق أهدافها.
- السياسات الإدارية: وتعتبر من أهم الأمور المؤثرة على أداء العاملين وعلى العاملين وعلى إقبالهم على العمل وعلى الإدارة اتباع السياسات الإدارية المناسبة والمرنة للوصول إلى قمة أداء المنظمة.¹
- كما رأى العديد من الكتاب أن أبعاد الثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.
- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافها وتوقعات أداءية واضحة.
- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين.
- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات والتي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيارات- العلاوات- والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابات وغيرها.
- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره.²

المطلب الثاني. مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي ما يزال في مرحلة التطور، حيث احتل اهتماما واسعا من قبل الباحثين بوصفه ضرورة إستراتيجية يمكن أن يسهم في تقديم وبقاء المنظمات لأنه يسمح بالتعامل مع التغيير ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم مشتركة.

¹ احمد بن حامد المالكي، إدارة المعرفة وثقافة المنظمة، دار الرنيم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص 38-39.

² فاطمة دريدي، انماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، اطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017،

1- مفهوم التعلم التنظيمي:

التعلم عملية أساسية في حياة الفرد حيث يكتسب بواسطته مجمل الخبرات وعن طريقه ينمو ويتقدم في فكره حيث يمكن تعريفه:

- لغة: يعرف التعلم باللغة بأنه تحصيل المعرفة بالأمر.¹
- اصطلاحاً: هو عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال.²
- كما يعرفه الباحثون كالاتي:
- هو عملية حيوية ديناميكية تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبياً في الأنماط.
- السلوكية والعمليات المعرفية التي تحدث لدى الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية.³
- هو التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد والذي يحدث نتيجة للتجارب السابقة ونتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة.⁴
- هو عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.⁵
- هو التغيير في الميل للاستجابة (السلوك) تحت تأثير الخبرة المكتسبة.⁶
- كما أنه عملية تغيير شبه دائم في سلوك الفرد لا يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك ويتكون نتيجة الممارسة.⁷
- أما التعلم التنظيمي فهو من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات واعتماده كأداة لمواجهة التحديات المتسارعة والمتغيرة حيث عرف كما يلي:
- روبي وسالي (Robey & Sales): على أنه عملية اكتساب المعلومات ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات ثم مراجعتها وتنقيتها منحنين لآخر.⁸
- أما سيمون (Simon) فعرفه على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها.⁹
- وعرف أيضاً على أنه:

¹ متوفرة على الرابط التالي: https://cte.univ_stif2.dz تم الاطلاع عليها يوم الاثنين 20/ماي/2022 على الساعة 13:12.

² نجم عبود عبود، ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص244.

³ عماد عبد الرحيم الزغول، نظريات التعلم، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص37.

⁴ منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص64.

⁵ زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص131.

⁶ فتحي احمد نياز عواد، السلوك الإنساني في منظمات الاعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص187.

⁷ عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص130.

⁸ الفروخ فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص15.

⁹ محمد شنشونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة محمد خيضر بسكرة، جانفي 2014، ص109.

- عملية توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية.¹
- الطريقة التي فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل.²
- عملية من خلالها ينشد المديرون تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المنظمة وبنيتها من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفعالية التنظيمية.³

2- أهمية التعلم التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تجعل من التعلم التنظيمي محط أنظار المنظمات ومنها:

- التعلم التنظيمي كأداة فعالة لإيجاد المعرفة داخل أقسام المنظمة ونشرها.
- المنافسة الجديدة القادمة من بيئات وتقاليد متعددة.
- تفرص الرؤية الخلاقة للتعلم للنظر إليه على أنه تعلم ابتكاري.
- ليست التجارب البيئية بالفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها.
- ساهمت سرعة التطور في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم ودروسه.⁴
- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
- القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساس لتحقيق المزايا التنافسية.
- زيادة سرعة التغير في البيئة المحيطة بالتنظيمات.
- زيادة الشعور بعدم رضى المديرين والعاملين بالنموذج التقليدي للإدارة والتي يقوم على إصدار الأوامر والرقابة المباشرة على الأداء.
- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية.
- ضرورة تعرف مشروعات الأعمال على احتياجات العملاء المتزايدة والمتغيرة وتبليتها.⁵

3- خصائص التعلم التنظيمي:

يتميز التعلم التنظيمي بجملة من الخصائص نذكر منها:

- التعلم التنظيمي عملة مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدفها ومستقبلها عنصراً أساسياً في عملية التعلم.

¹ مراد علة، التعلم التنظيمي في ضل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة الدراسات وابحاث، العدد8، الجزائر، 2012، ص50.

² صالح عابر شق الخالدي، دور ابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012، ص13.

³ عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص130.

⁴ سالم حسين اليامي، أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية في وزارة العمل السعودية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2016، ص ص28-29.

⁵ الفروخ فايز عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص19.

- التعلم هو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي وتمكن المؤسسة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
- القدرة على الربط بين التطور الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بتحقيق جودة المخرجات فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحويل إلى منظمة متعلمة.
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هاته المعلومات وتنقيتها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.
- يساعد في تعديل سلوك العاملين وإكسابهم المهارات التي تمكنها من تطوير الأداء الإداري للعاملين ما ينعفها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.¹

4- أنواع التعلم التنظيمي:

يؤكد (guns 1997) كنز على وجود تسعة أنواع من التعلم التنظيمي وهي:

- **التعلم المهمة Task Learning:**
يهتم بكيفية انجاز وتعزيز أداء مهام محددة
- **التعلم الثقافي Cultural Learning:**
يهتم بالقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تشكل القاعدة الأساسية لإنتاجية العاملين.
- **التعلم المنظمي Systematic Learning:**
يركز على فهم النظم الأساسية في المنظمة وما يرافقها من عمليات كيف تمت صياغتها وتطبيقها وكيف يمكن تحسين أدائها.
- **التعلم القيادي Leadership Learning:**
كيف تدير وتقود الأفراد والجماعات وفرق العمل والوحدات الإدارية الكبيرة في المنظمة.
- **التعلم الاستراتيجي Strategic Learning:**
يهتم بالاستراتيجيات الأساسية في المنظمة من حيث أساليب الإعداد والتطبيق والمتابعة والتطوير.
- **التعلم الريادي learning entrepreneur:**
يرتكز على أسس الريادة وكيف يمكن إدارة الفرق باعتبارها مشاريع جديدة.
- **التعلم التأملّي reflective learning:**
يرتكز على كيفية تحليل ووضع الأسئلة الخاصة بالافتراضات التنظيمية والنماذج.
- **التعلم التحويلي transformational learning:**
ويركز على كيفية إجراء وإنجاز التغييرات التنظيمية المهمة والأساسية.

¹وفاء ريس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 2001، ص6.

- التعلم الفرقي team learning:

يهدف إلى جعل الفرد يعمل بشكل فعال في إطار العمل الفرقي وكيف تستطيع هذه الفرق زيادة سرعة التعلم والنمو والنضج.¹

5- مستويات التعلم التنظيمي:

ميز العديد من الباحثين بين ثلاثة مستويات للتعلم في المنظمات واعتبرت وحدات لتحليل عملية التعلم وهي:

المستوى الفردي، المستوى الجماعي (الفرقي)، والمستوى التنظيمي.

5-1- التعلم على المستوى الفردي:

يرتكز هذا المستوى من التعلم على احتمالية الوصول إلى فرص التعلم من أجل تطوير الشخصية، فالتعلم الشخصي إلزامي على الفرد حتى يكون مؤهلاً لأداء الأعمال والحصول على الوظائف، وأن تعلمه هذا مازال تعلمًا بوصفه العام، وما إن يدخل الفرد في مجال العمل فإنه سيبدأ بمزيد من التعلم لاكتساب التأثيرات الاجتماعية والتنظيمية ليقوم بإعطاء ما لديه من معرفة ظاهرة ضمنية للآخرين ويكتسب مهارات واتجاهات جديدة جراء اكتسابه لمهارات جديدة تهتم بشكل إيجابي في تحريك تصرفات الجماعة وسلوكهم الجماعي، وقد اكتسب التعلم على المستوى الفردي أهمية كبيرة ذلك بفعل ما يملكه الأشخاص من معرفة ضمنية وإن تنتزع منهم فإنه لن يكون هناك تعلم تنظيمي ولا ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة، وبذلك فالمعرفة الشخصية تتحكم بتشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة.²

5-2- المستوى الجماعي (الفرقي):

يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءات الجماعية حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي يعد دور الإدارة لازماً في هذا المستوى من التعلم، لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.³

5-3- المستوى التنظيمي (المنظمة):

تكمن أهمية هذا المستوى في كونه مدخلاً شاملاً ومتكاملاً للتعلم وهو تعلم يلامس أعماق الفرد والفريق والمؤسسة على حد سواء، وهو يستهدف تغيرات في النماذج الفكرية المشتركة بين الأفراد المؤسسة كما يمتد إلى

¹ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية- الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص ص 157-158.

² بالقاسم جواد، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 36.

³ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بالقايد ابي بكر، تلمسان، 2011، ص 19.

الأسواق والمنافسين وإن عملية الوصول إلى التعلم على مستوى المؤسسة عبر المستويات يستدعي تحويل التعلم الشخصي إلى تعلم جماعي ثم إلى تعلم تنظيمي.¹

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي

الثقافة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في المنظمة، ومن أوضح هذه الأدوار علاقتها بالتعلم التنظيمي حيث أن توافر المنظمة على الثقافة الملائمة والمناسبة ينعكس على مستوى التعلم التنظيمي للموظفين.

وقد أسفرت بعض الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والتعلم التنظيمي مثل دراسة Joseph k 2009 التي هدفت إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في تجسيد وتشكيل الثقافة، وهي تؤثر في جميع الأعمال التي تتم تنفيذها في المنظمات حيث نجد أن بعد القيم التنظيمية يؤثر على التعلم الفردي وبالتالي أدائهم وذلك تبعا لنوعية الثقافة السائدة في المنظمة، فالقيم التنظيمية في الثقافة القوية ترفع من مستويات التعلم وبالتالي زيادة كفاءة العمل ورفع معدلات الأداء وتحسينها للمنظمة ككل، أما القيم التنظيمية في الثقافة الضعيفة فتخفض من مستويات التعلم وبالتالي من مستويات التعلم.

ومن جهة أخرى نجد أن بعد المعتقدات التنظيمية هو الآخر له تأثير على التعلم التنظيمي، حيث أن إيمان الموظفين بالمعتقدات التنظيمية يزيد من شعورهم بالانتماء للمنظمة نظرا لاعتقادهم الراسخ أن نجاحها يعني نجاحهم وهذا ما ساهم في رفع مستوى التعلم التنظيمي، وأن أهمية التأكد من أهمية المعتقدات التنظيمية يقع على عاتق المنظمة وبالتالي تعزيز وزيادة تعلم الموظفين.

أما بعد التوقعات التنظيمية فهو الآخر له تأثير على التعلم التنظيمي وذلك من خلال التوقعات التي يتوقعها الموظفون من المنظمة أو بالعكس، فالموظفون يتوقعون أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاتهم أو إعطائهم وضعا اجتماعيا معينا وبالمقابل تتوقع المنظمة أن يعطي الموظفون أفضل ما لديهم، وأن يطبقوا القوانين واللوائح المتبعة مع توفير الاحتياجات وتوفير بيئة تنظيمية متعلمة ومناخ تنظيمي يساعد على رفع مستوى التعلم التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن بعد الأعراف التنظيمية له تأثير على التعلم التنظيمي وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، وهذا راجع إلى إدراك الفرد إلى وجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي يعمل فيها مما يعزز درجة ومستوى التعلم لدى العاملين مما يجعلهم ملتصقين شخصيا مع مؤسساتهم ويرون هويتهم خلالها.

كما أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي تؤثر إيجابا على المؤسسة كلما أدركت المؤسسة مدى أهمية الثقافة التنظيمية وكيفية تحديد الهوية الشخصية للعامل كلما زاد مستوى تعلم العاملين لديها.

¹ صبري مقيح، أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، مجلة الباحث، العدد 20، سكيكدة، 2020، ص 643.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قمنا باختيار بعض الدراسات السابقة التي تشكل إطارا علميا للموضوع:

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة بن خالد عبد الكريم "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران" 2017/2016

الهدف من هذه الدراسة هو الكشف على مستوى عوامل جودة الحياة في العمل، عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال القطاع الصحي، التأثير المعنوي بينها البحث عن الفروق بين المتغيرات الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة، اتجاه جودة الحياة في العمل والثقافة التنظيمية.

حيث شملت عينة الدراسة 312 موظف في مجال القطاع الصحي في ولاية أدرار، وتم اعتماد المنهج الوصفي في البحث، والاستمارة كأداة لجمع المعطيات، أما المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة فقد تمت باستخدام t test لعينة واحدة و test لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات، الانحدار الخطي المقدم لمعرفة قيمة تأثير أبعاد جودة الحياة في العمل على الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة، واختبار التباين الأحادي البسيط لمعرفة تباين عينة الدراسة اتجاه متغيرات جودة الحياة في العمل والثقافة التنظيمية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى توفير عوامل جودة الحياة في العمل وعوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسات قيد الدراسة بدرجة متوسطة، ووجود تأثير ودلالة إحصائية لبعض أبعاد جودة الحياة في العمل على الثقافة التنظيمية، أما أبعاد بيئة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف فكانت درجة التنبؤ غير دالة إحصائياً، أما وجود فروق دالة إحصائياً التي تعزي إلى الخصائص، الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة.

2- دراسة ألاء أكرم قصباتي، بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2018

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود أثر الثقافة التنظيمية بأنواعها الأربعة كما حددها (Cameron&Qwm2006) على الأداء المالي ممثلاً بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة السوقية للسهم ومضاعف السعر، شمل مجتمع الدراسة شركات التأمين الإسلامي سحبت منه عينة عشوائية قوامها 5 شركات تأمين، بغية الحصول على البيانات الخاصة بالثقافة التنظيمية، فقد وزعت استمارة الاستبيان على العاملين في الشركات عينة الدراسة بكافة المستويات التنظيمية، كما تمت الاستعانة بالقوائم المالية المنشورة للشركات للحصول على البيانات المالية اللازمة وذلك عن السنوات 2014، 2015، 2016، وقد جرت معالجة هذه البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss للحصول على النتائج.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي، كما أن الأداء المالي للشركات لا يختلف باختلاف نوع الثقافة التنظيمية السائد.

3- دراسة مصطفى الهدله، بعنوان أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية بشركة سيريتل موبايل تيليكوم بدمشق، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2013:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التعلم التنظيمي بمختلف جوانبه (قدرات التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات، تدفق التعلم) في المرونة الإستراتيجية وذلك في شركة سيريتل موبايل تيليكوم، حيث كان حجم العينة 152 موظفا واستخدام الباحث النهج الكمي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها توفر جميع المتغيرات (قدرات التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات وتدفق التعلم والمرونة الإستراتيجية) بدرجة تراوحت بين العالية والعالية جدا، وجود تأثير معنوي لكل من (قدرات التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات وتدفق التعلم) في المرونة الإستراتيجية وباستخدام نموذج الانحدار المتعدد.

4- دراسة الطاهر للواسية، بعنوان أثر ممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات: دراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الصناعية الناشطة في منطقة عنابة، مقال بمجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح درجة تأثير إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات الكبيرة الحجم الناشطة في منطقة عنابة، حيث تم اختبار عينة تشتمل على 152 مفردة تمثل جميع الإطارات في قسم الموارد البشرية.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عال من التعلم التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة، ومستوى عال لممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات قيد الدراسة، كذلك وجود تأثير ايجابي دال احصائيا لممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي.

5- دراسة وائل محمد جبريل وأحمد سعد الشخي، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي (ليبيا)، مقال بمجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 02، 02 ديسمبر 2020

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بنغازي الليبية من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع منهج دراسة حالة، وتجميع البيانات الأولية لأغراض هذه الدراسة باستخدام استبانة قامتها بتطويرها الباحثين بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بشركة المشار إليها قوامها 97 عامل، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي SPSS، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

كشفت الدراسة أن المستوى العام لتعلم التنظيمي لدى العاملين بشركة المدار الجديد قيد الدراسة جاء مرتفعا، كما بينت أن المستوى العام لثقافة التنظيمية جاء مرتفعا، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة

التنظيمية على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (1%) وأخيرا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لتعزيز مستوى التعلم التنظيمي وتدعيم الثقافة التنظيمية بالشركة قيد الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Shahzd and others 2013) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين **impact of organizational culture on employee job performance**، مقال

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأثر المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين وتأثيرها على أداء العاملين وذلك من خلال اثر تكنولوجيا وعمل العاملين من منازلهم، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وذلك بتصميم وتوزيع الاستبانة والمقابلات الشخصية، وشملت عينة الدراسة 110 من العاملين في منازلهم والذين يستخدمون البرمجيات التكنولوجية لهذا الغرض، وكان من أهم النتائج وجود أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ولبعض الوسائل التكنولوجية والبرمجيات للأشخاص العاملين في منازلهم.

2- دراسة (Mohammad jsimuddin and other 2013) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على إنتاجية وأداء العاملين من وجهة نظر عدد من الشركات التشغيلية في قطاع الاتصالات، مقال

هدفت إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، واستخدم الباحث المنهج الكمي في دراسته وشملت عينة الدراسة عدد من المصارف في القطاع المصرفي في بنغلادش. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير قوي للثقافة التنظيمية الإيجابية على أداء العاملين واختلاف هذه العلاقة باختلاف الثقافات الفرعية في المنظمات بالإضافة إلى أن السمات الثقافية في المنظمات تختلف في درجة تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة الواحدة ومن منظمة لأخرى .

3- دراسة Bontis, et al 2002 بعنوان **Managing An Organizational Learning System by Aligning Stocks And flows**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مخزون التعلم في مختلف المستويات التنظيمية والأداء (التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي، والتعلم على مستوى المنظمة)، واختبار تأثير الاختلاف (عدم الموائمة) في مخزون تعلم المستويات التنظيمية الثلاثة وتدفق التعلم عبرها على الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين مخزون التعلم في مختلف المستويات التنظيمية والأداء، الاختلاف (عدم الموائمة) في مخزون التعلم على المستويات التنظيمية الثلاثة وتدفق التعلم عبرها يؤثر سلبا على الأداء.

4- دراسة (Ferdin and usSampe 2012) بعنوان **The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMES**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في المستوى الحالي لممارسات التعلم التنظيمي (التمكين، الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة نامية (اندونيسيا).

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها عبر الأنترنت على عينة حجمها 1000 مفردة تشمل مدراء وموظفين من الشركات الصغيرة والمتوسطة في اندونيسيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن في البيئة الأندونيسية ممارسات صالحة للتعلم التنظيمي (الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية والتمكين) مع وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المتغيرين (الممارسات والتعلم التنظيمي) ما عدا المسار المباشر من القيادة التحويلية إلى التعلم التنظيمي، ومع ذلك فهي تؤثر على التعلم التنظيمي من خلال التمكين والثقافة التنظيمية، وإن الثقافة التنظيمية هي المحدد الرئيسي للتعلم التنظيمي، وإن الثقة وثقافة الثقة بين الموظفين داخل المنظمة كانتا وجهان أساسيان للتعلم التنظيمي.

الدراسة (2017) Mouaz Alsabbagh & Abdul Al Khalil، بعنوان The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في القطاع التعليمي، حيث بينت الدراسة أهمية دعم البيئة التعليمية من أجل استمرارية الجامعات في ظل البيئة التعليمية التنافسية وهذا ما يفرض على الجامعات التعلم في أسرع وأفضل الظروف مقارنة مع الجامعات الأخرى، كما ركزت الدراسة على أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على أنشطة الجامعات، وهذا لتضمنها جزء معقد من قيم ومعتقدات الأفراد، فإن أي تغيير سيؤدي إلى تغيير التعلم في الجامعات، حيث أن عدم وجود ثقافة مناسبة لن يكون هناك تعلم تنظيمي ناجح، حيث تظهر أهمية حجم الثقافة التنظيمية لما لها أثر على التعلم التنظيمي لخلق ميزة تنافسية.

❖ أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

في محاولة دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي، تختلف هذه الدراسة عن سابقتها حيث: الأبعاد: حيث اعتمدنا على الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية والمتمثلة في (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية)، كما اعتمدنا على مستويات التعلم التنظيمي كأبعاد له والمتمثلة في (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي)، عكس الدراسات السابقة التي اعتمدت معظمها على استراتيجيات التعلم التنظيمي كأبعاد له.

كما اختلفت أهداف الدراسات السابقة عن أهداف دراستنا الحالية نظراً لاختلاف العينات التي تجرى عليها الدراسات، كما اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة كونها تدرس واقع الثقافة التنظيمية في مديرية الضرائب المالية _جيجل_، وتهدف إلى معرفة أثر هذه الثقافة على التعلم التنظيمي.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التوصل إلى مفهوم الثقافة التنظيمية التي تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية التي يتشارك فيها العاملين، لتعزيز السلوك ورفع من مستوى أدائهم وكذا أهميتها في المنظمات وخصائصها التي تتميز بها، وكذلك تحديد أبعادها، وبعد دراستنا لمختلف جوانب الثقافة التنظيمية اتضح لنا أن مفهومها يشمل جميع جوانب حياة المنظمة، حيث تشكل هويتها التي تجعلها تختلف عن المنظمات الأخرى، وقد توصلنا كذلك إلى مفهوم التعلم التنظيمي الذي هو اكتساب المعلومات والمعارف وتوظيفها لتحسين أداء العاملين كذا أهميته في المنظمة، وخصائصه، وأنواعه، ومستوياته، حيث توصلنا من خلال دراسة مختلف جوانب هذا التعلم التنظيمي إلى أنه هو الأداة الأكثر فعالية في تطوير المنظمات وهذا من خلال تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد والجماعات بما ينعكس على دائهم، كما تم تناول مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية للتعرف على أهم البحوث والدراسات السابقة في مجال دراستنا هذه.

الفصل الثاني: الوراثة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: طريقة وأداة الوراثة

المبحث الثاني: عرض نتائج الوراثة ومناقشتها

خلاصة الفصل

تمهيد

بعدما تطرقنا في الجانب النظري إلى بعض المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي والعلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال وصف وتحليل المعطيات الميدانية لمديرية الضرائب بالميلية -جيجل- باستعمال وسائل البحث العلمي لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان ثم معالجة بياناتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS) حول متغيري الدراسة واختبار أثر المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" في المتغير التابع "التعلم التنظيمي".

ولتسهيل دراستنا الميدانية قسمنا الفصل إلى قسمين، حيث نقوم أولاً بتبيان بتبيان الطريقة والأداة المتبعة في الدراسة الميدانية، ونخصص القسم الثاني لعرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: طريقة وأداة الدراسة**المطلب الأول: طريقة الدراسة**

نحاول من خلال هذا العنصر عرض مجتمع وعينة الدراسة والتعريف بهما لنتبع ذلك بالتعريف بأداة الدراسة المستعملة والمقياس المعتمد عليها.

مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه " مجموعة من الأفراد أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراسة، وقد يتعذر في أحيان كثيرة إجراء مسح شامل للمجتمع لذلك يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة أي الاستناد على عدد معين من مفردات المجتمع حيث تمثل خصائصها في المجتمع الكلي وتدعى هذه المفردات بالعينة حيث تعرف بأنها " مجموعة جزئية من المجتمع ولها نفس خصائص المجتمع الأصلي الذي تنتمي إليه، وتتكون من مجموع من المفردات والمشاهدات التي يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي بطريقة إحصائية معينة تتعلق بنوع العينة المسحوبة.

كانت العينة عشوائية، وقد حصلنا على 40 إجابة خلال الفترة الممتدة من 01 أبريل 2022 إلى 20 ماي 2022 وتوقفنا عند هذا الحجم من العينة مع توقف المجيبين المحتملين عن التجاوب مع الاستبيان. وقد تم توزيع 50 استبانة على بعض الأفراد مجتمع الدراسة، فيما تم استرداد 40 استبانة، أي ما يمثل 80%.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لأنها تسهل الوصول الى عدد كبير من المبحوثين وبأقل تكلفة ممكنة، كما تم تطوير الاستبانة لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب المالية - جيجل.

حيث تتكون الاستبانة من جزئين يتم توضيحهما على النحو الموالي:

الجزء الأول للاستبانة:

بحيث يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة.

الجزء الثاني للاستبانة:

وهو يضم كل من المتغير (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي)، ويمكن توضيحه كما يلي:

المحور الأول الخاص بالثقافة التنظيمية: يشمل هذا المحور على 17 عبارة موزعة على ابعاد الثقافة التنظيمية وفق التقسيم التالي:

بعد القيم التنظيمية 5 عبارات؛

بعد المعتقدات التنظيمية 4 عبارات؛

بعد التوقعات التنظيمية 4 عبارات؛

بعد الأعراف التنظيمية 4 عبارات؛

المحور الثاني الخاص بالتعلم التنظيمي:

حيث يشمل هذا المحور على 13 عبارة لقياس مستوى التعلم التنظيمي وفق التقسيم التالي:

المستوى الفردي 4 عبارات؛

المستوى الجماعي 4 عبارات؛

المستوى التنظيمي 5 عبارات؛

كما تجدر الإشارة الى انه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة، والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من اجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات.

هذا وقد قمنا باستخدام سلم لكارث المتدرج من 5 نقاط، حيث الدرجة 5 تعني موافق بشدة والدرجة 1 تعني غير موافق بشدة، ومن أجل تحديد طول فئات مقياس ليكارث الخماسي المستخدمة في المحورين، ثم حساب المدى بالفرق بين أكبر وأصغر قيمة بين البيانات المعنية لدرجات مقياس ليكارث، وتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي $(0.80=5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي $(1.8=1+0.80)$ ، وهكذا يصبح طول الفئة كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم 01: توزيع فئات مقياس ليكرث ودلالاتها

الفئة	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر من إعداد الطالبتين

1- اختبار أداة الدراسة

1-1- صدق الاستبيان:

✓ **صدق المحكمين:** حيث عرضت الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل وخلصنا إلى الاستبيان النهائي بعد الاطلاع على ملاحظاتهم وتصحيحاتهم.

✓ **الصدق الداخلي:** قمنا بحساب الاتساق الداخلي بموجب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمجال نفسه وقد حصلنا على النتائج التالية:

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول:

الجدول رقم 02: الصدق الداخلي لفقرات بعد القيم التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تنظر إدارة المؤسسة إلى الفرد على انه أهم مواردها	0.856	0.000
2	تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة العمل المناسبة	0.856	0.000
3	تتعامل المؤسسة بمبدأ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين	0.877	0.000
4	تعمل على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة	0.800	0.000
5	تنجز مهامك وواجباتك في الوقت المحدد	0.572	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما أن معاملات الارتباط بين كل درجة فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الأول هي قيم موجبة مما يدل على أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 03: الصدق الداخلي لفقرات بعد المعتقدات التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	يهتم الموظفون بالعمل والتعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة	0.766	0.000
7	تشجع المؤسسة تشارك المعارف والمعلومات بين موظفيها	0.860	0.000
8	تحظى بالاحترام والتقدير من قبل رئيسك في العمل	0.607	0.000
9	تؤخذ أفكارك وآراؤك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في المؤسسة	0.645	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين كل درجة فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الثاني هي قيم موجبة، هذا يدل على أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 04: الصدق الداخلي لفقرات بعد التوقعات التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
10	تسعى المؤسسة إلى توفير الأمان الوظيفي للموظفين للقيام بواجباتهم	0.898	0.000
11	تسعى المؤسسة إلى تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر الموظفين	0.892	0.000
12	تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير الحوافز والمكافآت للموظفين	0.779	0.000
13	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والأهداف المسطرة في المؤسسة	0.565	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين كل درجة فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الثالث هي قيم موجبة، من هنا نستنتج أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 05: الصدق الداخلي لفقرات بعد الأعراف التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
14	يعمل الموظفون الجدد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل المتغيرة	0.519	0.000
15	تلتزم المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة	0.811	0.000
16	تطلب إدارة المؤسسة من الموظفين تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية	0.833	0.000
17	تسعى المؤسسة إلى تهيئة مناخ يشجع على إبداع وابتكار طرق جديدة للعمل	0.882	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

• نلاحظ من الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين كل درجة فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الثالث هي قيم موجبة، من هنا نستنتج أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم 06: الصدق الداخلي لفقرات بعد التعلم على المستوى الفردي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تسعى المؤسسة إلى تنمية معارفي وزيادة خبرتي في العمل	0.854	0.000
2	أتعلم أشياء جديدة من خلال المواقف التي أتعرض لها داخل المؤسسة	0.422	0.000
3	تشجع المؤسسة على اكتساب المهارات وتبادلها باستمرار	0.890	0.000
4	تحرص المؤسسة على تنمية مهارات الفرد	0.802	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم 07: الصدق الداخلي لفقرات بعد التعلم على المستوى الجماعي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5	يتم انجاز المهام في المؤسسة بالاعتماد على فرق العمل	0.628	0.000
6	يأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الجميع في الاجتماعات	0.869	0.000
7	يتم تشجيع فرق العمل على التعلم وتبادل المعلومات والخبرات	0.708	0.000
8	تشجع المؤسسة التعاون والعمل الجماعي	0.703	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم 08: الصدق الداخلي لفقرات بعد التعلم على المستوى التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
9	تسعى المؤسسة إلى توفير الظروف المناسبة للتعلم بصفة مستمرة	0.726	0.000
10	تعمل المؤسسة على اكتشاف طاقات التعلم والاستفادة منها بما يخدم أهدافها	0.662	0.000
11	تتوفر بالمؤسسة وسائل الاتصال اللازمة للتعلم	0.731	0.000
12	تتقبل المؤسسة الأخطاء وتعتبرها فرصة للتعلم	0.747	0.000
13	تدعم المؤسسة الممارسات التي تشجع على الاستفادة من التعلم على جميع المستويات	0.737	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

• الاتساق البنائي (الصدق البنائي): وهو ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

الجدول رقم 09: الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	المحور الأول: الثقافة التنظيمية	0.939	0.000
2	المحور الثاني: التعلم التنظيمي	0.864	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، ومعاملات الارتباط موجبة وهذا يدل على تحقق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

2- ثبات الاستبيان

ثبات الاستبيان يمثل مدى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على الأفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. والجدول التالي يوضح معاملات الثبات الخاصة بكل محور والمعامل الخاص بجميع المحاور.

الجدول رقم 10: معامل الثبات (ألفا كرو نباخ)

المحور	العنوان	معامل الفا كرو نباخ
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	0.859
	المعتقدات التنظيمية	0.694
	التوقعات التنظيمية	0.800
	الأعراف التنظيمية	0.769
	المحور الأول	0.898
التعلم التنظيمي	المستوى الفردي	0.742
	المستوى الجماعي	0.702
	المستوى التنظيمي	0.752
	المحور الثاني	0.852
كل المحاور		0.922

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات لكل محور وأيضا معامل الثبات الكلي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً (0.600) وبالتالي يمكن القول إن شرط ثبات الاستبيان محقق.

3- أساليب المعالجة الإحصائية

بعد حصولنا على الإجابات قمنا بتحميل ملف النتائج ومعالجته عن طريق تحويل الإجابات إلى أرقام بحسب السلم من 1 إلى 5 ومن تم فتح الملف في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 26. SPSS. وللقيام بالمعالجة الإحصائية لجأنا لاستعمال الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات،
- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي)،
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لقياس درجة الارتباط،
- اختبار تحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد Varianceone Way Analysis Of Anova لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة البيانات.
- اختبار للعينة المستقلة لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين في الإجابة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل وعرض النتائج

1- تحليل خصائص العينة

الجزء الأول من الاستبيان خصصناه للبيانات الموضوعية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية للفرد وهي: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخدمة في المؤسسة.

1-1- الجنس

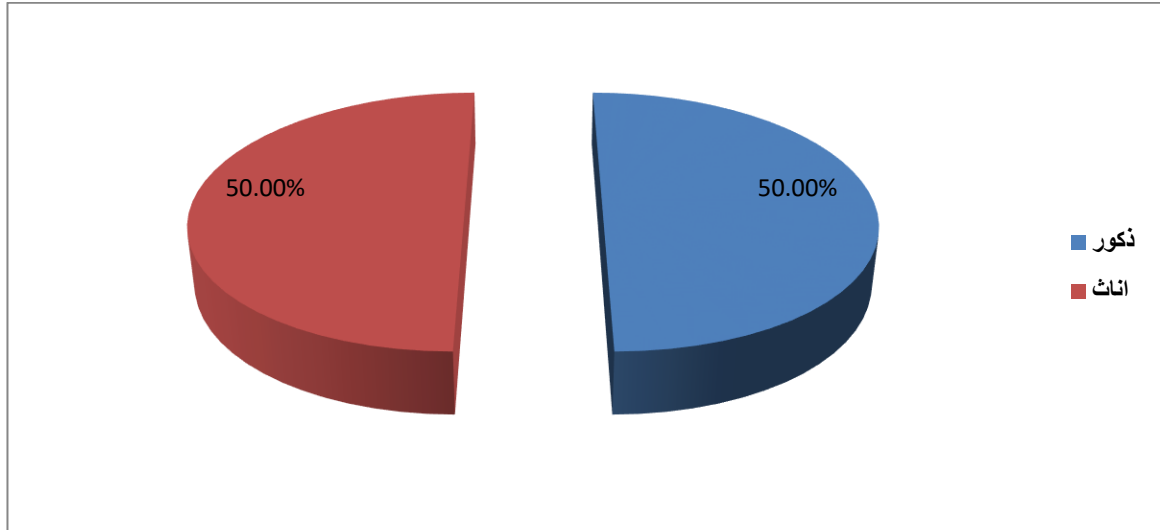
الجدول رقم 11: توزيع الأفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
50	20	نكر
50	20	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أن تكراري الذكور متساوي يقدر ب 20 تكرار لكل فئة، وهذا قد يعطي أكثر مصداقية للنتائج عند إسقاطها علة خاصية الجنس.

الشكل 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

1-2- العمر

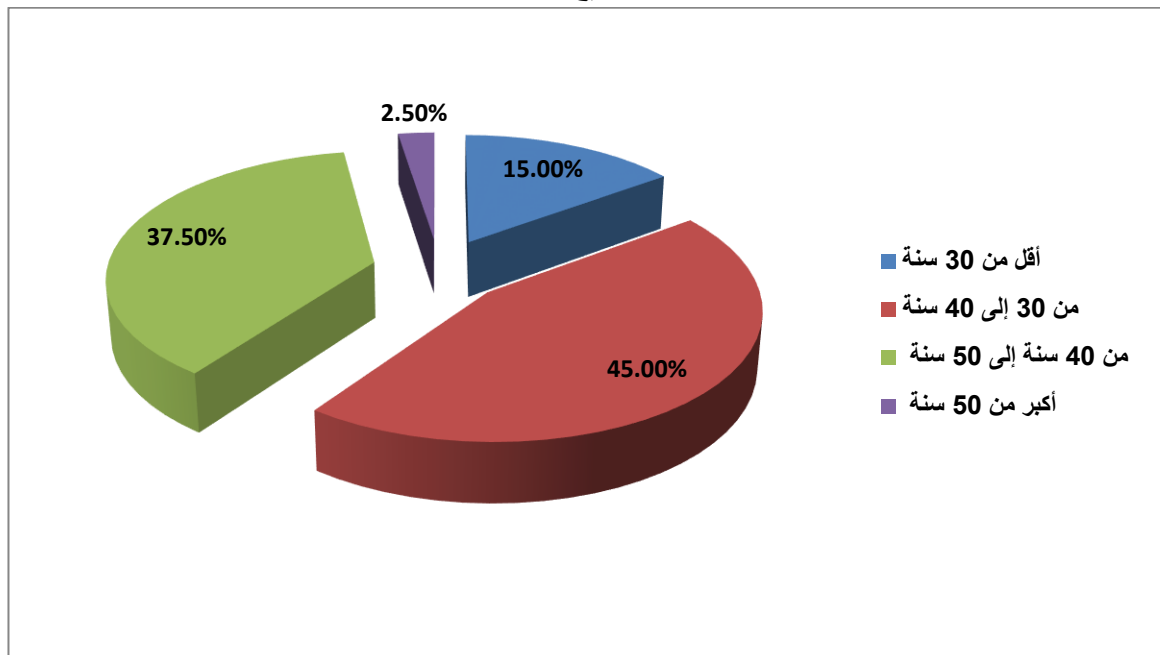
الجدول رقم 12: توزيع الأفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	6	15
من 30 إلى 40 سنة	18	45
من 40 سنة إلى 50 سنة	15	37.5
أكبر من 50 سنة	1	2.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ أن تكرار الفئة العمرية "من 30 سنة إلى 40 سنة" يساوي 18، وهو أكبر تكرار، وقد يكون راجع إلى أن هذه الفئة تكون الفئة الأكثر حضوراً في مديرية الضرائب بالميلية، ثم تليها مباشرة فئة "من 40 سنة إلى 50 سنة" بتكرار 15، نلاحظ أيضاً أن تكرار الفئة "أقل من 30 سنة" يقدر بـ 6، وربما يكون السبب هو عزوف أو تقليل المؤسسة من توظيف الشباب في السنوات الأخيرة، أقل فئة تكراراً هي فئة "أكبر من 50 سنة" بتكرار واحد.

الشكل 02: توزيع الأفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

1-3- المستوى التعليمي

حاولنا توزيع الأفراد العينة حسب مستواهم التعليمي

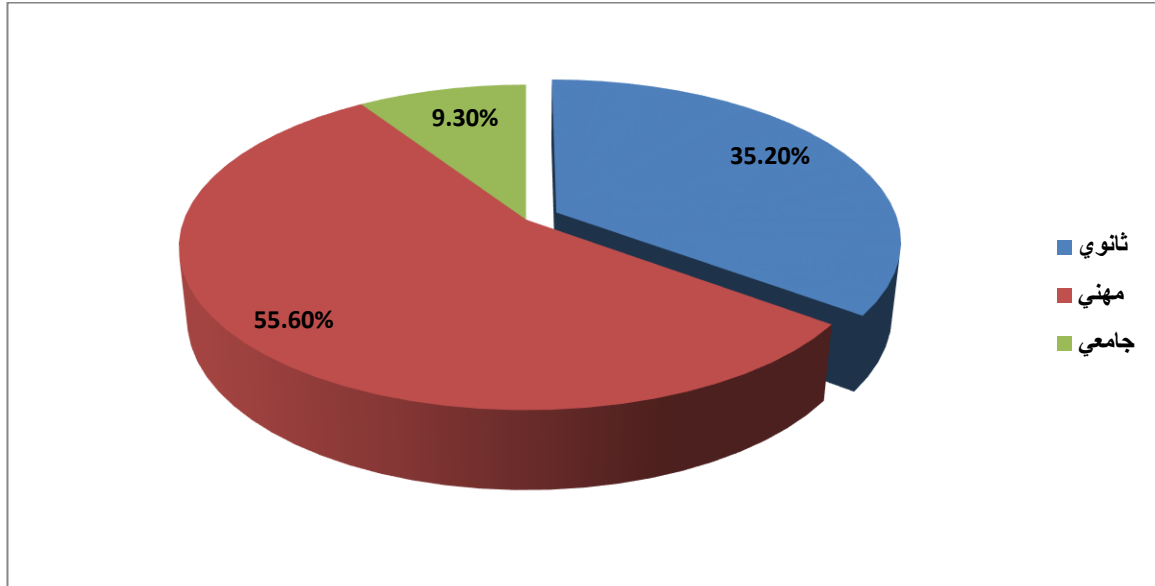
الجدول رقم 13: توزيع الأفراد العينة حسب الشهادات المخصص لها

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
40	16	ثانوي
5	2	مهني
55	22	جامعي
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول يتضح لنا أن أكبر فئة مجيبة هي فئة "جامعي" بتكرار 22، ثم تليها فئة "ثانوي" ب 16 تكرار، وربما هذا راجع إلى أن المؤسسة تفضل توظيف الجامعيين بدرجة أولى، أما تكرار فئة مهني فيقدر بتكرارين فقط.

الشكل 03: توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

4-1- المنصب

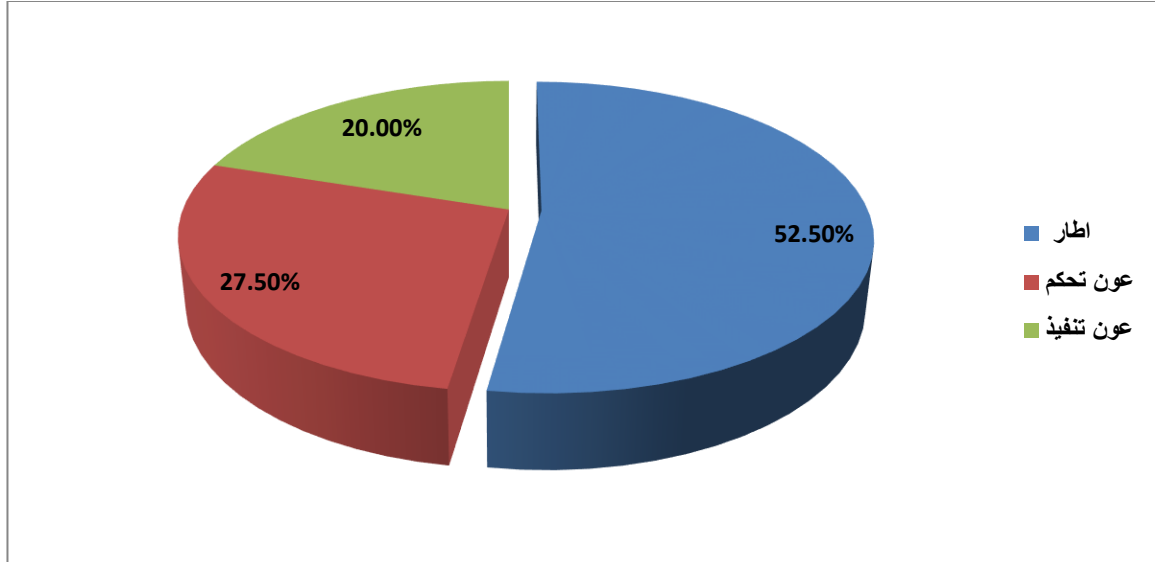
الجدول رقم 14: التوزيع حسب المنصب

النسبة المئوية %	التكرارات	المنصب
52.5	21	إطار
27.5	11	عون تحكم
20	8	عون تنفيذ
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ أن الإطارات هم الأكثر تجاوبا مع الاستبيان وذلك بتكرار 21، وهذا قد يرجع إلى تفهمهم لأهمية الاستبيان وأهمية مساعدة الطلبة لأن اغلب هؤلاء الإطارات قد يكونوا مروا بتجربة الاستبيان من قبل، ففي "عون تحكم" و"عون تنفيذ" كان تكرارهما متقاربين، حيث بلغا 11 و 8 على التوالي.

الشكل 04: توزيع الأفراد العينة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

1-5- الخبرة

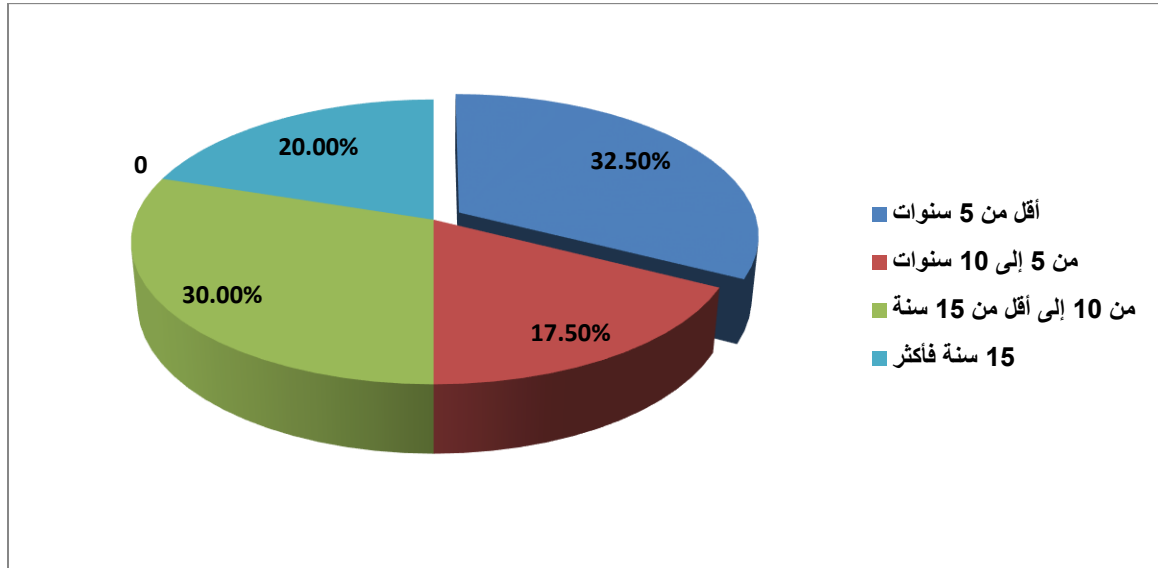
الجدول رقم 15: التوزيع حسب الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
32.5	13	أقل من 5 سنوات
17.5	7	من 5 إلى 10 سنوات
30	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة
20	8	15 سنة فأكثر
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول نلاحظ ان أكبر فئة تكرر هي فئة "اقل من 5 سنوات" بتكرار 13، وبدرجة قريبة جدا يأتي تكرار الفئة " من 10 إلى اقل من 15 سنة" ب 12 تكرار، الفئتين "من 5 إلى 10 سنوات" و"15 سنة فأكثر" كان تكرارهما متقاربين أيضا، حيث بلغا 7 و 8 على التوالي.

الشكل 05: توزيع الأفراد العينة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

2- عرض نتائج عبارات محور الدراسة

2-1- عرض نتائج فقرات الاستبيان

يتم تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض.

ملاحظة: إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المتوسط، فإن القرار النهائي يتم أخذه على أساس قيمة t المحسوبة والقيمة الاحتمالية.

عرض وتحليل إجابات الأفراد العينة عن المحور الأول

تحصلنا من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات الأفراد العينة في شأن فقرات هذا المحور على النتائج

المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 16: عرض نتائج فقرات بعد القيم التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة
1	تنظر إدارة المؤسسة إلى الفرد على انه أهم مواردها	4.0500	1.03651	0.000	مرتفعة
2	تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة العمل المناسبة	3.6750	1.07148	0.000	مرتفعة
3	تتعامل المؤسسة بمبدأ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين	3.8000	1.11401	0.000	مرتفعة
4	تعمل على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة	3.9250	0.94428	0.000	مرتفعة
5	تنجز مهامك وواجباتك في الوقت المحدد	4.1250	0.68641	0.000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 13)

نلاحظ من الجدول أن كل المتوسطات الحسابية للعبارات تنتمي إلى المجال الرابع من سلم ليكارث الخماسي (3.4-4.2) أي انه حسب الاستبيان كانت الإجابة ب «موافق» أي أن درجة الموافقة مرتفعة. كما نلاحظ أن الانحراف المعياري في المجال المعقول، يتراوح بين أعلى قيمة وهي 1.11401 وأدنى قيمة 0.68641 وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات. يمكن القول إن عمال مديرية الضرائب بالميلية يقرون بوجود وإتباع الإدارة للقيم التنظيمية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 17: عرض نتائج فقرات بعد المعتقدات التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة
6	يهتم الموظفون بالعمل والتعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة	3.8000	1.01779	0.000	مرتفعة
7	تشجع المؤسسة تشارك المعارف والمعلومات بين موظفيها	3.7000	0.88289	0.000	مرتفعة
8	تحظى بالاحترام والتقدير من قبل رئيسك في العمل	4.2250	0.69752	0.000	مرتفعة
9	تؤخذ أفكارك وآراؤك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في المؤسسة	4.0250	0.83166	0.000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أن كل المتوسطات الحسابية للعبارات تنتمي إلى المجال الرابع من سلم ليكارث (3.4-4.2) أي انه حسب الاستبيان كانت الإجابة «موافق» أي أن درجة الموافقة مرتفعة. كما نلاحظ أن الانحراف المعياري في المجال المعقول، يتراوح بين أعلى قيمة وهي 1.01779 وأدنى قيمة 0.69752 وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات. القيمة الاحتمالية لكل العبارات اقل من مستوى الدلالة 0.005 يمكن القول إن عمال مديرية الضرائب بالميلية يقرون بوجود وإتباع الإدارة المعتقدات التنظيمية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 18: عرض نتائج فقرات بعد التوقعات التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة
10	تسعى المؤسسة إلى توفير الأمان الوظيفي للموظفين للقيام بواجباتهم	4.2750	0.71567	0.000	مرتفعة جدا
11	تسعى المؤسسة إلى تقادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر الموظفين	4.3500	0.66216	0.000	مرتفعة جدا
12	تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير الحوافز والمكافآت للموظفين	4.2750	0.71567	0.000	مرتفعة جدا
13	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والأهداف المسطرة في المؤسسة	4.2000	0.56387	0.000	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أن كل المتوسطات الحسابية للعبارات تنتمي إلى المجال الرابع من سلم ليكارث (4.2-5) أي أنه حسب الاستبيان كانت الإجابة ب "موافق بشدة" أي أن درجة الموافقة مرتفعة جدا، مع ملاحظة أن العبارة 13 " يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والأهداف المسطرة في المؤسسة" كان متوسط حسابها يساوي 4.2000 ويمكن أن نرجحه إلى الموافقة المرتفعة جدا بما أنه كان في حدود المجالين "مرتفع" و"مرتفع جدا".

كما نلاحظ أن الانحراف المعياري في المجال المعقول، يتراوح بين أعلى قيمة وهي 0.71560 وأدنى قيمة 056387 وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات.

القيمة الاحتمالية لكل العبارات اقل من مستوى الدلالة 0.005

يمكن القول إن عمال مديرية الضرائب بالميلية يقرون بوجود وإتباع الإدارة التوقعات التنظيمية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 19: عرض نتائج فقرات بعد الأعراف التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة
14	يعمل الموظفون الجدد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل المتغيرة	4.2250	0.53048	0.000	مرتفعة جدا
15	تلتزم المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة	4.2250	0.57679	0.000	مرتفعة جدا
16	تطلب إدارة المؤسسة من الموظفين تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية	4.1000	0.59052	0.000	مرتفعة
17	تسعى المؤسسة إلى تهيئة مناخ يشجع على إبداع وابتكار طرق جديدة للعمل	4.000	0.71611	0.000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 16)

من الجدول نلاحظ أن المتوسطين الحسابيين لكل من العبارتين 14 " يعمل الموظفون الجدد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل المتغيرة" و15 " تلتزم المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة" تنتمي إلى المجال الخامس من سلم ليكارث (4.2-5)، أي أنه حسب الاستبيان كان متوسط الإجابات هو "موافق بشدة" أي أن درجة الموافقة "مرتفعة جدا".

أما المتوسطين الحسابيين للعبارتين 16 " تطلب إدارة المؤسسة من الموظفين تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية" و17 " تسعى المؤسسة إلى تهيئة مناخ يشجع على إبداع وابتكار طرق جديدة للعمل" فينتهيان للمجال الرابع من سلم ليكارث (3.4-4.2)، وهذا يعني أن متوسط الإجابات على هاتين العبارتين كان "موافق" أي درجة الموافقة "مرتفعة".

كما نلاحظ أن الانحراف المعياري في المجال المعقول، يتراوح بين أعلى قيمة وهي 0.71611 وأدنى قيمة 0.53048 وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات.

القيمة الاحتمالية لكل العبارات اقل من مستوى الدلالة 0.005.

يمكن القول إن عمال مديرية الضرائب بالميلية يقرون بوجود وإتباع الإدارة الأعراف التنظيمية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 20: عرض نتائج فقرات بعد المستوى الفردي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة
1	تسعى المؤسسة إلى تنمية معارفي وزيادة خبرتي في العمل	4.1250	0.72280	0.000	مرتفعة
2	أتعلم أشياء جديدة من خلال المواقف التي أتعرض لها داخل المؤسسة	4.4500	0.55238	0.000	مرتفعة جدا
3	تشجع المؤسسة على اكتساب المهارات والمهارات وتبادلها باستمرار	4.0250	0.61966	0.000	مرتفعة
4	تحرص المؤسسة على تنمية مهارات الفرد	3.9500	0.59700	0.000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 17)

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة 2 "أتعلم أشياء جديدة من خلال المواقف التي أتعرض لها داخل المؤسسة" بلغ 4.4500 وهو ينتمي للمجال (4.2-5) من سلم ليكارت، أي أن درجة الموافقة عالية جدا المتوسطات الحسابية للعبارة 1 "تسعى المؤسسة إلى تنمية معارفي وزيادة خبرتي في العمل" 3 "تشجع المؤسسة على اكتساب المهارات والمهارات وتبادلها باستمرار" 4 "تحرص المؤسسة على تنمية مهارات الفرد" تنتمي للمجال (3.4-4.2) من سلم ليكارت الخماسي، أي أن متوسط الإجابات على هذه العبارات في الاستبيان كانت ب"وافق" وبالتالي درجة الموافقة عالية.

كما نلاحظ أن الانحراف المعياري في المجال المعقول، يتراوح بين أعلى قيمة وهي 0.72280 وأدنى قيمة 0.55238 وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات.

القيمة الاحتمالية لكل العبارات اقل من مستوى الدلالة 0.005.

يمكن القول إن عمال مديرية الضرائب بالميلية يقرون بتوفير الإدارة التعلم التنظيمي في بعده المستوى الفردي.

الجدول رقم 21: عرض نتائج فقرات بعد المستوى الجماعي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة
5	يتم انجاز المهام في المؤسسة بالاعتماد على فرق العمل	3.9250	0.7648	0.000	مرتفعة
6	يأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الجميع في الاجتماعات	3.7000	0.79079	0.000	مرتفعة
7	يتم تشجيع فرق العمل على التعلم وتبادل المعلومات والخبرات	3.9750	0.61966	0.000	مرتفعة
8	تشجع المؤسسة التعاون والعمل الجماعي	4.0500	0.67748	0.000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن كل المتوسطات الحسابية للعبارات تنتمي إلى المجال الرابع من سلم ليكارث (3.4-4.2) أي أنه حسب الاستبيان كانت الإجابة ب «موافق» أي أن درجة الموافقة مرتفعة.

كما نلاحظ أن الانحراف المعياري في المجال المعقول، يتراوح بين اعلي قيمة وهي 0.79079 وأدنى قيمة 0.61966 وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات.

القيمة الاحتمالية لكل العبارات أقل من مستوى الدلالة 0.005.

يمكن القول إن عمال مديرية الضرائب بالميلية يقرون بتوفير الإدارة التعلم التنظيمي في بعده المستوى الجماعي.

الجدول رقم 22: عرض نتائج فقرات بعد المستوى التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة
9	تسعى المؤسسة إلى توفير الظروف المناسبة للتعلم بصفة مستمرة	3.8750	0.79057	0.000	مرتفعة
10	تعمل المؤسسة على اكتشاف طاقات التعلم والاستفادة منها بما يخدم أهدافها	3.9750	0.73336	0.000	مرتفعة
11	تتوفر بالمؤسسة وسائل الاتصال اللازمة للتعلم	3.1500	1.12204	0.000	متوسطة
12	تتقبل المؤسسة الأخطاء وتعتبرها فرصة للتعلم	3.9750	0.80024	0.000	مرتفعة
13	تدعم المؤسسة الممارسات التي تشجع على الاستفادة من التعلم على جميع المستويات	4.0750	0.65584	0.000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق 19).

نلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية للعبارات 9 " تسعى المؤسسة إلى توفير الظروف المناسبة للتعلم بصفة مستمرة" و 10 " تعمل المؤسسة على اكتشاف طاقات التعلم والاستفادة منها بما يخدم أهدافها" و 12 " تتقبل المؤسسة الأخطاء وتعتبرها فرصة للتعلم" و 13 " تدعم المؤسسة الممارسات التي تشجع على الاستفادة من التعلم على جميع المستويات" تنتمي إلى المجال الرابع من سلم ليكارث (3.4-4.2) أي أنه حسب الاستبيان كانت الإجابة ب «موافق» أي أن درجة الموافقة مرتفعة.

ولكن نلاحظ أن العبارة 11 " توفر بالمؤسسة وسائل الاتصال اللازمة للتعلم" كان المتوسط الحسابي يساوي 3.1500 والذي ينتمي للمجال الثالث من سلم ليكارث الخماسي (2.6-3.4) أي أن درجة الموافقة متوسطة.

كما نلاحظ أن الانحراف المعياري في المجال المعقول، يتراوح بين أعلى قيمة وهي 1.12204 وأدنى قيمة 0.65584 وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات.

القيمة الاحتمالية لكل العبارات اقل من مستوى الدلالة 0.005.

يمكن القول إن عمال مديرية الضرائب بالميلية يقرون بوجود التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسة، إلا أنهم في نفس الوقت معترفين بتقصير الإدارة في توفير وسائل الاتصال اللازمة لدعم التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov		
sig	ddl	Statistiques	sig	ddl	Statistiques
0.170	40	0.960	0.109	40	0.126

نلاحظ من الجدول أن Sig=0.017 أي أكبر من 0.05 بالنسبة ل Shapiro-Wilk كما نلاحظ من الجدول أن Sig=0.109 أي أكبر من 0.05 بالنسبة ل Kolmogorov-Smirnov وبالتالي العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب الميلية- جيجل-

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	قيمة F	مستوى الدلالة
التعلم التنظيمي	,639a	,408	26,830	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع التعلم التنظيمي حيث قدر معامل الارتباط R ب 0.639^a أي توجد علاقة ارتباط بمقدار 63,9% الثقافة التنظيمية والمتغير التابع التعلم التنظيمي، كما قدر معامل التحديد R-deux بقيمة 408، أي الثقافة التنظيمية تؤثر على التعلم التنظيمي بنسبة 40,8، أما النسبة الباقية 59,2% تعود الى عوامل أخرى، حيث بلغت قيمة $F=26,197$ ، عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب الميلية- جيجل-.

والتي تتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

نتائج اختبار الفرضية الأولى

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيم التنظيمية على التعلم التنظيمي.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر للقيم التنظيمية على التعلم التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	قيمة F	مستوى الدلالة
التعلم التنظيمي	,532 ^a	,283	14,982	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل القيم التنظيمية والمتغير التابع التعلم التنظيمي حيث قدر معامل الارتباط R بـ 532^a، أي توجد علاقة ارتباط بمقدار 53,2% للقيم التنظيمية والمتغير التابع التعلم التنظيمي، كما قدر معامل التحديد R-deux بقيمة 283، أي القيم التنظيمية تؤثر على التعلم التنظيمي بنسبة 28,3، أما النسبة الباقية 71,7% تعود إلى عوامل أخرى، حيث بلغت قيمة F 14,982، عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيم التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب الميلية- جيجل-.

نتائج اختبار الفرضية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للمعتقدات التنظيمية على التعلم التنظيمي.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر للمعتقدات التنظيمية على التعلم التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	قيمة F	مستوى الدلالة
التعلم التنظيمي	,517 ^a	,276	13,836	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل المعتقدات التنظيمية والمتغير التابع التعلم التنظيمي حيث قدر معامل الارتباط R بـ 517^a، أي توجد علاقة ارتباط بمقدار 51,7% للمعتقدات التنظيمية والمتغير التابع التعلم التنظيمي كما قدر معامل التحديد R-deux بقيمة 276، أي المعتقدات التنظيمية تؤثر على التعلم التنظيمي بنسبة 27,6، أما النسبة الباقية 72,4% تعود إلى عوامل أخرى، حيث بلغت قيمة F 13,836، عند مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للمعتقدات التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب الميلية- جيجل-.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوقعات التنظيمية على التعلم التنظيمي.

- الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر للتوقعات التنظيمية على التعلم التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	قيمة F	مستوى الدلالة
التعلم التنظيمي	,461 ^a	,213	10,260	0.000

- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل التوقعات التنظيمية والمتغير التابع التعلم التنظيمي حيث قدر معامل الارتباط R بـ 461^a أي توجد علاقة ارتباط بمقدار 46,1% التوقعات التنظيمية والمتغير التابع التعلم التنظيمي كما قدر معامل التحديد R-deux بقيمة 213, أي التوقعات التنظيمية تؤثر على التعلم التنظيمي بنسبة 21,3، أما النسبة الباقية 78,7% تعود إلى عوامل أخرى، حيث بلغت قيمة F 13,836 ، عند مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0$. للتوقعات التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب الميلية- جيجل-.

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ الأعراف التنظيمية على التعلم التنظيمي.

- الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر للأعراف التنظيمية على التعلم التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	قيمة F	مستوى الدلالة
التعلم التنظيمي	,701 ^a	,491	36,672	0.000

- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل الأعراف التنظيمية والمتغير التابع التعلم التنظيمي حيث قدر معامل الارتباط R بـ 517^a أي توجد علاقة ارتباط بمقدار 70,1% للأعراف التنظيمية والمتغير التابع التعلم التنظيمي كما قدر معامل التحديد R-deux بقيمة 276، أي الأعراف التنظيمية تؤثر على التعلم التنظيمي بنسبة 49,1، أما النسبة الباقية 72,4% تعود إلى عوامل أخرى، حيث بلغت قيمة F 36,672 ، عند مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0$. للأعراف التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب الميلية- جيجل-.

تفسير النتائج الخاصة بأثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي:

يمكن التفصيل في تفسير النتائج المتوصل إليها فيما يخص أثر كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي لدي عمال مديرية الضرائب الميلية_جبل_ كالاتي :

للقيم التنظيمية أثر ايجابي على التعلم التنظيمي بنسبة 28.3%، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الحنيطة لسنة 2003، ويمكن تفسير ذلك بأن القيم التنظيمية تلعب أهمية بالغة في تحديد السلوكيات المرغوبة للموظفين، وهذا ما يؤثر ايجابا على مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمديرية حتى تستمر وتقدم أداء متميز، وبالتالي سيرورة العمل وبث روح المبادرة والتعاون بينهم؛

للمعتقدات التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بما نسبته 27.6%، وهذه النتيجة تتوافق كذلك مع دراسة الزهراني سنة 2007، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين يدركون أهمية المعتقدات التنظيمية التي تحدد السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وهذا يعني أن علاقات العمل بين الأقسام ودوائر المديرية تساعد على بث روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام المطلوبة والمساهمة في العمل الجماعي في مختلف المستويات الإدارية، ومن جهة أخرى فإن طبيعة الأفكار والمعتقدات المشتركة بين الموظفين تؤثر على السلوك الإنساني داخل المديرية وهو ما يؤدي إلى شعورهم بالرضا الوظيفي وتفاعلهم مع الوظيفة التي يشغلونها بطريقة إيجابية وهو ما ينعكس على أدائهم الوظيفي؛

في حين أثبتت نتائج هذه الدراسة أن لبعد التوقعات التنظيمية إثر إيجابي على التعلم التنظيمي بنسبة 21.3%، لموظفي مديرية الضرائب الميلية_جبل_ محل الدراسة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (هدى درنوني، 2015) هذه النتيجة تؤكد على ان لدى الموظفين توقعات تنظيمية تدعم العمل والإنجاز وتؤثر على سلوكياتهم بالمديرية ويظهر ذلك في ولائهم ومدى شعورهم بالانتماء بالإضافة الى الفخر والاعتزاز وتظهر ايضا في تحقيق المسؤولية اتجاه المديرية، وذلك بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار وعدم التأخر والتغيب وهذا ما يدعم التعلم التنظيمي ويزيد من درجته؛

للأعراف التنظيمية أثر إيجابي على التعلم التنظيمي بنسبة 49.1%، وهذه النتيجة تتفق مع النتائج المتوصل إليها في دراسة مريم برجراجة سنة 2014، ويمكن تفسير ذلك بأن الأعراف السائدة في المديرية تحدد بدقة ما يجب القيام به من قبل الأفراد والجماعات؛ وكذا مواجهة المواقف المختلفة في بيئة العمل سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، بمعنى أن الموظفين لديهم وعي ومعرفة تامة بالأعراف الموجودة في المديرية وهو ما يؤدي إلى التعاون فيما بينهم وسعيهم لتحقيق أغراض المنظمة التي يعملون بها؛

خلاصة الفصل

اتبعنا في هذه الدراسة إجراءات منهجية لتوصل إلى نتائج دقيقة قدر الإمكان، حيث قمنا بانتقاء عينة حجمها 40 عامل، من أجل قياس الثقافة التنظيمية في التعلم التنظيمي بواسطة الاستبيان. هذا الأخير تم تطويره بإتباع بعض الخطوات ليغطي ثلاث محاور هي: محور البيانات الشخصية والوظيفية، محور الثقافة التنظيمية، محور التعلم التنظيمي.

وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان بواسطة الاختبارات الإحصائية المناسبة ومن خضوع البيانات المجمعة للتوزيع الطبيعي.

قد قمنا بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم على أسئلة الاستبيان في محاولة لمعرفة مدى وجود الثقافة التنظيمية السائدة من خلال أبعادها، ومستوى التعلم التنظيمي من خلال مستوياته. وفي الأخير قمنا باختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أظهرت النتائج صحة فرضيات الدراسة.

خاتمة

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي حيث قمنا بأجراء دراستنا الميدانية على الموظفين في مديرية الضرائب لإسقاط الجانب النظري على الجانب العملي، وفيما يلي أهم النتائج والاقتراحات المتوصل إليها:

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية الضرائب الميلية جيل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- جاء مستوى الثقافة التنظيمية بمديرية الضرائب بالميلية جيل مرتفع جداً وفقاً لمقاييس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية (4.06).

- جاء بعد "التوقعات التنظيمية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة في مديرية الضرائب الميلية جيل يليه بعد "الأعراف التنظيمية" في المرتبة الثانية ثم يأتي بعد "المعتقدات التنظيمية" وأخيراً بعد "القيم التنظيمية" لمتوسطات الحسابية على التوالي (3.91، 3.93، 4.13، 4.27).

- جاء مستوى التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب بالميلية جيل بدرجة مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور التعلم التنظيمي (3.95).

- جاء المستوى الفردي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العمال في مديرية الضرائب بالميلية جيل يليه المستوى الجماعي في المرتبة الثانية وأخيراً المستوى التنظيمي لمتوسطات الحسابية على التوالي (3.81، 3.91).

أما فيما يخص فرضيات الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب الميلية - جيل - ومنه الفرضية الرئيسية مقبولة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده للقيم التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب الميلية - جيل - ومنه الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده للمعتقدات التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب الميلية - جيل - ومنه الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده للتوقعات التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب الميلية - جيل - ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده للأعراف التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب الميلية - جيل - ومنه الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.

الخاتمة

تؤثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب الميلية _جيجل_ من خلال دورها وأهميتها التي تتعكس على التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، مما يدعم المنظمات والمؤسسات الجزائرية على تحسين أداء الافراء والمنظمات ككل.

ثانيا: الاقتراحات

انطلاقا من نتائج الدراسة التي تشير إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب الميلية-جيجل-، تم تقديم جملة من الاقتراحات نذكر منها ما يلي:

- ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات والاهتمام بها كأحد المقومات الأساسية لتحقيق النجاح والتفوق.
- اشراك العاملين في صنع القرارات، وإعطاء الفرصة للموظفين من اجل إظهار إبداعاتهم.
- زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل الإدارة والعاملين بمديرية الضرائب من أجل تنمية وتطوير مستويات التعلم التنظيمي.
- تطوير أنظمة الحوافز والمكافأة بالمؤسسة من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على تقديم الأفكار والمعارف الجديدة والتشارك فيها وتطبيقها، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، مما يسهم في زيادة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب.
- تقوية التفاعل بين العمال ورؤسائهم في مديرية الضرائب يؤدي إلى رفع مستوى التعلم التنظيمي .

ثالثا: آفاق الدراسة

أثناء قيامنا بإنجاز هذا العمل وقفنا عند عدة مواضيع، ورأيناها مواضيع جديرة بان تكون محل بحث ودراسة لذلك نقترح بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:

- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز في المنظمة.
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على النمط القيادي للمنظمة.
- تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار.

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد بن حامد المالكي، إدارة المعرفة وثقافة المنظمة، دار الرنيم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
2. بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
4. حسن محمد عتوم، يمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
5. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
6. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
7. طارق ابو العطا الالفلي، تطوير الادارة الجامعية في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية تحديات وطموحات، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2014.
8. علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات (التعلم . الإدراك -الدافعية -الشخصية - اخلاقيات وقيم العمل -القيادة -الاتصال -الديناميكية الجماعية - النفود والمناورات - السلوك التنظيمي في ظل العولمة)، دار التعلم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
9. عماد عبد الرحيم الزغول، نظريات التعلم، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
10. عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
11. فتحي احمد ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الاعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
12. الفروخ فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015.
14. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
16. موسى خليل الإدارة المعاصرة (المبادئ-الوظائف-الممارسة)، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.

قائمة المراجع

17. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية- الإمارات العربية المتحدة، 2014.
18. ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
19. نجم عبود عبود، ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
20. يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- الرسائل والأطروحات:**
21. ألاء أكرم قصيباتي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2018.
22. بالقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير في غلم النفس والعمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
23. بشائر إبراهيم ديب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي دراسة على الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
24. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة لولاية الوادي، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منثوري، قسنطينة، 2007/2006.
25. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
26. سالم حسين اليامي، أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية في وزارة العمل السعودية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2016.
27. سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري بالأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعي، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013/2012.
28. صالح عابر شق الخالدي، دور ابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
29. عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2011-2012.

قائمة المراجع

30. عيشوش خيرة، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بالكايد ابي بكر، تلمسان، 2011.
31. فاطمة دريدي، **انماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية**، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
32. مشنان بركة، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015-2016.
33. الياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

المجلات:

34. صبري مقيح، **أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري**، مجلة الباحث، العدد 20، سكيكدة، 2020.
35. عبد الطيف عبد اللطيف، **محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 02، 2010.
36. عثمان حسين عثمان، **تحويل ثقافة المؤسسة في ظل العولمة**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 8، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008.
37. محمد شنشونة، **أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة محمد خيضر بسكرة، جانفي 2014، ص 109.
38. مراد علة، **التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة**، مجلة الدراسات وابحاث، العدد 8، الجزائر.
39. نورالدين بوعلي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، سطيف، جوان 2014.
40. وائل محمد جبريل واحمد سعد الشخي، **أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي (ليبيا)**، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 02، 02 ديسمبر 2020.

الملتقيات

41. وفاء رايس، **دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي**، الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 2001.
- المواقع الإلكترونية

42. https://cte.univ_stif2.dz

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

43. MuzainahMansor, Mahamadtayib, An Empirical Examination of Organizational Culture. Job Stress and job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia, international journal of business and social science,vol(1), no(1), Malaysia,2010.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم - علوم التسيير - تخصص: ادارة موارد بشرية

استبيان بعنوان

أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي

دراسة حالة مديرية الضرائب "الميلية جيجل"

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان:

" أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي "

دراسة حالة مديرية الضرائب "الميلية جيجل"

يشرفنا أن نعرض عليكم هذا الاستبيان راجين منكم الاجابة على هذه العبارات بكل مصداقية حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة، علما أن جميع إجاباتكم لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر وفائق الاحترام.

إعداد الطالبتين:

- بودرمين أميرة

- زطوط ايمان

السنة الجامعية 2021/22

قائمة الملاحق

المعلومات الشخصية والوظيفية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

ثانوي مهني جامعي

المنصب:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر

مصطلحات إجرائية

الثقافة التنظيمية:

هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة

التعلم التنظيمي:

عملية يزيد فيها أفراد المنظمة قدراتهم وطاقاتهم ومهاراتهم باستمرار من أجل تحقيق الأهداف التي يشتركون فيها

العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

نهدف من خلال هذا المحور إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية بمؤسستكم بوضع علامة (*) في الخانة التي تناسب رأيكم.

قائمة الملاحق

أولاً: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية
 نهدف من خلال هذا المحور الى التعرف على ابعاد الثقافة التنظيمية بمؤسستكم بوضع علامة (*) في الخانة التي تناسب مع رأيكم

الأبعاد	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيم التنظيمية	1 تنظر إدارة المؤسسة إلى الفرد على انه أهم مواردها					
	2 تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة العمل المناسبة					
	3 تتعامل المؤسسة بمبدأ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين					
	4 تعمل على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة					
	5 تنجز مهامك وواجباتك في الوقت المحدد					
المعتقدات التنظيمية	6 يهتم الموظفون بالعمل والتعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة					
	7 تشجع المؤسسة تشارك المعارف والمعلومات بين موظفيها					
	8 تحظى بالاحترام والتقدير من قبل رئيسك في العمل					
	9 تؤخذ أفكارك وآراؤك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في المؤسسة					
التوقعات التنظيمية	10 تسعى المؤسسة إلى توفير الأمان الوظيفي للموظفين للقيام بواجباتهم					
	11 تسعى المؤسسة إلى تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر الموظفين					
	12 تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير الحوافز والمكافآت للموظفين					
	13 يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والأهداف المسطرة في المؤسسة					
الإعراف التنظيمية	14 يعمل الموظفون الجدد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل المتغيرة					
	15 تلتزم المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة					

قائمة الملاحق

					16	تطلب إدارة المؤسسة من الموظفين تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية
					17	تسعى المؤسسة إلى تهيئة مناخ يشجع على إبداع وابتكار طرق جديدة للعمل

ثانياً: العبارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

نهدف من خلال هذا المحور إلى التعرف على مدى توفر التعلم التنظيمي كأحد أهم الأساليب لتنمية المورد البشري بمؤسستكم بوضع علامة (*) في الخانة التي تتناسب مع رأيكم

الأبعاد	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى الفردي	1					
	2					
	3					
	4					
المستوى الجماعي	5					
	6					
	7					
	8					
المستوى التنظيمي	9					
	10					
	11					
	12					
	13					

قائمة الملاحق

الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسماء المحكمين	الرتبة الوظيفية	الجامعة
1	كرامش بلال	أستاذ مساعد أ	جيجل
2	عمر بالجازية	أستاذ محاضر ب	جيجل
3	كريمة شابونية	أستاذة مساعدة أ	جيجل

الملحق 03: الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية.

الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية:

Corrélations

		القيم1	القيم2	القيم3	القيم4	القيم5	القيم
القيم1	Corrélation de Pearson	1	,685**	,608**	,659**	,423**	,856**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,006	,000
	N	40	40	40	40	40	40
القيم2	Corrélation de Pearson	,685**	1	,846**	,457**	,301	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,059	,000
	N	40	40	40	40	40	40
القيم3	Corrélation de Pearson	,608**	,846**	1	,619**	,302	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,058	,000
	N	40	40	40	40	40	40
القيم4	Corrélation de Pearson	,659**	,457**	,619**	1	,490**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000		,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
القيم5	Corrélation de Pearson	,423**	,301	,302	,490**	1	,572**
	Sig. (bilatérale)	,006	,059	,058	,001		,000
	N	40	40	40	40	40	40
القيم	Corrélation de Pearson	,856**	,856**	,877**	,800**	,572**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية:

		Corrélations				
		المعتقدات 6	المعتقدات 7	المعتقدات 8	المعتقدات 9	المعتقدات
المعتقدات 6	Corrélacion de Pearson	1	,759**	,209	,097	,766**
	Sig. (bilatérale)		,000	,195	,552	,000
	N	40	40	40	40	40
المعتقدات 7	Corrélacion de Pearson	,759**	1	,237	,395*	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000		,140	,012	,000
	N	40	40	40	40	40
المعتقدات 8	Corrélacion de Pearson	,209	,237	1	,476**	,607**
	Sig. (bilatérale)	,195	,140		,002	,000
	N	40	40	40	40	40
المعتقدات 9	Corrélacion de Pearson	,097	,395*	,476**	1	,645**
	Sig. (bilatérale)	,552	,012	,002		,000
	N	40	40	40	40	40
المعتقدات	Corrélacion de Pearson	,766**	,860**	,607**	,645**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية:

		Corrélations				
		التوقعات 10	التوقعات 11	التوقعات 12	التوقعات 13	التوقعات
التوقعات 10	Corrélacion de Pearson	1	,766**	,549**	,496**	,898**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000
	N	40	40	40	40	40
التوقعات 11	Corrélacion de Pearson	,766**	1	,712**	,288	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,071	,000
	N	40	40	40	40	40
التوقعات 12	Corrélacion de Pearson	,549**	,712**	1	,114	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,482	,000
	N	40	40	40	40	40
التوقعات 13	Corrélacion de Pearson	,496**	,288	,114	1	,565**
	Sig. (bilatérale)	,001	,071	,482		,000
	N	40	40	40	40	40
التوقعات	Corrélacion de Pearson	,898**	,892**	,779**	,565**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

قائمة الملاحق

N	40	40	40	40	40
---	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية:

		Corrélations				
		الاعراف14	الاعراف15	الاعراف16	الاعراف17	الاعراف
الاعراف14	Corrélation de Pearson	1	,249	,172	,270	,519**
	Sig. (bilatérale)		,121	,289	,092	,001
	N	40	40	40	40	40
الاعراف15	Corrélation de Pearson	,249	1	,610**	,621**	,811**
	Sig. (bilatérale)	,121		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
الاعراف16	Corrélation de Pearson	,172	,610**	1	,728**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,289	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
الاعراف17	Corrélation de Pearson	,270	,621**	,728**	1	,882**
	Sig. (bilatérale)	,092	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
الاعراف	Corrélation de Pearson	,519**	,811**	,833**	,882**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 04: الصدق الداخلي لعبارات محور التعلم التنظيمي.

الصدق الداخلي لعبارات لبعء التعلم المستوى الفردي.

		Corrélations				
		الفردي1	الفردي2	الفردي3	الفردي4	الفردي
الفردي1	Corrélation de Pearson	1	,177	,680**	,609**	,854**
	Sig. (bilatérale)		,276	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
الفردي2	Corrélation de Pearson	,177	1	,191	-,008	,422**
	Sig. (bilatérale)	,276		,238	,962	,007
	N	40	40	40	40	40
الفردي3	Corrélation de Pearson	,680**	,191	1	,766**	,890**

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,238		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
الفردى 4	Corrélacion de Pearson	,609**	-,008	,766**	1	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000	,962	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
الفردى	Corrélacion de Pearson	,854**	,422**	,890**	,802**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات لبعء التعلم على المستوى الجماعى

Corrélacions

		الجماعى 1	الجماعى 2	الجماعى 3	الجماعى 4	الجماعى
الجماعى 1	Corrélacion de Pearson	1	,471**	,104	,156	,628**
	Sig. (bilatérale)		,002	,522	,336	,000
	N	40	40	40	40	40
الجماعى 2	Corrélacion de Pearson	,471**	1	,560**	,459**	,869**
	Sig. (bilatérale)	,002		,000	,003	,000
	N	40	40	40	40	40
الجماعى 3	Corrélacion de Pearson	,104	,560**	1	,492**	,708**
	Sig. (bilatérale)	,522	,000		,001	,000
	N	40	40	40	40	40
الجماعى 4	Corrélacion de Pearson	,156	,459**	,492**	1	,703**
	Sig. (bilatérale)	,336	,003	,001		,000
	N	40	40	40	40	40
الجماعى	Corrélacion de Pearson	,628**	,869**	,708**	,703**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات لبعء التعلم المستوى التنظيمى.

Corrélacions

		التنظيمى 1	التنظيمى 2	التنظيمى 3	التنظيمى 4	التنظيمى 5	التنظيمى
التنظيمى 1	Corrélacion de Pearson	1	,569**	,340*	,319*	,464**	,726**
	Sig. (bilatérale)		,000	,032	,045	,003	,000
	N	40	40	40	40	40	40
التنظيمى 2	Corrélacion de Pearson	,569**	1	,316*	,348*	,217	,662**

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000		,047	,028	,178	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	
3	التطبيمي	Corrélation de Pearson	,340*	,316*	1	,376*	,368*	,731**
	Sig. (bilatérale)	,032	,047		,017	,020	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	
4	التطبيمي	Corrélation de Pearson	,319*	,348*	,376*	1	,737**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,045	,028	,017		,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	
5	التطبيمي	Corrélation de Pearson	,464**	,217	,368*	,737**	1	,737**
	Sig. (bilatérale)	,003	,178	,020	,000		,000	
	N	40	40	40	40	40	40	
	التطبيمي	Corrélation de Pearson	,726**	,662**	,731**	,747**	,737**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	40	40	40	40	40	40	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		المحور 1	الدراسة
المحور 1	Corrélation de Pearson	1	,939**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
الدراسة	Corrélation de Pearson	,939**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الدراسة	المحور 2
الدراسة	Corrélation de Pearson	1	,864**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
المحور 2	Corrélation de Pearson	,864**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	

قائمة الملاحق

N	40	40
---	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01
(bilatéral).

الملحق 05: نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,898	17

معامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,852	13

معامل الثبات لمحور التعلم
التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,922	30

معامل الثبات الكلي

الملحق 06: نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	50,0	50,0	50,0
	انثى	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	6	15,0	15,0	15,0
	من 30 إلى 40 سنة	18	45,0	45,0	60,0
	من 40 إلى 50 سنة	15	37,5	37,5	97,5
	50 سنة فأكثر	1	2,5	2,5	100,0

قائمة الملاحق

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

		المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	16	40,0	40,0	40,0
	مهني	2	5,0	5,0	45,0
	جامعي	22	55,0	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		المنصب			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	21	52,5	52,5	52,5
	عونتحكم	11	27,5	27,5	80,0
	عونتنفيذ	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	13	32,5	32,5	32,5
	من 5 الى 10 سنوات	7	17,5	17,5	50,0
	من 10 الى 15 سنة	12	30,0	30,0	80,0
	15 سنة فأكثر	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملحق 07: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الثقافة التنظيمية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية

Statistiques

		القيم 1	القيم 2	القيم 3	القيم 4	القيم 5
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0500	3,6750	3,8000	3,9250	4,1250
Ecart type		1,03651	1,07148	1,11401	,94428	,68641

قائمة الملاحق

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

		Statistiques			
		المعتقدات 6	المعتقدات 7	المعتقدات 8	المعتقدات 9
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,8000	3,7000	4,2250	4,0250
Ecart type		1,01779	,88289	,69752	,83166

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

		Statistiques			
		التوقعات 10	التوقعات 11	التوقعات 12	التوقعات 13
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,2750	4,3500	4,2750	4,2000
Ecart type		,71567	,66216	,71567	,56387

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

		Statistiques			
		الأعراف 14	الأعراف 15	الأعراف 16	الأعراف 17
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,2250	4,2250	4,1000	4,0000
Ecart type		,53048	,57679	,59052	,71611

الملحق 08: المتوسط والانحراف المعياري لعبارات أبعاد محور التعلم التنظيمي.

المتوسط والانحراف المعياري لعبارات بعد المستوى الفردي

		Statistiques			
		الفردي 1	الفردي 2	الفردي 3	الفردي 4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,1250	4,4500	4,0250	3,9500
Ecart type		,72280	,55238	,61966	,59700

قائمة الملاحق

المتوسط والانحراف المعياري لعبارات بعد المستوى الجماعي

Statistiques

		الجماعي 1	الجماعي 2	الجماعي 3	الجماعي 4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,9250	3,7000	3,9750	4,0500
Ecart type		,76418	,79097	,61966	,67748

المتوسط والانحراف المعياري لعبارات بعد المستوى التنظيمي

Statistiques

		التنظيمي 1	التنظيمي 2	التنظيمي 3	التنظيمي 4	التنظيمي 5
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8750	3,9750	3,1500	3,9750	4,0750
Ecart type		,79057	,73336	1,12204	,80024	,65584

الملاحق 09: نتائج اختبار الفرضية الفرعية وفرضيتها الرئيسية

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

		Intervalle de confiance de la différence à 95 %					
		Différence		Intervalle de confiance de la différence à 95 %			
		moyenne		Inférieur	Supérieur		
t	ddl	Sig. (bilatéral)					
القيم	26,687	39	,000		16,57500	15,3187	17,8313

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

		Intervalle de confiance de la différence à 95 %					
		Différence		Intervalle de confiance de la différence à 95 %			
		moyenne		Inférieur	Supérieur		
t	ddl	Sig. (bilatéral)					
العقائدات	32,272	39	,000		12,75000	11,9509	13,5491

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

		Intervalle de confiance de la différence à 95 %				
		Différence		Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
		moyenne		Inférieur	Supérieur	
t	ddl	Sig. (bilatéral)				

قائمة الملاحق

					Inférieur	Supérieur
التوقعات	42,267	39	,000	14,10000	13,4253	14,7747

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

				Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)		Inférieur	Supérieur
الاعراف	45,908	39	,000	13,55000	12,9530	14,1470

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

				Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)		Inférieur	Supérieur
المحور 1	49,378	39	,000	65,97500	63,2724	68,6776

Tests de normalité

	Kolmogorov–Smirnov ^a			Shapiro–Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الدراسة	,126	40	,109	,960	40	,170

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق 10: معامل الارتباط ألفا كرومباخ.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,694	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	4

قائمة الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	17

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	30

الملحق 11: معامل الانحدار

Récapitulatif des modèles

قائمة الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,639 ^a	,408	,392	4,49916

a. Prédictors : (Constante), المحور1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	530,286	1	530,286	26,197	,000 ^b
	de Student	769,214	38	20,242		
	Total	1299,500	39			

a. Variable dépendante : المحور2

b. Prédictors : (Constante), المحور1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	21,152	5,923		3,571	,001
	المحور1	,436	,085	,639	5,118	,000

a. Variable dépendante : المحور2

