



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصاديه والتسيير وعلوم تجارية
تخصص إدارة الأعمال
بعنوان :

أثر الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي دراسة حالة المديرية الجمهورية للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك - بغرداية-

اعداد الطالب: زرقاط بلخير -
تحت اشراف: أ.د/ بلعور سليمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 09 جوان 2024، أمام اللجنة المكونة من السادة :

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	أ.د كسنة محمد	أستاذ	غرداية	رئيسا
02	أ.د بلعور سليمان	أستاذ	غرداية	مشرفا، مقرا
03	د. بباز عبد العزيز	أستاذ مساعد قسم ب	غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 1446/1445 هـ - 2024/2023 م



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
تخصص إدارة الأعمال

بعنوان :

أثر الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك - بغرداية-

تحت اشراف:

- أ.د/ بلعور سليمان

اعداد الطالب:

- بلخير زرقاط

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 09 جوان 2024، أمام اللجنة المكونة من السادة :

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	أ.د كسنة محمد	أستاذ	غرداية	رئيسا
02	أ.د بلعور سليمان	أستاذ	غرداية	مشرفا، مقرا
03	د. بباز عبد العزيز	أستاذ مساعد قسم ب	غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 1446/1445 هـ - 2024/2023 م

أهداء

أهدي هذا العمل:
إلى روح الوالد الطاهرة.
إلى الوالدة الغالية.
إلى كل أفراد العائلة.
إلى كل الأصدقاء و الزملاء.

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه.

أحمد الله على توفيقى لإنجاز هذا العمل.
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل

" بلعور سليمان "

على الاهتمام، و قبوله الإشراف و المتابعة لهذا العمل.
كما أتقدم بالشكر للأساتذة الذين ساهموا باقتراحاتهم واشرفوا على تحكيم الاستبيان.

و كذلك أشكر كل مسؤولي وموظفي الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط بغرداية، على تعاونهم و حسن معاملتهم و جهودهم و وقتهم الذي قدموه للإجابة عن أسئلة الاستبيان .

وأشكر كثيرا السيد **بوزيد مصطفى** على مرافقتي داخل المؤسسة موضوع الدراسة ومساعدته في توزيع استبانات الدراسة.
كما لا يفوتني أن أشكر طاقم رئاسة قسم علوم التسيير بالجامعة على التعاون وتسهيل المهام لإنجاز هذا العمل.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (التعقيد, الرسمية, المركزية) على التعلم التنظيمي في المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك- بغرداية.

لإتمام هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, و استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع استبيان على عينة شملت 40 موظف ,وتم استرجاع وتحليل 37 استبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS),وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال كل من التعقيد و الرسمية والمركزية. وتبين من نتائج اختبار الفرضيات أن الهيكل التنظيمي المعتمد بالمديرية الجهوية محل الدراسة يؤثر بنسبة 70.8% في التعلم التنظيمي، كما وجدنا أن مركزية الهيكل التنظيمي أعلى بنسبة 54.5%، ثم يتبعها رسميًا بعد نسبة التأثير 52.1%، أما بعد فهم الهيكل التنظيمي مؤثر بنسبة 41.4% وهي أقل من حيث التأثير. وفي ضوء تلك النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على تحفيز الأفراد على التعلم من خلال تمكين الأفراد و إعطائهم المزيد من الصلاحيات في إطار المهام المتاحة بهدف القدرة على إتخاذ القرارات التي تتعلق بحل المشاكل دون الرجوع للإدارة العليا.

- تعتبر مرونة الهيكل التنظيمي من أهم العوامل المشجعة على التعلم, وبالتالي نوصي بضرورة إلتزام المؤسسة بالتغيير المستمر لهيكلها التنظيمي لمواجهة التغيرات البيئية من خلال التعلم المستمر وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على الإتصال وتبادل الخبرات بين الأفراد.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي, التعقيد, الرسمية, المركزية, التعلم التنظيمي.

Abstract

This study aimed to determine the influence of the organizational structure through its dimensions (complexity, formalization, centralization) on organizational learning in the regional directorate CNEP-BANK of Ghardaïa.

To complete this study, the descriptive analytical method was adopted, and the questionnaire was used as a tool for the study. A questionnaire was distributed to a sample that included 40 employees, and 37 questionnaires were retrieved and analyzed with using the Statistical Package for the Social Sciences program (SPSS). The study concluded with a set of results, the most important of which are: the presence of an influence of the organizational structure has a statistical significance on organizational learning in the institution under study through complexity, formality, and centralization. The results of hypothesis testing showed that the organizational structure adopted in the regional directorate under study affects organizational learning by 70.8%. We also found that the centrality of the organizational structure is higher by 54.5%, followed by officially after the influence rate of 52.1%, while after understanding the organizational structure it has an influence of 41.4%. It is less effective.

Through the results reached, a set of recommendations were presented:

- motivate individuals to learn by giving them more powers within the framework of available tasks with the aim of being able to make decisions related to solving deferent problems without referring to seniors managers.
- The flexibility of the organizational structure is considered one of the most important factors that encourage learning, and therefore we recommend the need for the institution to commit to continuous change of its organizational structure to confront environmental changes through hidden learning and creating an organizational culture that encourages communication and exchange of experiences between individuals..

Keywords: organizational structure, complexity, formalization, centralization, organizational learning.

قائمة المحتويات:

اهداء

شكر وعرfan

ملخص

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة Erreur ! Signet non défini.

توطئة أ

1- فرضيات الدراسة أ

2- مبررات اختيار موضوع البحث ب

3- أهمية و أهداف الدراسة ب

4- حدود الدراسة ج

5- منهج الدراسة ج

6- صعوبات الدراسة د

7- هيكل البحث د

8- نموذج الدراسة هـ

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي و الدراسات السابقة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي و التعلم التنظيمي و الدراسات السابقة 7

تمهيد 7

المبحث الأول: الإطار النظري للهيكل التنظيمي 8

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي 8

المطلب الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي 9

10	المطلب الثالث: خصائص و مكونات الهيكل التنظيمي
12	المطلب الرابع: أبعاد الهيكل التنظيمي
13	المطلب الخامس: محددات ومراحل تصميم الهيكل التنظيمي:
20	المبحث الثاني: الاطار النظري للتعلم التنظيمي
23	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:
25	المطلب الثاني: اهمية وابعاد التعلم التنظيمي:
27	المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي:
227	المطلب الرابع : أنواع و مصادر التعلم التنظيمي
30	المطلب الخامس: عمليات التعلم التنظيمي:
34	المطلب السادس : معوقات التعلم التنظيمي:
38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
39	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
42	المطلب الثاني : الدراسات السابقة بلغات أجنبية
45	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
48	خلاصة:

الفصل الثاني:

دراسة حالة المديرية الجهوية للصحة الوطني للتوفير والاحتياط -بنك" بغرداية"

47	تمهيد:
48	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
55	المطلب الثاني: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان
58	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

58	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
70	المطلب الثاني: تفسير وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
78	خلاصة:
80	خاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع
90	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

- جدول رقم 1 : يبين مقارنة الدراسات السابقة فيما بينها 42
- جدول رقم 2 : توزيع الاستمارات على عينة الدراسة..... 52
- جدول رقم 3 : تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان 53
- جدول رقم 4 : درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت 0 الخماسي 54
- جدول رقم 5 : يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة 56
- جدول رقم 6 : معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة 57
- جدول رقم 7 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 58
- جدول رقم 8 : يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية 59
- جدول رقم 9 : يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي 61
- جدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير منصب العمل 62
- جدول رقم 11 : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " التعقيد " 64
- جدول رقم 12 : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الرسمية 65
- جدول رقم 13 : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث المركزية..... 66
- جدول رقم 14 : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني " التعلم التنظيمي " 68
- جدول رقم 15 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات 70
- جدول رقم 16 : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية..... 71
- جدول رقم 17 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى 73
- جدول رقم 18 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية 74
- جدول رقم 19 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة 76

قائمة الأشكال:

- شكل رقم 1 : نموذج الدراسة ه
- شكل رقم 2 : مكونات الهيكل التنظيمي 12
- شكل رقم 3 : مستويات التعلم التنظيمي 26
- شكل رقم 4 : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية 51
- شكل رقم 5 : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 59
- شكل رقم 6 : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية 60
- شكل رقم 7 : يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي 62
- شكل رقم 8 : يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير منصب العمل 63
- شكل رقم 9 : ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة 77

قَدْرَةٌ

توطئة

يشهد اليوم عالم الاقتصاد ديناميكية سريعة التغير، فإن القدرة على تحقيق الأداء العالي والإنتاجية والحفاظ عليهما في المنظمات تمثل تحدياً رئيسياً يواجه الإدارة، و يرتبط تطوير الأداء التنظيمي بتطوير المهارات والمعرفة والأداء الشخصي والخبرة.

ومع ذلك، يعتقد الكثيرون أن المنظمات يمكنها العمل في عالم تنافسي والبقاء على قيد الحياة إذا كان لديها أداء تنظيمي أمثل يتفوق على منافسيها من خلال إستثمار الفرص المتاحة و الإستفادة من دراسة التهديدات المحتملة.

و تنقسم العوامل المؤثرة على أداء المنظمات إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية، فتشمل العوامل الخارجية العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والقانونية والتنظيمية، أما العوامل الداخلية فتتمثل في رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا و الإستراتيجيات، وكذلك يعتبر الهيكل التنظيمي وعملية التعلم التنظيمي من بين أهم العوامل الداخلية للمنظمة. في الوقت الحاضر، أصبحت المعرفة مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية على غرار الموارد والأصول الإستراتيجية الأخرى في المنظمة. وفي هذا الصدد، يجب على المنظمات أن تتبنى هياكل تنظيمية تسمح لها بالتعلم و نقل المزيد من المعرفة بين أفرادها من خلال هيكل تنظيمي يتميز بأبعاد أساسية مناسبة تحفز وتشجع الأفراد على التعلم من خلال التفاعلات البشرية وتدفع المعرفة والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ؟

ويمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعقيد الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمركزية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

1- فرضيات الدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية، تم الاعتماد على مجموعة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

وتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

مقدمة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعقيد الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمركزية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

2- مبررات اختيار موضوع البحث:

يمكن تلخيص أهم الأسباب التي أدت إلى إختيار هذا الموضوع فيما يلي :

- الرغبة في التعرف على المفاهيم النظرية لكل من الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي, وكذلك معرفة مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في عمليات التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي المناسبة لتحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر.
- يعتبر التعلم التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تسعى من خلاله المؤسسات لتحقيق وكسب ميزة تنافسية.
- المساهمة في إثراء مكتبة الجامعة خاصة في تخصص إدارة الأعمال, نتيجة لقلة الدراسات التي تناولت تأثير الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي و محاولة تفتح آفاق للدراسات المستقبلية في الموضوع.

3- أهداف البحث و أهميته:

3-1 أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

- تبرز أهمية الدراسة كونها تناولت التعلم التنظيمي بإعتباره واحدا من أهم المفاهيم في إدارة الأعمال وأحد البدائل المهمة في تحقيق أهداف المؤسسات الحديثة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها من بين الدراسات القلائل التي تناولت العلاقة بين المتغيرين معا, وهذا من خلال التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي.

إمكانية إستفادة المؤسسة محل الدراسة من خلال محاولة إكتشاف و إبراز أهمية العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي.

2-3 أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بالأدبيات النظرية لكل من الهيكل التنظيمي و التعلم التنظيمي.
- التعرف على طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومدى توافقه مع المعايير المطلوبة.
- التعرف على أثر طبيعة وشكل ونوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة على مستوى التعلم التنظيمي فيها.
- التعرف على أثر تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة على مستوى التعلم التنظيمي فيها.
- التعرف على أثر رسمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة على مستوى التعلم التنظيمي فيها.
- تحديد أثر مركزية الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة على مستوى التعلم التنظيمي فيها.

4- حدود الدراسة :

يمكن تحديد مجالات هذه الدراسة في ما يلي:

4-1 الحدود المكانية : لإجراء هذه الدراسة تم إختيار المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط-بنك - لولاية غرداية لاجراء دراسة الحالة ..

الحدود البشرية : تتمثل في جميع موظفي المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط-بنك - لولاية غرداية بمختلف مناصبهم ومستوياتهم.

4-2 الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة في فترة السداسي الثاني للسنة الجامعية 2024/2023.

4-3 الحدود الموضوعية : تناولت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي, دراسة العلاقة بين المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" والمتغير التابع "التعلم التنظيمي" وتستهدف بشكل أساسي تحديد أثر الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده(التعقيد, الرسمية, المركزية) على التعلم التنظيمي.

5- منهج الدراسة :

في هذه الدراسة تم إعتداد المنهج الوصفي لدراسة الإطار النظري لكل من المتغيرين , من خلال إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالهيكل التنظيمي و التعلم التنظيمي, كما إعتدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة بهدف

مقدمة

تحليل البيانات المتحصل عليها من استبانة الدراسة ومحاولة التحقق من فرضيات الدراسة من خلال أسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

6-أداة الدراسة :

في الجانب التطبيقي تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة وتحليلها بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة و الوقوف على مدى صحة الفرضيات بهدف معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي.

7- صعوبات الدراسة:

- صعوبة في الحصول على دراسات سابقة تناولت العلاقة بين نفس متغيرات الدراسة الحالية (الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع).
- كثرة الدراسات الأكاديمية التي تناولت الهيكل التنظيمي , مما نتج عنه بدل المزيد من الجهد والوقت لإنتقاء المراجع المناسبة.
- قلة المراجع التي تناولت التعلم التنظيمي نظرا لحدثه.

8-هيكل البحث:

للإلمام بمتغيرات هذه الدراسة ومعالجة إشكالية الموضوع , قسمنا هذا البحث حسب طريقة IMRAD إلى فصلين, حيث سنتناول في الفصل الأول الأدبيات النظرية لموضوع البحث 'حيث سنتناول في المبحث الأول الإطار النظري للهيكل التنظيمي' أما في المبحث الثاني سنتناول ماهية التعلم التنظيمي, وسنقوم في المبحث الثالث بتقديم الدراسات السابقة باللغة العربية وكذلك دراسات أخرى بلغة أجنبية ومقارنتها بالدراسة الحالية.

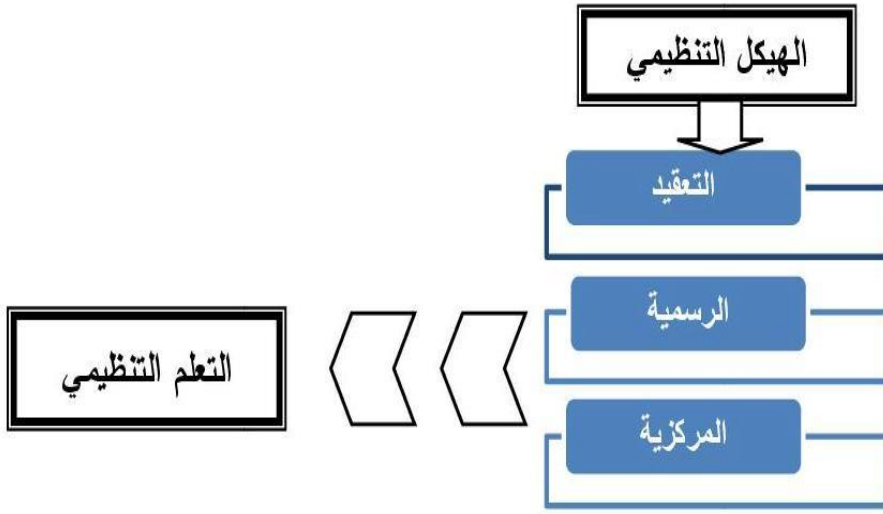
أما في الفصل الثاني سيخصص للدراسة التطبيقية من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط بغرداية, وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين,نتناول في المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك من خلال تقديم موجز للمؤسسة موضوع الدراسة و عرض الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة, أما المبحث الثاني ,سيخصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات, متبوع بخاتمة.

وفي الأخير سنقوم بعرض جملة من التوصيات والاقتراحات المتعلقة بأفاق الدراسات المستقبلية.

9- نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي نموذج مختصر للدراسة:

شكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الأول:
الدراسات النظرية للمرجل التنظيمي
والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

تمهيد

يشهد مجال الأعمال مرحلة متطورة من النشاط الاقتصادي أدت إلى بروز كم هائل من المنظمات تعددت أحجامها ونشاطاتها التي فاقت حدود الدول. مما أدى إلى خلق منافسة شديدة بينها لضمان البقاء، نتيجة مختلف التحديات الإستراتيجية و التنظيمية المعقدة التي تواجه تلك المنظمات بسبب البيئة العالمية المتغيرة باستمرار في القرن الحادي والعشرين.

يحاول المدراء على جميع المستويات التأقلم مع تلك المتغيرات أثناء عملهم على مواجهة تلك التحديات من خلال أشكال جديدة من الهيكل التنظيمي وتغيير هياكلهم الحالية، باستخدام التقنيات والممارسات الحديثة. اليوم، يمكن للاختلافات الطفيفة نسبياً في الأداء بين المنظمات أن تمنح ميزة تنافسية كبيرة، فالمنظمة هي في الأساس مجموعة من الأشخاص الذين يعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف مشتركة، و لكي نفهم كيف يعمل جميع أعضاء المنظمة، علينا أن نلقي نظرة فاحصة على هيكلها التنظيمي.

كما أن مستقبل منظمات الأعمال يتوقف اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسلح بالمدخل المعرفي أو التعلم الذي يعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بوصفه مدخلاً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وأحد الموارد الهامة والنادرة للمنظمات في عالم الأعمال ، وكذلك السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز ، وإن من أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة على اللحاق والتكيف مع أحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة لاستحداث مفهوم حديث يقوم بتفسيرها و توزيعها بعد إكتشافها و إدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم.

ويتناول هذا الفصل أهم الادبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال ما يلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للهيكل التنظيمي.
- المبحث الثاني : ماهية التعلم التنظيمي.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للهيكل التنظيمي

تحتاج كل منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، إلى هيكل تنظيمي يحدد كيفية عملها. فالهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من القواعد والأدوار والعلاقات والمسؤوليات التي تحدد كيفية توجيه أنشطة الشركة لتحقيق أهدافها. كما أنه يحكم تدفق المعلومات عبر مستويات الشركة ويحدد العلاقة بين الموظفين والإدارة العليا. وسيتم في هذا المبحث تناول مفهوم وأهمية وخصائص و مكونات الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى محددات ومراحل بنائه وكذلك أهم أنواع الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي أدوار ومسؤوليات كل عضو في المنظمة بحيث يتدفق العمل والمعلومات بسلاسة لتحقيق أهداف العمل المشتركة، مما يضمن حسن سير العمل في المنظمة.

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

عرفه H.Mintzberg على أنه "مجموع الطرق التي يتم من خلالها تقسيم عمل المنظمة إلى مهام و أنشطة متميزة مع العمل على تحقيق التنسيق فيما بينها".¹

و عرفه Max Weber " أنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي من خلالها يكتسب أشخاص في المنظمة سلطة إصدار الأوامر للآخرين بشكل كفؤ و رشيد مع قناعة المرؤوسين بالالتزام بطاعة من يصدر الأوامر".²

ويرى Robbins أن الهيكل التنظيمي يحدد كيفية توزيع المهام، ومن يقدم التقارير لمن، ويحدد آليات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل التي سيتم إتباعها.³

ويشير Stoner & Freeman إلى أن "الهيكل التنظيمي يعني"الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها".⁴

¹ Mintzberg,H,The structuring Of Organizations,Prentice-Hall,USA,1979,P2

² المغربي كامل محمد، الإدارة و البيئة السياسية العامة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2013، ص215

³ Stephen,P,Robbins.Organisation Theory:Structure,Design,and Applications. Prentice-Hall.USA.3ed,1990.P5

⁴ حسين حريم.إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2009، ص103.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

ويشير Gibson أن " الهيكل التنظيمي يحدد السلطة في المقام الأول ، وتخصص الترتيبات الهيكلية للمنظمة سلطة اتخاذ القرار لمختلف المناصب. يحدد الهيكل أيضًا أنماط الاتصال وتدفق المعلومات. وبالتالي، يخلق الهيكل التنظيمي قوة وسلطة رسمية من خلال تحديد أفراد معينين لأداء وظائف محددة واتخاذ قرارات معينة.¹

من خلال ما تقدم من التعريفات يمكن أن نستنتج أن الهيكل التنظيمي "هو مجموعة من القواعد واللوائح التي يتم من خلالها تقسيم أنشطة المنظمة و تحديد كيفية توزيع المهام و سلطة اتخاذ القرار مع ضرورة التنسيق بين تلك الأنشطة بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة".

المطلب الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي

وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي تسلط الضوء على أهمية الهيكل التنظيمي:²

- إن الهيكل التنظيمي يضمن للمنظمة كفاءة وفاعلية النشاطات وفقا للأهداف المرسومة.
- يساعد في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- تحديد الوسائل اللازمة للإشراف على العمل.
- السماح بتدفق البيانات و المعلومات بطريقة تجعل من عملية اتخاذ القرارات أكثر فاعلية.

وتظهر أهميته أيضا في الآتي:³

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.
- تحقيق الانسجام و التناسق بين الوحدات و الأنشطة و الأدوار.
- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية و الخارجية و العمل على التكيف مع هذه المتغيرات.
- يشكل الهيكل التنظيمي "الوسيلة التي يتم من خلالها ربط الأفراد , و الموارد و القواعد و الإجراءات , و القوانين مع على نحو يتلائم و متطلبات تحقيق الأهداف.⁴

¹ J.L.Gibson,J.Ivancevich,J.H.Donnely,R.Konopaske,Organizations-Behavior,Structure,Processes-,McGraw-Hill,ed14,USA,2012,P296

² بشار عباس الحميري, احمد كاظم بريس, اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية,مجلة أهل البيت,العراق,العدد19,ص26.

³ جليل ياسين,العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية-دراسة حالة-,رسالة ماجستير إدارة أعمال, جامعة الجزائر3,2010-2011,ص4.

⁴ سناء خضر يوسف , تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية-دراسة حالة-, مجلة تنمية الرافدين,العراق,العدد110, مجلد 34,سنة2012,ص204.

المطلب الثالث: خصائص و مكونات الهيكل التنظيمي

1- خصائص الهيكل التنظيمي: يتميز الهيكل التنظيمي بخصائص تعتبر بمثابة مبادئ تحدد كيفية أداء المنظمة وتغييرها وتطورها ومن أهمها ما يلي:¹

1-1 التوازن: يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف و خطوط الاتصال الوظيفية، و اعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

1-2 المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

1-3 الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية و توكي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون ان يتعرض البناء الى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

2- مكونات الهيكل التنظيمي:

الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لمختلف أنشطة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المحددة. وكل مستوى من مستويات الإدارة لديه مسؤوليته الخاصة ووظائفه المحددة للمساهمة والعمل على تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة.

و حسب H.Mintzberg يمكن تقسيم المنظمة إلى خمسة مستويات أو جزاء أساسية

(Five Basic Parts of Organizations) هي:²

1-2 الإدارة العليا (القمة الإستراتيجية): STRATEGIC APEX : وتتمثل في الأشخاص المكلفون بالمسؤولية الشاملة عن المنظمة، والمدراء على أعلى مستوى، القمة الإستراتيجية مكلفة بضمان تنفيذ رسالة المنظمة، وتحقيق أهداف أصحاب المصالح (مثل المالكين، والوكالات الحكومية، ونقابات الموظفين، جماعات الضغط) وهذا من خلال ثلاث مهام رئيسية هي: أولاً: الإشراف المباشر لتحقيق منظمة تعمل كوحدة واحدة متكاملة من خلال تخصيص الموارد وتعيين الأشخاص المناسبين ، وإصدار أوامر وتفويض القرارات الرئيسية ، حل النزاعات، الرقابة،

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007، ص165.

² Mintzberg,H,Op,Cit,P24-31

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

التحفيز والمكافئات. ثانيا: التحكم في بيئة المنظمة لاكتساب قوة التفاوض مع العملاء والموردين من خلال من خلال دراسة البيئة الخارجية.ثالثا: تتمثل في صياغة وتطوير إستراتيجية المنظمة.

2-2 الإدارة الوسطى: MIDLE LINE: تتمثل في مجموعة المدراء أو المسؤولين الذين تربطهم علاقة مباشرة مع الإدارة العليا ، يقوم مدير الخط الأوسط بجميع الأدوار الإدارية للرئيس التنفيذي في حدود إدارة وحدته الخاصة من خلال تنظيم شبكة من الاتصال الداخلي و الخارجي، و مراقبة البيئة وأنشطة وحدته ونقل المعلومات والتقارير التي يتلقاها من وحدته الخاصة إلى أعلى التسلسل الهرمي وتخصيص الموارد، والمساهمة في التغيير الاستراتيجي ، والتعامل مع الاستثناءات والصراعات.

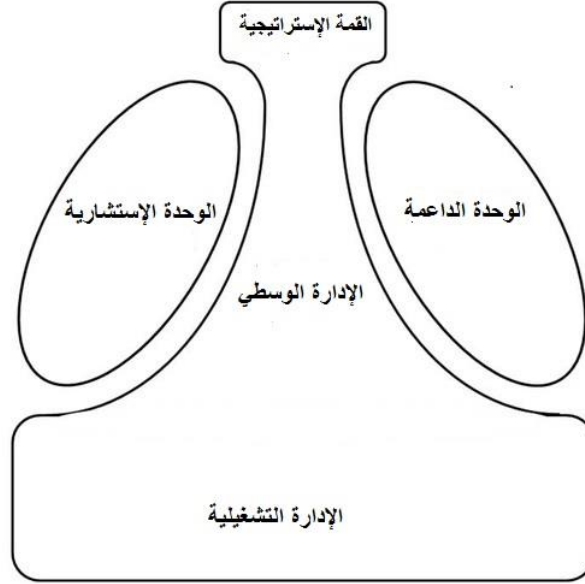
2-3 الإدارة التشغيلية: OPERATING CORE: تشمل الأفراد الذين يقع على عاتقهم إنجاز النشاط الأساسي للمنظمة المتعلق مباشرة بإنتاج المنتجات والخدمات، من خلال أربع وظائف رئيسية هي :

1-تأمين المدخلات . 2- تحويل المدخلات إلى مخرجات . 3- توزيع المخرجات. 4- توفير الدعم المباشر لوظائف الإدخال والتحويل والإخراج مثل صيانة آلات الإنتاج وجرد المواد الخام.

2-4 الوحدة الاستشارية: TECHNOSTRUCTURE : هم مجموعة المحللين الذين تستفيد المنظمة من خدماتهم من خلال التأثير على نشاط الآخرين من خلال التخطيط و تصميم الأعمال ، و التدريب و وتحليل الظروف البيئية والتخطيط لعملية التغيير وعليه هذا فإن فعالية الوحدات الاستشارية يرتبط بمدى فعالية استخدام التقنيات والتوجيهات التحليلية لباقي أفراد المنظمة وخاصة الإدارة التشغيلية .

2-5 الوحدة الداعمة: SUPPORT SATFF : وتتمثل مهمة وحدات الدعم في وظائف البحث و التطوير والعلاقات العامة والخدمات القانونية و خدمة المقهى.... ، فهي لا تساهم في مخرجات المنظمة بشكل مباشر، وتؤثر كذلك على مختلف مستويات التسلسل الهرمي.

شكل رقم 2 : مكونات الهيكل التنظيمي (Five Basic Parts of Organizations)



المصدر: Mintzberg, H, Op-Cit, P20

من خلال الشكل رقم 2 يمكن التعرف على أهم مستويات الهيكل التنظيمي والتي تعتبر المكونات و الاجزاء الاساسية للهيكل التنظيمي للمنظمة حسب H.Mintzberg

المطلب الرابع: أبعاد الهيكل التنظيمي

صنف **ROBBINS** ثلاثة أبعاد أساسية للهيكل التنظيمي هي: **التعقيد-الرسمية-المركزية**, وهذا ما تم الإتفاق عليه من طرف العديد من الكتاب و الباحثين, وسنتطرق لها فيما يلي:¹

1-4 التعقيد: COMPLEXITY : يشير التعقيد إلى درجة التمايز الموجود داخل المنظمة. ويأخذ التمايز الأفقي في الاعتبار درجة الفصل الأفقي بين الوحدات , يشير التمايز العمودي إلى عمق التسلسل الهرمي التنظيمي, ويشمل التمايز المكاني الدرجة التي يتم بها توزيع أقسام و مرافق المنظمة وموظفيها جغرافياً. إن الزيادة في أي من هذه العوامل الثلاثة ستؤدي إلى زيادة تعقيد هيكل المنظمة.

بمعنى كلما زاد عدد الأقسام في المؤسسة أفقياً أو ازداد عدد المستويات الإدارية هرمياً أو انتشرت هذه الأقسام والوحدات جغرافياً أو جميع هذه المتغيرات زاد ذلك من التعقيد الهيكلي.

¹ Stephen, P, Robbins, Op, Cit, P83-104

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

4-2 الرسمية: FORMALIZATION : يشير إضفاء الطابع الرسمي للوظيفة إلى الدرجة التي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات محددة بحيث يكون شاغل الوظيفة لديه الحد الأدنى من السلطة التقديرية فكلما زادت الرسمية قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة، كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل، فالوصف الوظيفي و القواعد التنظيمية و المهام المحددة بوضوح تميز إجراءات العمل في المنظمات التي يوجد بها قدر كبير من الطابع الرسمي.

4-3 المركزية: CENTRALIZATION : المركزية هي الدرجة التي تتركز بها عملية صنع القرار في نقطة واحدة في المنظمة. ويعني تركيز الصلاحيات واتخاذ القرارات يكون على مستوى الإدارة العليا في قمة المؤسسة. ويشير التركيز المنخفض إلى انخفاض المركزية أو ما يمكن تسميته باللامركزية.

المطلب الخامس: محددات ومراحل تصميم الهيكل التنظيمي

1- محددات الهيكل التنظيمي:¹

إن إختيار و تصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة يعتمد على مجموعة من المحددات التي يجب اخدها بعين الإعتبار، وقد تطرق العديد من الباحثين لدراسة تلك المحددات ، فحدد Robbins (Organization Theory.1990) خمسة عوامل هي : الإستراتيجية، حجم المنظمة، التكنولوجيا، البيئة، قوة التحكم في السلطة. ويرى Mintezbzeg (The structuring Of Organizations.1979) هناك أربعة محددات أساسية هي : حجم و عمر المنظمة، التكنولوجيا، البيئة، الرقابة.

"في حين لاحظ Col (2004) بعض العوامل التنظيمية الرئيسية التي تحدد شكل الهيكل التنظيمي وتشمل : الأهداف، والأفراد، المهام، التكنولوجيا، الثقافة، البيئة الخارجية . ومن ناحية أخرى، يسلط Mullins (2007) الضوء على بعض العوامل المشابهة وهي :الحجم والتكنولوجيا والبيئة والثقافة".

فيما يلي سنتطرق لأهم محددات تصميم الهيكل التنظيمي:

1-1 حجم المنظمة: Size of the Organization

يقصد بحجم المنظمة "إجمالي عدد عاملين المنظمة بما

فيهم عدد العاملين في مختلف المواقع الجغرافية أو الأقسام اللامركزية للمنظمة".²

وحسب الدراسة التي أجراها ميشال بلو Peter Michael BLAU سنة 1987، والتي أشار فيها إلى وجود وافق بين حجم المنظمة ونوعية مشاكلها ؛ حيث تكمن مشاكل المنظمات الصغيرة في تقسيم العمل، أما مشاكل المنظمات

¹ Ugbohmhe.O.U, Dirisu.A.B,ORGANIZATIONAL STRUCTURE:Dimensions,Determinants,and Managerial implication International Journal of Economic Development Research and Investment, Vol. 2, No. 2 ; August, 2011,P14

² Michael Beer, Organizational Size and Job Satisfaction, The Academy of Management Journal,Vol 7, N°1 (Mars1964), p84

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

الكبيرة فتتعلق أكثر بمجال تنسيق الوظائف و اللامركزية، وهكذا، فإن BLAU يرى انه كلما كبر حجم المنظمة ازدادت الحاجة أكثر إلى التمايز و إضافة المزيد من المناصب الإدارية".حيث يُصبح الهيكل التنظيمي أكثر تفصيلا والمهام أكثر تخصصا والوحدات أكثر اختلافا. وتشكيلة إدارية أكثر تطورا".¹

1-2 دورة حياة-عمر- المنظمة: Age of the organization : يقصد بدورة حياة المنظمة "عدد السنوات التي مرت على المنظمة منذ إنشائها ، وكلما تقدم العمر بالمنظمة أدى ذلك إلى ظهور مشاكل في الهيكل، والأنشطة التنظيمية ،كتبني المنظمة أنشطة جديدة، كما تتغير علاقات السلطة والاتصال بالإضافة إلى حب الاستقرار وتوطيدهم أنظمة رسمية وروتينية" ،وهذا ما يستدعي إضفاء تغييرات أو تعديل في الهيكل التنظيمي للمنظمة.²

1-3 بيئة وإستراتيجية المنظمة: Organizational structure and Strategy

يرى M.Porter سنة 1980 أن هناك تغييرات جوهرية في البيئة التنافسية للشركات، الأمر الذي يتطلب استجابات إستراتيجية صعبة .تواجه الشركات في بعض الأحيان صعوبة في إدراك هذه التغيرات البيئية بوضوح؛ وحتى عندما يتم إدراكها، فإن الاستجابة لها قد تتطلب تغييرات في الإستراتيجية التي تحجم الشركات عن تنفيذها ، مما يحمل آثارًا على الهيكل التنظيمي للشركة ودور قيادتها .وتقع هذه التبعات الإدارية نتيجة للصعوبات في إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة. إن التوافق الضروري بين الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة عند انتقال المنظمة إلى مرحلة النضج إحدى النقاط الحاسمة في تطوير الهيكل التنظيمي فهناك بعض التعديلات الدقيقة التي يجب إجراؤها، خاصة في مجال الرقابة وأنظمة التحفيز.³

1-4 التكنولوجيا: Technologie :أختلفت الدراسات حول تأثير التكنولوجيا في تصميم الهيكل التنظيمي ومن بين تلك الدراسات :Ford & Slocum1977 , Fry , Gerwin 1981, Inzerill & Reimman 1979 , Pugh & Hickson & Hinings & Turner 1969 ,1982 , Perrow 1967, Thompson 1967 ,⁴

ومن أبرز الدراسات , دراسة Joan WOODWARD 1965 ، أستاذة الإدارة بجامعة لندن، قضت سنوات عديدة في دراسة تأثير التكنولوجيا على البنية الهيكلية ، في الفترة من 1953 إلى 1957، مع حوالي مائة شركة صناعية إنجليزية حسب نوع التكنولوجيا، وكيف أن التكنولوجيا تلعب دورًا حاسمًا في الاختيارات التنظيمية . يتم

¹ C. Mansencal , D.Michel , Théories des Organisations , Module de formation Management, Académie de Versaille,P22

² مالكي محمد' أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات-دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه تخصص مقاولاتية، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر -'2019-2020،ص27.

³ Porter Michael E,Competitive strategy, The free press,1st ed,USA,1980,PP237.249

⁴ C. Chet Miller, William H. Glick, Wang Yau-de, and George P. Huber, THE RELATIONSHIP BETWEEN TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES, University of Texas at Austin,USA,1988,P11

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

تفسير الاختلافات الهيكلية بشكل أساسي حسب الاختلافات في التكنولوجيا المستخدمة , فتؤثر تكنولوجيا الإنتاج بقوة على الهيكل التنظيمي.

إسنتجت WOOWARD, أنه اعتمادًا على نمط الإنتاج المعتمد, فإن الشركات تركز على الوظيفة الأساسية, إن إنتاج سلسلة صغيرة يعني وضع وظيفة التسويق في المقدمة, يضع إنتاج السلسلة الكبيرة وظيفة الإنتاج والمهندسين في قلب المنظمة, في حين تؤدي عملية الإنتاج المستمرة إلى التركيز على المنتج , وعليه لا نستطيع أن نقول أن هناك هيكلًا تنظيميًا هو الأكثر كفاءة لجميع المنظمات¹.

1-5 ثقافة المنظمة: Culture: هي " مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة, ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحلّ المشكلات".²

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في تصميم الهيكل التنظيمي , ويتمثل تأثيرها في جانبين " إيجابي وسلبي, تبعا لتوافق الهيكل الجديد مع الثقافة, ففي حال توافقها معه يقبل الأفراد الهيكل الجديد باعتباره الهيكل المناسب لتلبية أهدافهم وهكذا يكون تأثير ثقافة المنظمة ايجابياً.

أما في حال تعارضه مع المعتقدات و القيم الثقافية الحالية, سيؤدي ذلك إلى حالة من التنافر المعرفي, ولحل هذه المشكلة إما أن يتم تغيير الهيكل ليتوافق مع القيم الحالية, وفي حال إتسحالة العودة للنموذج الهيكلي القديم سيضطر الأفراد لتغيير قيمهم وثقافتهم للتناسب مع الهيكل الجديد".³

2- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي:

التنظيم هو عملية تقوم الإدارة من خلالها بتنسيق أنشطة مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف محددة مسبقاً. من خلال الهيكل التنظيمي يتم تحديد واجبات مختلف أعضاء المجموعة وتعيينها وتحديد المسؤوليات بهدف تنفيذ العمل اللازم بسرعة ودقة واقتصاد, وتتضمن عملية تصميم الهيكل التنظيمي الخطوات التالية:

يرى Gibson ان مراحل تصميم الهيكل التنظيمي تتم من خلال إتخاذ القرارات التالية:

1-2 تقسيم العمل: تقسيم المهمة الإجمالية إلى وظائف أصغر . ويتمثل تأثير هذا القرار في تحديد المسؤوليات والواجبات ويعتمد هذا القرار على مبدأ التخصص في العمل.

¹ l'influence de la technologie sur la structure – J. Woodward, <https://apprendreconomie.com/linfluence-de-la-technologie-sur-la-structure-j-woodward/>

² حسين حريم, مرجع سبق ذكره , ص103.

² كنده ذيب,لينا فياض,عفراء عجين,علاقة الثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي في جامعة تشرين, مجلة جامعة البعث,العراق,

العدد25, مجلد 44, سنة2022, صص117-118.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

2-2 إتخاذ قرار فيما يخص الأساس الذي يتم من خلاله تقسيم المنظمة هيكلية عن طريق الجمع بين الوظائف في الأقسام وفقاً لبعض الخصائص أو الأساس المشترك. ويتم تجميع الأعمال إلى مجموعات تحتوي على وظائف متجانسة نسبياً (متشابهة) أو غير متجانسة (متباينة).

يعتمد الأساس لتجميع الوظائف على مدى التنسيق بينها. فالوظائف المتخصصة هي أجزاء منفصلة ولديها علاقة مع المهمة الإجمالية التي يتطلب إنجازها من خلال إنجاز كل وظيفة من تلك الوظائف وفق طريقة محددة وتسلسل يحقق الهدف المحدد من طرف الإدارة.

مع زيادة عدد الوظائف المتخصصة في منظمة ما، تبرز مشكلة عدم التنسيق الفعال بينها من طرف مدير واحد، وبالتالي، يتم دمجها في مجموعات أصغر ويتم تحديد وظيفة جديدة - مدير المجموعة-.

2-3 تحديد نطاق الإشراف: يتعلق الأمر بقرار عدد الأشخاص الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم؛ بمعنى هل ستكون المنظمة أكثر فعالية إذا كان نطاق السيطرة واسعاً أم ضيقاً نسبياً، مع الأخذ بعين الاعتبار تحديد العلاقات المحتملة بين الوظائف.

2-4 تفويض السلطة: يقوم المديرون بتفويض السلطة بين الوظائف، السلطة هي الحق في اتخاذ القرارات دون موافقة مدير أعلى، وحق التنفيذ من الأفراد المرؤوسين. تحتوي جميع الوظائف على درجة معينة من الحق في اتخاذ القرارات ضمن الحدود المقررة، ولا يمكن حل مسألة ما إذا كان ينبغي تفويض السلطة في عملية صنع القرار الإداري بدرجة عالية أو منخفضة ببساطة، فبالرغم من أن لامركزية السلطة لها إيجابياتها، لكنها لا تخلو من التكاليف. فالمنظمات غير القادرة أو غير الراغبة في تحمل هذه التكاليف سوف تجد أسباباً لامركزية السلطة¹.

المطلب السادس: أنواع الهيكل التنظيمي

اتفق العديد من الباحثين على مقاربتين يمكن من خلالهما التعرف على أنواع الهيكل التنظيمي، المقاربة الأولى تتمثل في الأنواع التقليدية والمقاربة الثانية تتعرض للأنواع الحديثة للهيكل التنظيمي:

1- الهياكل التقليدية:

خلال أوائل القرن العشرين كانت مشكلة تصميم هيكل المنظمة واحدة من المهام الإدارية، و كان هدف العديد من الكتاب والباحثين والخبراء هو تحديد المبادئ التي يمكن أن توجه المديرين في أداء مهامهم من خلال تصميم هيكل تنظيمي مناسب للمنظمة، ومن أهم أنواعها ما يلي:

¹ J.L.Gibson, ET ALL,Op-CiT,P399-410.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

1-1 النموذج الآلي Mechanistic model : "يؤكد على أهمية تحقيق مستويات عالية من الإنتاج و الكفاءة من خلال الاستخدام المكثف للقواعد والإجراءات، و الإعتماد على السلطة المركزية، والتخصص العالي في العمل".¹
"يطلق على النموذج الآلي أيضاً النموذج البيروقراطي والنموذج الكلاسيكي والنموذج الهرمي، ومن أهم ملامح وخصائص هذا النموذج ما يلي²:

- تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح ومحدد.
- تسلسل واضح ومحدد للسلطة.
- يتعامل كل فرد في المنظمة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي، وغير شخصي.
- يعتمد التوظيف على الكفاءة، وتعتمد الترقيات على الأقدمية.

1-2 النموذج العضوي Organic model : يتناقض النموذج العضوي بشكل تام مع النموذج الآلي ، تعزز الهياكل العضوية المرنة، لذلك يبدأ الأفراد في التغيير ويمكنهم التكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية وتطوير أنواع جديدة من المهارات الوظيفية لأداء المهام المتغيرة باستمرار، الهياكل العضوية لا مركزية بحيث يتم توزيع سلطة اتخاذ القرار في جميع مستويات التسلسل الهرمي؛ ويتولى الأفراد سلطة اتخاذ القرارات حسب ما تمليه الاحتياجات التنظيمية. يتم تحديد الأدوار بشكل فضفاض. يعمل الموظفون من مختلف الوظائف معاً لحل المشكلات من خلال التفاعل والاتصال المشترك فهناك حاجة إلى مستوى عال من التكامل، وتنشأ القواعد والمعايير غير الرسمية من التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة.³

2- الهياكل الحديثة:

نتيجة لعجز بعض الهياكل التنظيمية التقليدية في تلبية متطلبات التسيير نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة المنظمة، تطلب الامر هياكل تنظيمية أكثر حداثة، اقترح هنري مينتزبيرج 1979 Mintzberg، خمسة أنواع أساسية من الهيكل التنظيمي و هي كالاتي:⁴

1-2 الهيكل التنظيمي البسيط :The simple structure:

يتميز الهيكل البسيط ببنية تقنية ضعيفة أو معدومة، وعدد قليل من موظفي الدعم، وتقسيم فضفاض للعمل، والحد الأدنى من التمايز بين وحداته، وتسلسل هرمي يتميز بقلّة التعقيد و درجة الرسمية المنخفضة ، ولا يستخدم إلا الحد الأدنى من التخطيط والتدريب وقنوات الاتصال ، اعتماد محدود على الموظفين المتخصصين. وعادةً ما يتم

¹ Ibid,p411

² حسين حريم.مرجع سبق ذكره، ص136

³ Gareth R. Jones, Organizational Theory-Design and Change-,pearson,ed7,england,2013,p132

⁴ Mintzberg,H,Op,Cit,p315-347

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكـل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

تعيينهم إلا عند الحاجة و بموجب عقد، بدلاً من إدراجهم بشكل دائم داخل المنظمة، تميل السلطة على جميع القرارات المهمة إلى أن تكون مركزية في يد الرئيس التنفيذي. وهكذا تبرز القمة الإستراتيجية باعتبارها الجزء الأساسي من الهيكل؛ وفي الواقع، فإن الهيكل غالباً ما يتكون من مجرد قمة إستراتيجية مكونة من رجل واحد و وحدات تشغيلية عضوية.

2-2 الهيكل الآلي البيروقراطي: The Machine Bureaucracy :

هذا هو الهيكل الذي وصفه Max Weber لأول مرة، والذي يتضمن مسؤوليات ومؤهلات وقنوات اتصال وقواعد عمل موحدة، بالإضافة إلى تسلسل هرمي للسلطة محدد بوضوح، ويتميز بمهام تشغيل و بنية تقنية روتينية متطورة وعالية التخصص، تخضع لقواعد و لوائح و إجراءات رسمية ، واتصالات رسمية عبر أنحاء المنظمة، يتم تصميمه عادة لوحدة كبيرة الحجم في مستوى التشغيل، ويعتمد على سلطة مركزية نسبياً لصنع القرار، وهيكل إداري متقن مع تمييز صارم بين القيادة والموظفين، بشكل عام، تعمل البيروقراطية الآلية بشكل أكثر وضوحاً وفقاً للمبادئ الكلاسيكية للإدارة، عندما يتعين على البيروقراطيين الآليين تغيير استراتيجياتهم، فإن القمة هي من يجب عليها فعل ذلك يميل المديرون إلى التصرف بشكل خاص، فهم ليسوا معتادين على إجراءات التغيير بسبب الإجراءات الرسمية المعتادة يبدو أن كبار المديرين لا ينجحون في التغيير إلا عندما يكونون أقوياء بما يكفي للتخلي عن المعلومات البيروقراطية وأنظمة التحكم الخاصة بهم وأخذ الأمور بأيديهم. وبعبارة أخرى، ينجح كبار المديرين في تغيير بيروقراطية الآلة فقط من خلال العودة مؤقتاً إلى البنية البسيطة الأصغر حجماً والأكثر مرونة. في الختام، البيروقراطية الآلية هي تكوين هيكل غير مرن. فهو كآلة مصممة لغرض واحد فقط. إنها فعالة في مجالها المحدود، ولكنها لا تستطيع التكيف بسهولة مع أي بيئة أخرى. وقبل كل شيء، لا يمكنها تحمل بيئة ديناميكية أو معقدة.

2-3 الهيكل البيروقراطي المهني: The Professional bureaucracy :

شهد الربع الأخير من القرن ولادة هيكل بنوي جديد، تم إنشاؤه للسماح للمؤسسات بتوظيف متخصصين مدربين تدريباً عالياً في الوحدات التشغيلية، وقد خلق هذا الحاجة إلى تصميم تنظيمي بهدف تحقيق الكفاءة و يسمى هذا التصميم بالبيروقراطية المهنية، وهو يجمع بين توحيد معايير السلوك المهني واللامركزية، وتقع القوة في هذا التصميم على عاتق الفئة التشغيلية لأنهم يمتلكون المهارات الأساسية التي تحتاجها المنظمة، ويتمتعون بالاستقلالية في تطبيق خبراتهم المستمدة من اللامركزية الممنوحة. و الجزء الآخر من البيروقراطية المهنية يتمثل في موظفو الدعم، الذين تركز أنشطتهم على خدمة وحدات التشغيل، لكن الهيكل عالي التعقيد، وهناك الكثير من القواعد واللوائح؛ ومع ذلك، تكمن قوة البيروقراطية المهنية في قدرتها على أداء مهام متخصصة تلك التي تتطلب مهارات محترفين مدربين تدريباً عالياً بنفس الكفاءة النسبية، كما هو الحال بالنسبة للبيروقراطية الآلية، قد تتساءل لماذا إذن لم تختار الإدارة الخيار الأخير فحسب؟ . الجواب هو : من حيث السيطرة على السلطة، تتطلب البيروقراطية المهنية من الإدارة العليا أن تتخلى عن درجة كبيرة من السيطرة، يحتاج المحترفون إلى الاستقلالية للقيام بعملهم بفعالية.¹

¹ Robbins,Op,Cit p288-291

2-4 الهيكل التقسيمي (الهيكل على أساس الأقسام): The Divisionalized form¹:

هو مخطط تنظيمي نموذجي لمنظمة مقسمة إلى أقسام، ويحتوي كل قسم على أنشطة الشراء والهندسة والتصنيع والتسويق الخاصة به. ويهدف هذا التقسيم (والازدواجية) في وظائف التشغيل على تقليل الاعتماد المتبادل بين الأقسام، بحيث يمكن لكل قسم أن يعمل ككيان شبه مستقل، دون الحاجة إلى التنسيق مع الأقسام الأخرى، يقود هذا الترتيب الهيكلي بطبيعة الحال إلى لامركزية واضحة من القمة، حيث يتم تفويض كل قسم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملياته الخاصة. ويمكن لمديري الأقسام أن يحتفظوا بنصيب الأسد من السلطة المركزية، فينتج عن ذلك عدد كبير من الأقسام تحت الإدارة المركزية التي تركز مهمتها على الرقابة على الأداء من خلال قياس الأرباح و نمو المبيعات و العائد على الاستثمار .

2-5 الهيكل التنظيمي الغرضي (المؤقت): The Adhocracy²:

تشكل الجهاز المساعد (Support Staff- الوحدات الداعمة) المكون الرئيسي في المنظمة، وأما الاستشاريون/ التقنيون فقد لا يكونون موجودين، ويتصف هذا التنظيم بدرجة عالية من التمايز الأفقي، ودرجة منخفضة من التمايز الرأسي، ورسمية متدنية، ولا مركزية اتخاذ القرارات، الإدارات والوحدات قد لا تكون دائمة،

لكون معظم العاملين فيه هم مهنيون ولديهم خبرات مكثفة ولا يحتاجون لإشراف دائم، من ناحية أخرى عدد المستويات الإدارية منخفض لأن العدد الكبير من هذه المستويات يعيق قدرة المنظمة على التكيف، ويتميز برسمية منخفضة، لكون العاملين فيه من المهنيين، ولأن وجود رسمية عالية يعيق تطوير الحلول المبتكرة الفريدة التي يحتاجها التنظيم، وإن متطلبات السرعة والمرونة تقتضي اتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات لأن الإدارة العليا لا تملك الخبرة والمعرفة لصنع جميع القرارات. وهكذا يعتمد التنظيم المؤقت على فرق العمل المهنية في اتخاذ القرارات.

ومن أهم مزايا التنظيم المؤقت: القدرة على الاستجابة بسرعة للتغير و الإبداع، وتسهيل التنسيق بين مختلف الاختصاصيين. وأما أهم سلبياته فهي: النزاع أمر طبيعي في هذا التنظيم وذلك لعدم وضوح علاقات الرئيس والمرؤوس، والتنفيذي-الاستشاري، وعلاقات السلطة، وكذلك لافتقار التنظيم إلى الرسمية والمعيارية. ويمكن أن يتسبب في ضغوط وتوترات نفسية للأفراد بسبب تكرار تنقلهم من فريق لآخر ويمكن استخدام التنظيم المؤقت في الحالات الآتية: استراتيجيات التنوع، والبيئة ديناميكية ومعقدة تتطلب الإبداع، وفي بداية نشأة المنظمات.

¹ Mintzberg,H,Op,Cit.p381-383

² حسين حريم.مرجع سبق ذكره، ص ص134.135

المبحث الثاني: الأطار النظري للتعلم التنظيمي

في ظل بيئة شديدة التنافس، تحتاج المنظمات إلى تحويل بيئة العمل إلى مكان ديناميكي وفعال لتحسين مواهب الأشخاص ومواءمتها مع أهداف العمل التنظيمي، فالهدف هو تحقيق أقصى قدر من الأداء باستخدام مبادئ التعلم و التركيز على دعم وتعظيم التعلم الفعال والمستدام، من خلال التكيف مع التغيرات البيئية وجعل الأفراد قادرين على أداء المهام والمسؤوليات الجديدة، ولن يكون البناء المستمر لقدرات الأفراد ممكناً إلا عندما تتبع المنظمات مبادئ إدارة التعلم. ومن خلال هذا المبحث سنتناول مفهوم وأهمية وأبعاد التعلم التنظيمي بالإضافة إلى مستويات وأنواع وكذلك مصادر وعمليات التعلم وأهم المعوقات التي تواجهها عمليات التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

تعود بدايات التعلم مع بداية خلق الله فأول الدروس لبقها الله لسيدنا آدم " وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ " (سورة البقرة، الآية 31) كما أن الله عز وجل أول ما أمر رسولنا وسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أمره بالتعلم " إقرأ باسم ربك الذي خلق " (سورة العلق، الآية 1) فهنا كانت أول دعوة للتعلم، كما أن نبينا صلى الله عليه وسلم أمرنا بضرورة العمل بما تعلمنا فيقول عليه الصلاة والسلام "خيركم من تعلم القرآن وعلمه"¹ (أخرجه البخاري برقم 4639 (كتاب فضائل القرآن) باب خيركم من تعلم القرآن وعلمه). التعلم التنظيمي هو مفهوم تطور مع تطور المنظمات فأصبحت تهدف إلى تطوير العنصر البشري من خلال مختلف أساليب التعلم، يرى (Argyris & Leavitt) أنه يتوجب على المنظمات تمكين الأفراد من محتوى و مدخلات جديدة حتى يتمكنوا من الحكم بأنفسهم على ما إذا كان السلوك الحالي فعالاً أم لا².

1- تعريف التعلم التنظيمي:

إحتل التعلم التنظيمي مكانة مهمة في إدارة الأعمال وتعددت الدراسات والكتابات، فأصبح مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) أحد المفاهيم الأساسية التي إهتم بها الباحثون بشكل كبير، وسنذكر فيما يلي بعض أهم التعاريف:

- عرفه Simon 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"³.

¹ (أخرجه البخاري برقم 4639 (كتاب فضائل القرآن) باب خيركم من تعلم القرآن وعلمه).

² Philip H. Mirvis, Historical foundations of organization learning, <https://www.researchgate.net/publication/237465210> pp15.20

³ شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 33، 2014، 109.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

- عرفه Senge انه: "الإختبار و المراجعة المستمرة للخبرات,وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها,وتوظيفها لأغراضها الرئيسية"¹
- وترى Fiol & Lyles "التعلم التنظيمي هو تطوير الأفكار والمعارف السابقة واستخدامها لتحسين وزيادة وفعالية العمل المستقبلي"².
- و عرفه Cyert and March أن التعلم التنظيمي هو "تعلم المنظمات جماعيا من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة بهم"³
- و من خلال تعريف آخر: "التعلم التنظيمي هو اكتساب معرفة جديدة من قبل جهات فاعلة قادرة وراغبة في ذلك . لتطبيق تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين في المنظمة"⁴.
- و إتفق أغلبية الباحثين على المفهوم الذي قدمه Schon & Argyris للتعلم التنظيمي على انه " هو العملية التي من خلالها يكتشف أفراد المنظمة الأخطاء أو النفاثس ويصححونها عن طريق إعادة هيكلة النظرية التنظيمية المستخدمة"⁵
- من خلال ما سبق من التعاريف يمكن أن نستنتج أن " التعلم التنظيمي هو التطوير المستمر فسي سلوك الافراد من خلال اكتساب أفكار ومهارات و معارف جديدة من خلال تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة, بهدف تمكينهم من تحسين عملية إتخاذ القرار وحل المشكلات, مما ينعكس ايجابيا على مخرجات المنظمة".

2- تعريف المنظمة المتعلمة:

لقد ازدهرت الأدبيات حول هذا الموضوع منذ نشر كتاب "art and practice of the learning organization" (Seinge,1990), المؤثر حول وقد تلا ذلك أكثر من 100 مقال والعديد من الكتب, ناهيك عن النشرات الإخبارية والمؤتمرات ومجموعات الأخبار على الإنترنت... الخ. كل هذا التقدم يمكن النظر إليه من

¹ رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة. الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص3.

² Hillary O. Odor, Peter A. Samuel, Organisational Learning and Learning Organisations:A Literature Review, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.7, 2018,p67

³ سامر محمد حسن عرقاوي,التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية,المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية,العدد4,المجلد6,أفريل2015, 171.

⁴ DANNY MILLER, A Preliminary Typology of Organization Learning: Synthesizing the Literature, Journal of Management ,Vol22,N°03,1996,P486

⁵ Christiane Prange, Organizational Learning.Desperately Seeking Theory, : <https://www.researchgate.net/publication/5063335>, p28

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

خلال بعض الأعمال مثل "Natural science" (Kuhn, 1970) وكذلك "Diffusion effect" (Rogers, 1962)

وفيما يلي , نذكر بعض مفاهيم المنظمات المتعلمة حسب آراء مجموعة من الباحثين:

عرفها P.Senge: " أنها منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على توسيع قدراتهم بهدف تحقيق النتائج التي يرغبون فيها فعليا, من خلال تحرير الرغبات الجماعية للأفراد وتغذيتها بأفكار و مفاهيم جديدة وواسعة، بحيث يتعلم الأفراد معا برؤية مشتركة".²

ويشير Pedler & Boydell أنها ذلك" النظام الذي يسهل عملية التعلم لجميع أفرادها ويملك القدرة على التحول المستمر"³.

ويعرفها Argyris تلك المنظمة التي تشجع التفاعلات الديناميكية الصحيحة بين أفرادها والتي تركز خصوصا على حل المشاكل التنظيمية وتجنب الصراعات الداخلية وتكوين علاقات متينة.

ويرى Marquardt أنها " المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج"⁴.

وعرفها Gravin على أنها "المنظمة الماهرة في توليد و اكتساب المعرفة ونقلها، وفي تعديل سلوكها"⁵.

استنادا لما سبق من التعاريف يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي : "تلك المنظمة التي تهتم بتعديل سلوكها من خلال توليد و اكتساب المعرفة ونقلها بين الأفراد وتشجيعهم باستمرار على توسيع قدراتهم بواسطة التعلم داخل وخارج المنظمة، بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال حل المشاكل التنظيمية وتكوين علاقات مستدامة".

¹ Philip H. Mirvis, Op-Cit.pp13-14.

² Smith, M. K. 'Peter Senge and the learning organization', the encyclopedia of informal education, www.infed.org/thinkers/senge.htm

³ رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية-، اطروحة كتورها، جامعة الحاج لخضر، بانتنة 2011-2012، ص 99.

⁴ حوجو مصطفى، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي-دراسة حالة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10 / العدد: 04، جويلية 2020، ص283.

⁵ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين-دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص64

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

المطلب الثاني: أهمية وابعاد التعلم التنظيمي:

1- أهمية التعلم التنظيمي: أشار مجموعة من الباحثين إلى أهمية التعلم التنظيمي فيما يلي:

- Senge : تكمن أهمية التعلم التنظيمي بإعتباره مفتاح نجاح المنظمات، يمكنها أن تستفيد من جميع قدرات أفرادها في بيئة اليوم المتغيرة باستمرار.
 - Ganz بين أهمية التعلم التنظيمي في اكتساب وتطبيق المعرفة، المهارات، القيم، المعتقدات، وتحسين الاتجاهات من أجل الحفاظ على النمو وتطوير المنظمة .
 - كما تبرز أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات، من خلال الربط بين التطوير الذاتي للعاملين، وارتفاع مستوى الأداء، والتمسك في تحقيق جودة المخرجات، فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحويل إلى منظمات متعلمة¹.
 - Argyris & Clay : يسهم التعلم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في أدراك ذاته و فهم الآخرين و التفاعل معهم وتحسين مهاراته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة و تحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية و الإجتماعية و البيئية.
 - Robson : يعد التعلم وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة و القوة و يعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير.
 - Nath : يعد التعلم بالنسبة للمنظمة، المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها، وللتعلم أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة للوصول و الحصول على المعلومات و المعرفة و استيعابها و معالجتها.
 - Hill & Jones : التعلم التنظيمي هو وسيلة لتحسين المستمر للكفاءة و الإبداع و الإستجابة للزبون.
- كما يشدد معظم الباحثين على أهمية التعلم التنظيمي في الحصول على الميزة التنافسية، من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات إستراتيجية وربط العوامل الداخلية و الخارجية ومعالجة المعلومات و تطوير المؤهلات و حفظ المعرفة و مشاركتها².

¹ رانية حفاظ، مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة كوندور -، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3-2021-2022، ص ص 37-38.

² صلاح الدين عواد كريم الكبيسي. عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي و أثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق، المجلد 13، عدد 45، 2007، ص ص 141.140.

2- أبعاد التعلم التنظيمي:

إن أبعاد التعلم التنظيمي هي "بمثابة العوامل التي تساهم في خلق مشاركة وتفسير والاحتفاظ بالمعلومات والمعارف التي يملكها الأفراد لذا من الضروري للباحثين والمنظمات فهم هذه العوامل وتحديدتها", بمعنى انها العوامل التي تتحكم في نجاح واستدامة عملية التعلم التنظيمي¹.

ووفقاً M.Fiol & M.Lyles "هناك أربعة عوامل أساسية تؤثر في احتمالية حدوث التعلم هي: الثقافة التنظيمية ، والإستراتيجية التي تسمح بالمرونة، والهيكل التنظيمي الذي يسمح بالابتكار والرؤى الجديدة، والبيئة. وهذه العوامل لها علاقة دائرية مع التعلم بحيث أنها تؤدي إلى خلق وتعزيز التعلم، كما يتم أن هاته العوامل نفسها يتم صياغتها بفضل التعلم:

2-1 الثقافة التنظيمية: تتجلى ثقافة المنظمة في الأيديولوجيات السائدة وأنماط السلوك الراسخة (Martin1982 & Schein1983). وهكذا، تتكون الثقافة من المعتقدات المشتركة والأيديولوجيات والأعراف التي تؤثر على القرارات المتخذة ، كما أن اختيار الشركة للوضع الاستراتيجي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافتها، وأن المعتقدات الواسعة تحدد جزئياً إستراتيجية ومسار التغيير التنظيمي. وفي المقابل، غالباً ما يتضمن التغيير و التعلم في المنظمات إعادة هيكلة تلك المعتقدات.

2-2 إستراتيجية المنظمة: يتضمن المسار الاستراتيجي للمنظمة قدرتها على التعلم. وتحدد الإستراتيجية الأهداف والغايات والإجراءات اللازمة لتنفيذها، فإن من بين الخيارات الإستراتيجية التي يتم طرحها هي مهمة القدرة على التعلم داخل المنظمة.

2-3 الهيكل التنظيمي: على الرغم من أنه يُنظر إليه غالباً على أنه نتيجة للتعلم، إلا أن هيكل المنظمة يلعب دوراً حاسماً في تحديد هذه العمليات. هناك حاجة إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة، يميل الهيكل الآلي المركزي إلى تعزيز السلوكيات السابقة، في حين يميل الهيكل العضوي إلى اللامركزية والسماح بتغييرات في المعتقدات والأفعال.

في الواقع، إن الهياكل الرسمية والمعقدة تؤخر التعلم، ومن ثم يمكن تصميم الهياكل لتشجيع التعلم واتخاذ الإجراءات العكسية، ولكن هذا يعني بشكل عام الابتعاد عن الهياكل الآلية.

2-4 البعد البيئي : إذا كانت البيئة الداخلية أو الخارجية معقدة للغاية وديناميكية بحيث لا تستطيع المنظمة التعامل معها، فقد يحدث عبء زائد، ولن يحدث التعلم ، تتطلب عملية التعلم التغيير والاستقرار بين المتعلمين

¹ فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية-دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط-، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2017-2018، ص39.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

وبيئاتهم. في حين يحدد مستوى التوتر ودرجة عدم اليقين فيما يتعلق بالنجاح السابق للمنظمة مدى إدراك البيئة ، كما أنها تؤثر أيضًا على مدى فعالية ظروف التعلم¹.

المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي:

إهتم مختلف الباحثين في تحديد مستويات التعلم في المنظمة و إتفق أغلبهم على أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، وأن التعلم الفردي هو أساس التعلم الجماعي ونقطة إنطلاق التعلم التنظيمي و توجد علاقة وإرتباط بين مختلف المستويات , التي سنذكرها فيما يلي :

1- التعلم على مستوى الفرد: " يرى **P.Senge** أن التعلم الفعلي الذي يعني في جوهره أن تكون إنسانا, لديك رغبة في إعادة تطوير نفسك".²

أشار **G.Jones** أن " على المستوى الفردي، يحتاج المدراء إلى بذل كل ما في وسعهم لتسهيل تعلم المهارات والقواعد والمعايير والقيم الجديدة حتى يتمكن الأفراد من زيادة قدراتهم الشخصية، وبالتالي، المساعدة في بناء الكفاءات الأساسية للمنظمة، يحتاج كل فرد في المنظمة إلى تطوير الإلتقان الشخصي، وهو ما يعني أنه يجب على المنظمات تمكين جميع الموظفين والسماح لهم بالتجربة وإنشاء واستكشاف ما يريدون , مما سيترجم ذلك إلى كفاءة مميزة جديدة للمنظمة".³

" و أشار الساعدي أن هذا المستوى من التعلم يركز على احتمالية الوصول إلى فرص التعلم من أجل البدء بعمليات تطوير الشخصية، وأضاف, أن هذا المستوى اكتسب أهمية كبيرة لما يمتلكه الأشخاص من المعرفة الضمنية، والتي إن لم يتم انتزاعها من هؤلاء الأشخاص لن يكون هناك تعلم منظمي، ولن تكون هناك ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة، لذلك أصبحت المعرفة الشخصية تتحكم بتشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة"⁴.

2-التعلم على مستوى الجماعة: بالنسبة لـ **P.Senge** التعلم الجماعي: " يُنظر إلى هذا التعلم على أنه عملية مواءمة وتطوير قدرات الفريق لخلق النتائج التي يرغب فيها أعضاؤه فعلياً, إنه يعتمد على الإلتقان الشخصي والرؤية المشتركة، لكن هذا ليس كافيًا. يجب أن يكون الأفراد قادرين على العمل معًا. عندما تتعلم الفرق معًا، يقترح ، أنه لا يمكن تحقيق نتائج جيدة للمنظمة فحسب، بل يتطور الأعضاء بسرعة أكبر مما كان يمكن أن يحدث بطريقة أخرى , يبدأ نظام التعلم الجماعي بـ "الحوار"، وهو قدرة أعضاء الفريق على الدخول جدياً في "تفكير معًا" ، مما

¹ C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles, Organizational Learning ,The Academy of Management Review, Vol10, N°4, Oct1985, pp804-805

² Smith, M. K.OP-CIT.P3

³ Gareth R. Jones, OP-CIT.P365

⁴ إيناس عباس يونس الفتلاوي, أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز-دراسة استطلاعية- رسالة ماجستير, جامعة كربلاء, العراق, 2012, ص14.

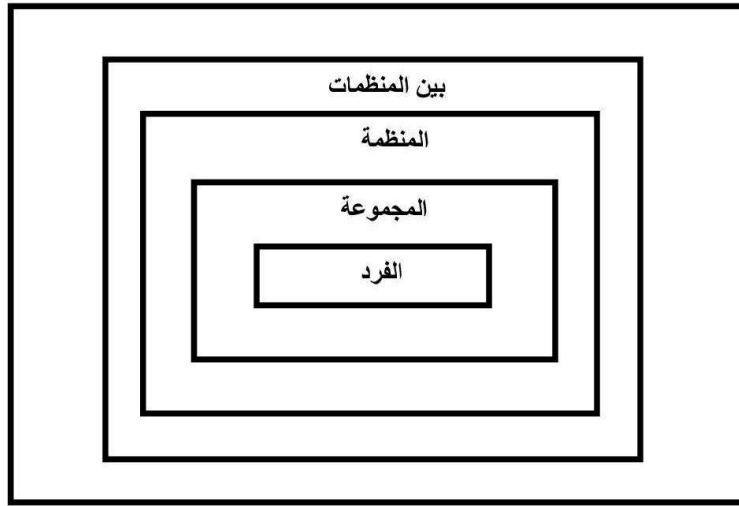
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

يسمح للمجموعة باكتشاف رؤى كانت غير ممكنة بشكل فردي , و يتضمن أيضاً تعلم كيفية التعرف على أنماط التفاعل في الفرق التي تقاوم التعلم¹.

و يعتبر Bonits و آخرون أن " تعلم الجماعة يستلزم تقاسم الأفراد لتفسيراتهم من أجل تطوير فهم مشترك, ويستخدم مصطلح تعلم الجماعة لوصف هذه العملية أكثر مما يستخدم تعلم الفريق, فعليا لا يكون هناك فريق و إنما مجموعة من الأفراد تهدف إلى الوصول إلى فهم مشترك, ويعتبر الحوار مجالا رئيسا لعملية التكامل في الجماعة, فمن خلال الحوار يكشف الأفراد المسائل الصعبة المعقدة من وجهات نظر مختلفة, و من خلال الحوار المستمر بين أعضاء الجماعة يتم تطوير الفهم و العقلية المشتركة².

3- التعلم على مستوى المنظمة : لا يزال التعلم الفردي و التعلم الجماعي لا يضمننا تحول و نقل المعرفة الجديدة إلى القاعدة المعرفية, أين يعد التعلم على مستوى المنظمة غاية جوهرية في جعل عملية التعلم التنظيمي و إعداد المعرفة لكي تصبح واضحة من خلال التعبير عنها بالكلمات والأرقام ليسهل حفظها من أجل إستخدامها من قبل أعضاء المنظمة ككل. حيث أن التعلم لا ينحصر في الأفراد بل يمتد إلى المنظمات, فيحصل عندما يبدأ الأفراد في تحويل معارفهم و خبراتهم و إبداعاتهم من ذاكرتهم الفردية إلى ذاكرة التنظيم, وانه عندما تصبح هذه المعارف في ذاكرة المنظمة يتم صياغتها في شكل سياسات و إجراءات تحدد كيفية عمل المنظمة و أداء الواجبات فيها³.

شكل رقم 3 : مستويات التعلم التنظيمي



Source: Gareth R. Jones, Op-Cit, P365

¹ Smith, M. K. OP.CIT.P7

² سامر محمد حسن عرقاوي, مرجع سبق ذكره, ص172.

³ بريطل فطيمة الزهرة, أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية, مجلة ابحاث إدارية وإقتصادية, العدد18, ديسمبر2015, الجزائر, ص226.

يلخص الشكل رقم 03 مستويات التعلم في المنظمة، فلا يمكن ان نقول على المنظمة انها متعلمة إلا اذا كان من ضمن اولوياتها تشجيع الافراد على التعلم من خلال تحفيزهم على إكتساب مهارات بواسطة مختلف وسائل ومناهج التعلم ومشاركة تلك المكتسبات مع جماعة الافراد في المنظمة، وبالتالي ينتقل التعلم من الفرد الى الجماعة لتصبح المنظمة ككل منظمة متعلمة بفضل الإرادة المجسدة من طرف القيادة.

المطلب الرابع : أنواع و مصادر التعلم التنظيمي

1- أنواع التعلم التنظيمي:

إعتمد الباحثون عدة مداخل لتصنيف التعلم التنظيمي، فهذه التصنيفات إرتبطت بتوجهاتهم ومجال تخصصهم ، حيث يتفق أغلب الباحثين على تحديد أربع أنواع للتعلم التنظيمي هي:

1-1 التعلم التكيفي : Adaptive learning : يقصد Senge بالتعلم التكيفي "هو التعلم المهمم بتطوير القدرات لإدارة مواقف جديدة من خلال عمل تحسينات و تعديلات مستمرة لتلبي وتتوافق مع تلك المواقف"¹.

ويرى " Senge " كذلك "أن المنظمات تواجه حالات التغيير السريع، لن تتفوق إلا تلك التي تتمتع بالمرونة والتكيف والإنتاجية. ولكي يحدث هذا، تحتاج المنظمات إلى اكتشاف كيفية الاستعادة من الأفراد، هذا النهج يتطلب جهدا كبيرا من جانب الممارسة. ويستلزم الأمر أيضًا تطوير نماذج فكرية معقدة للغاية، والقدرة على تطبيقها وتكييفها مع المواقف المختلفة"².

إضافة الى ذلك يرى Heifetz " أن النقاش يتمحور حول القيادة، فالفائد كمعلم، ترتكز مهمته بشكل جيد في تمييز المواقف التقنية والتكيفية"³.

- مما سبق يمكن القول أن التعلم التكيفي يحدث إستجابة لتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة ، حيث يتطلب من المنظمة أن تتكيف مع تلك التغيرات من خلال توجيهه و تقويم سلوك الأفراد نحو تحقيق أهدافها.

1-2 التعلم التفاعلي : Action Learning : " يحدث التعلم في كل المواقف و بصفة مستمرة و نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في المواقف الإجتماعية، ويقوم التعلم التفاعلي على فرضية تقول ان الأفراد يتعلمون بصورة أفضل عندما يجتمعون معا و يناقشون قضايا عامة، ويعرف التعلم التفاعلي بأنه طريق لتطوير العاملين من خلال ما يقومون به من واجبات ومهام.

¹ رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص112.

² Smith, M. K. OP.CIT.P2.

³ Smith, M. K. OP.CIT.P14

إن التعلم التفاعلي عملية مستمرة تمزج بين التعلم و التأمل, والتعلم من خلال الأفراد أو بعضهم البعض و من تأمل خبراتهم عندما يعملون معا في حل مشكلة واقعية.

3-1 التعلم التنبؤي (التوقعي): Anticipatory Learning :

حسب Marquardt يشير التعلم التنبؤي إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، كما يقصد به التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها، حيث ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها، لذلك يطلق عليه التعلم الإبداعي¹.

من خلال هذا التفسير يمكن التمييز بين التعلم التنبؤي و التعلم التكيفي, فالتعلم التنبؤي تهدف المنظمة من خلاله للتأقلم مع الظروف البيئية الحالية للمنظمة, أما التعلم التنبؤي فالمنظمة تهدف الى توجيه قدراتها للإستعداد للظروف البيئية المحيطة والمتوقعة من خلال إستشراف المستقبل.

4-1 التعلم الجمعي Collective Learning : هذا النوع من التعلم "يتطلب عددا من القدرات مثل حل

المشكلات، والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم"².

يمكن القول أنه من خلال التعلم الجمعي يمكن للأفراد التعلم من خلال الجمع بين عدة وسائط مثل المحاكاة أو مجموعات العمل أو الخبرات و المواقف السابقة.... الخ. مما يؤدي إلى إكتساب عدة معارف و مهارات تمكنه من مواجهة المشاكل والمواقف واتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة.

2- مصادر التعلم التنظيمي:

هناك عدة مصادر للتعلم التنظيمي تُستخدم لتحسين الأداء وتطوير المهارات والمعرفة داخل المنظمات. وإتفق اغلبية الباحثين على تصنيفها كالاتي

2-1 المصادر الداخلية :

وهو من خلال تعلم المنظمة بنفسها,وهنا نميز بين وضعيتين لتعلم المنظمة بنفسها:

¹ علاء دهام حمد، أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 00 ، العدد 03، 2010، ص66.

² فيصل البواردي، ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 01، مارس 2020، ص229.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكلة التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

2-1-1 التعلم من خلال المحاكاة: تسعى المنظمة لاعتماد مبدأ المحاكاة الذي يعتمد على تقديم نموذج للمشكلات ومحاولة إيجاد حل لها، وبالتالي تسمح هذه التجارب للمنظمة بمعرفة النتائج والتبعات التي قد تترتب في المستقبل ومحاولة تجنبها أو الاستفادة منها.

2-1-2 تعلم المنظمة بنفسها مباشرة: يقوم هذا النوع من التعلم على تحسين النشاط اليومي، وذلك من خلال تحسين النوعية أو تخفيض التكاليف، ويشترط التعلم هنا ثقافة خاصة تعتمد على أن كل نشاط روتيني يومي تقوم به المنظمة ينتج معارف، إضافة لإنتاجه سلعا وخدمات.

2-1-3 التعلم من تجارب الماضي: يجب على المنظمة أن تقوم بتحليل نجاحها وفشلها، وتقييم وضعها بطريقة دائمة، والاحتفاظ بالدروس المستخلصة في شكل بسيط ومتاح لكل أفرادها، ويسمى الخبراء هذا الإجراء " L'analyse Santayana " نسبة للفيلسوف الكبير George Santayana ، الذي دعم التجربة من خلال مقولته المشهورة: "هؤلاء الذين ليسوا قادرين على تذكر أخطاء الماضي سيكررونها"، الكثير من المنظمات اليوم لا تتذكر الماضي ولا تعيره أدنى اهتمام فهي تفرط في معرفة ثمينة وبالتالي في مصدر هام من مصادر التعلم، - كذلك، هنالك من يعتبر التعلم من خلال الشراكة و التحالف تعلمًا داخليًا، أي تعلم المنظمة بنفسها، وهنالك من يدرجه على أنه مصدر ثالث مستقل¹.

وهناك من قام بتصنيف العوامل الداخلية في شكل أدوات للتعلم إلى أربع فئات:

أ- أدوات الإدامة : وهي تشمل أنظمة اقتراح العامل، وفريق العمل الموجه ذاتيا، وعملية السيطرة الإحصائية والمقارنات المرجعية وبرامج إنجاز العمل.

ب- الأدوات التوقعية : وتشمل التخطيط الاستراتيجي، اللامركزية، تحليل الموقف، المشاركة المشتركة، التحالفات الإستراتيجية وتنمية الإدارة الخارجية وتحليل التأثير (تحليل النتائج المحتملة).

ج- الأدوات الشاملة : تشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات والتغيير الإبداعي، التطوير الإبداعي وإدارة الجودة الشاملة.

د- أدوات الاستخدام : تشمل مسوح العملاء (آراء العملاء)، جماعات الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى².

2-2 المصادر الخارجية :

التعلم الخارجي للمؤسسة، يتضمن المحيط الخارجي ليس هذا فقط فهو أيضا يأخذ في الحسبان الأفراد في المؤسسة الذين يتبادلون المعلومات مع المحيط الخارجي . وهو يشمل الأبعاد أو المجالات التالية:

أ- **التعلم من الزبائن:** في إطار التفاعل بين المؤسسة والزبون فإن الزبون يزود المؤسسة بالمعرفة والمعلومات التي تساهم بشكل مباشر في نشاطات الابتكار وتحسين الخدمات والمنتجات.

¹ فاسي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص57.

² بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص33.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

ب- **التعلم من المنافسين:** أن التعلم من المنافس مهم للحصول على أداء متفوق، إن خصائص معرفة المنافس تتمحور حول المعرفة الذكية بخصوص عدد المنافسين، طرق وتكنولوجيات التصنيع التي يتم تبنيها من طرف المنافسين واستراتيجيات تسويق منتجاتهم، ولأنه توجد منافسة مباشرة بين المؤسسات فإن هناك احتمال خسارة لميزتها التنافسية، فإنه من المستحيل أن تتعلم بطريقة مباشرة من عن طريق الحوار الرسمي، بل إن التعلم لابد أن يكون بالطرق غير المباشرة، مثال تقوم المؤسسة بدراسة منتجات وخدمات المنافسين المتوفرة، دراسة حركة وأعمال المنافسين، وتحصيل المعلومات اللازمة حول ممارساتهم واستراتيجياتهم. ويتم قياس تعلم المنافس عن طريق ثلاث عمليات متسلسلة هي اكتساب المعلومات، تفسيرها ثم تغيير السلوك.

ج- **التعلم من الموردين:** إن التعلم من الموردين يؤثر على الأداء بقوة بطريقتين: أولاً: فمن خلال العلاقات طويلة المدى فالمؤسسات يمكن أن تخفض من تكاليف الصفقات، تكاليف الجرد، تكلفة الفرصة البديلة التي يمكن أن تحسن من قدرتها على إرضاء أصحاب الحصص وهذا لعرض أسعار أقل، مع تحسينات في الجودة... .

ثانياً: أن الموردين يقومون بتوفير المعلومات الضرورية على المنتجات، العمليات والمعرفة التكنولوجية التي تشكل أهمية للمؤسسات خاصة في ظل الموارد المحدودة من أجل بذل جهود خاصة لإقنتاءها، وهكذا فإن قدرة المؤسسة على التعلم من الموردين يؤدي إلى رضا الزبائن، يعمل على كسب ولائهم وكذا تقديم منتجات ذات جودة و تحسين إجراء تعديلات على تسليم السلع والخدمات وهذا بفضل التكيف مع الإقتراحات التي يقدمها الموردون¹.

المطلب الخامس: عمليات التعلم التنظيمي:

لقد أدت العولمة والتقدم التكنولوجي إلى زيادة وتيرة التغيير، ومن المهم جداً أن يتضمن التعلم تحليل كيفية حدوث التغيير. فيعد فهم الطرق التي يتعلم بها الأشخاص ويتطورون المميزات الأساسية للسلوك التنظيمي والإدارة، و يتم تعريف التعلم بشكل عام على أنه اكتساب المعرفة التي تؤدي إلى تغيير دائم و نسبي في السلوك².

لاحظ Huber أن هناك نقص عام في الدراسات السابقة للتعلم التنظيمي لـ (Hedberg 1981; Shrivastava 1988; Levitt and March 1988; Fiol and Lyles 1985) ولاحظ أيضاً أنه حتى الآن لم يتم تقديم سوى نسبة صغيرة جداً من الأعمال في أشكال ومنتديات. وحاول المساهمة في تقديم فهم أكثر شمولية للتعلم التنظيمي، ويرى انه هناك أربعة بنيات مترابطة بشكل متكامل للتعلم التنظيمي وهي³:

¹ ترغيني صباح، دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-إحاطة نظرية-،مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد و الإدارة، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 233-236.

² Mulins.Op.cit.p152

³ Huber,Op.Cit.P 88-105.

1- إكتساب المعرفة : Knowledge Acquisition :

تهدف العديد من الأنشطة التنظيمية إلى اكتساب المعلومات أو المعرفة. ومن الأمثلة على ذلك استبيانات العملاء وأنشطة البحث والتطوير ومراجعات الأداء وتحليل منتجات المنافسين, يتم أيضًا توجيه العديد من السلوكيات غير الرسمية نحو الحصول على معلومات أو معرفة، على سبيل المثال، قراءة صحيفة أو الاستماع إلى الأخبار, ويمكن تكتسب المنظمات المعلومات أو المعرفة من خلال خمس عمليات: (1) التعلم الخلفي، (2) التعلم التجريبي، (3) التعلم غير المباشر، (4) التطعيم، و (5) البحث والملاحظة.

1-1 المعرفة التأسيسية (الخلقية) : Congenital Learning : لا تبدأ المنظمات نشأتها بصفحة نظيفة. الأفراد أو المنظمات التي تنشئ منظمات جديدة لديهم معرفة بالبيئة الأولية للمنظمة الجديدة وحول العمليات التي يمكن للمنظمة استخدامها لتنفيذ أهداف أصحابها، ومن ثم يقومون بإتاحة هذه المعرفة لأعضاء هذه المنظمة الجديدة. وبشكل عام، تتجه المنظمات إلى دمج الممارسات و الإجراءات التي تحددها مفاهيم العمل التنظيمي وإضفاء الطابع المؤسسي عليها , من وجهة نظر المنظمة الجديدة تلك المعرفة المؤسسية تعتبر معرفة موروثه.

وعندما يتم "دمج" منظمة أو منحها رسميًا مهمة وموارد من قبل المنظمة الأم، في بداية فترة إنشائها، يستخدم مؤسسو المنظمة المستقبلية التعلم غير المباشر أو التطعيم أو البحث. وبالتالي فإن المعرفة الخلقية للمنظمة هي مزيج من المعرفة الموروثة عند نشأتها والمعرفة الإضافية المكتسبة.

1-2 التعلم التجريبي (عن طريق الخبرة) : Experimental Learning : بعد نشأتها، تكتسب المنظمات بعض معارفها من خلال الخبرة المباشرة، في بعض الأحيان يكون هذا التعلم نتيجة لجهود متعمدة ومنهجية، وفي كثير من الأحيان يتم الحصول عليها عن غير قصد أو بشكل غير منهجي. الأدبيات المتعلقة بالتعلم التجريبي متنوعة تمامًا، ويمكن اختصارها كالتالي:

- التجارب التنظيمية. يتم تعزيز التعلم التجريبي من خلال تحليل التغذية العكسية.
- التقييم التنظيمي الذاتي هو شكل آخر من أشكال التعلم التجريبي، يتم من خلال التركيز على تفاعل الأعضاء ومشاركتهم.
- التكيف مع مجال معين، وهي القدرة على توسيع المجالات المتخصصة أو العثور على مجالات جديدة. رغم أنه يؤدي إلى البقاء على المدى القصير، إلا أنه لا يكفي أبدًا للبقاء على المدى الطويل.
- التعلم غير المقصود أو غير المنهجي ، أن التعلم الجماعي أو التنظيمي غالبًا ما يكون عشوائيًا ومتعدد الأوجه.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكـل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

- منحنيات التعلم المبنية على الخبرة. تكتسب منظمات التصنيع خبرة في إنتاج منتج جديد، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الإنتاج ووقت الإنتاج لكل وحدة. غالبًا ما يمكن التنبؤ بحجم التخفيضات من خلال نموذج رياضي (يسمى أحيانًا "منحنى الخبرة" أو "منحنى التعلم")

- التعلم من التجربة. تستخدم أساليب متعددة (على سبيل المثال، التجارب المعملية، والتحليل الرياضي، والمحاكاة الحاسوبية، والتحليل بأثر رجعي للأحداث التنظيمية).

1-3 التعلم الغير مباشر : Vicarious learning : وهو عملية اكتساب الخبرة من المصدر، تحاول المنظمات عادةً التعرف على الاستراتيجيات والممارسات الإدارية، وخاصة التقنيات الخاصة بالمنظمات الأخرى، ويطلق مصطلح "نكاء الشركات" على فكرة البحث عن معلومات حول ما يفعله المنافسون وكيف يفعلون ذلك. وتشمل معلومات حول المستشارين والاجتماعات المهنية والمعارض التجارية والمنشورات والبائعين والموردين، شبكات المهنيين. أو عن طريق التقليد أو المحاكاة بشكل محدود خاصة في البئة سريعة التغيير.

1-4 التدعيم بالمهارات (التطعيم) : Grafting : تقوم المنظمات في كثير من الأحيان بزيادة مخزونها من المعرفة من خلال اكتساب والتطعيم بأعضاء جدد يمتلكون معرفة لم تكن متوفرة سابقًا بالمنظمة. في بعض الأحيان قد يتم إدراج حاملي المعرفة الجديدة على نطاق واسع، كما هو الحال في حالة استحواذ منظمة بأكملها على منظمة أخرى.

1-5 البحث و الملاحظة : Searching and Noticing : يمكن الحصول على المعلومات التنظيمية من خلال ثلاثة أشكال:

أ- **المسح :** يشير المسح إلى الاستشعار الواسع النطاق نسبيًا للبيئة الخارجية للمؤسسة .

ب- **البحث المركز:** يحدث البحث المركز عندما يقوم الأعضاء أو الوحدات التنظيمية بالبحث بنشاط في جزء ضيق من البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وغالبًا ما يكون ذلك استجابةً لمشاكل أو فرص فعلية أو مشتبه بها.

ج- **مراقبة الأداء:** تعني الاستشعار المركز والواسع النطاق لفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها المحددة مسبقًا أو متطلبات أصحاب المصلحة. الملاحظة: هي الحصول غير المقصود على معلومات حول البيئة الخارجية للمنظمة أو الظروف الداخلية أو الأداء.

2- توزيع المعرفة : Information Distribution : يعد توزيع المعلومات أحد العوامل المحددة لحدوث التعلم التنظيمي واتساع نطاقه. فيما يتعلق بحدوث التعلم التنظيمي، الأقسام التنظيمية عادةً ما تقوم بتطوير معلومات "جديدة" بعد الحصول عليها من مختلف الأقسام التنظيمية الأخرى، كما هو الحال عندما يعلم قسم الشحن بوجود مشكلة نقص من خلال مقارنة المعلومات المتحصل عليها من المستودع مع معلومات قسم المبيعات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكـل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

عندما يتم توزيع المعلومات على نطاق واسع في منظمة ما تتمتع بوجود مصادر أكثر تنوعاً لها، فمن المرجح أن تتجح جهود الاسترجاع، ومن المرجح أن يكون الأفراد والوحدات قادرين على التعلم. وبالتالي، يؤدي توزيع المعلومات إلى التعلم التنظيمي على نطاق أوسع.

إن كيفية عثور أولئك الذين يمتلكون معلومات غير روتينية وأولئك الذين يحتاجون إلى هذه المعلومات على بعضهم البعض، أمر غير مدروس نسبياً، ولكنه يستحق اهتمام الباحثين المهتمين بالتعلم التنظيمي. إحدى العمليات التنظيمية التي تسهل الاقتران بين أولئك الذين يحتاجون إلى معلومات غير روتينية وأولئك الذين لديهم تلك المعلومات هي النقل الداخلي للموظفين، سواء بمبادرة من الموظف أو بمبادرة من صاحب العمل. إن دور هذه العملية في توزيع المعلومات داخل المنظمة هو المرشح الرئيسي للدراسة التجريبية.

3- تفسير المعلومات : Information Interpretation :

إستنتج Huber أن المزيد من التعلم قد يحدث عندما يتم تطوير المعلومات و إضفاء عليها تفسيرات أكثر تنوعاً، لأن مثل هذا التطوير يؤدي إلى الفهم الأكثر اكتمالاً إلى تغيير في نطاق السلوكيات المحتملة، أي إلى التعلم التنظيمي.

ويرى كذلك : من المحتمل أن مدى التفسير المشترك للمعلومات الجديدة يتأثر بـ :

- توحيد الخرائط المعرفية السابقة التي تمتلكها الوحدات التنظيمية.
- توحيد، تأطير و توصيل المعلومات.
- إثراء الوسائط المستخدمة لنقل المعلومات.
- تحميل المعلومات على وحدات الترجمة الفورية.
- مقدار إلغاء التعلم الذي قد يكون ضرورياً قبل أن يتم إنشاء تفسير جديد.

4- الذاكرة التنظيمية: Organizational Memory :

إن مشكلة الذاكرة التنظيمية الضعيفة هي أكثر تعقيداً بكثير مما قد توحى به الاعتبارات البسيطة لأوجه القصور لدى البشر كمستودعات للمعلومات والمعرفة التنظيمية، توضح الملاحظات اليومية أن دوران الموظفين بسبب خسارة كبيرة للمكونات البشرية في ذاكرة المنظمة، إن عدم توقع الاحتياجات المستقبلية لمعلومات معينة يؤدي إلى عدم تخزين كميات كبيرة من المعلومات أو عدم تخزينها بحيث يمكن استرجاعها بسهولة، على سبيل المثال، الحلول للمشاكل، حتى لو تم تخزينها، فغالباً ما تتم فهرستها بشكل تقريبي فقط، إن أعضاء المنظمة ذوي الاحتياجات المعلوماتية لا يعرفون في كثير من الأحيان مكان وجود المعلومات التي يمتلكها أو يخزنها أعضاء آخرون.

" فبعد البحث عن المعلومات ومشاركتها ومن ثم تحليلها وغربلتها لآبد على المنظمة أن تحتفظ بالمعرفة المناسبة لإعادة استخدامها، هذا ما يسمى تعلمًا تنظيميًا لذا على المنظمة امتلاك ميكانيزمات تساعد على الاحتفاظ بالمعلومات والمعرفة، لإعادة استرجاعها في الوقت المناسب، هذا الميكانيزم هو ما يصطلح على تسميته الذاكرة التنظيمية، وهي عبارة عن آلية لتخزين المعلومات والمعرفة، فهي مكونة من نظام تفاعلي يعتمد على ميكانيزمات تحصيل، تخزين، وإعادة الهيكلة الخاصة للمعلومات.

والذاكرة التنظيمية حسب " Ungson et Walsh " ليست مخزنة في مكان واحد بل هي موزعة على أجزاء مختلفة من المنظمة "الأفراد، الثقافة، التحولات أو الهياكل التنظيمية"¹.

المطلب السادس : معوقات التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو عملية تساعد المنظمات على التكيف مع البيئات المتغيرة، وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ومع ذلك، قد تواجه المنظمات أيضًا عقبات مختلفة تعيق أو تمنع عملية التعلم و يمكن أن يؤدي التعلم غير المناسب إلى نتائج عكسية للأهداف التنظيمية . فهناك عدة معوقات وراء فشل عمليات التعلم في كثير من الأحيان ، بغض النظر عن حجم المنظمة. وفيما يلي سنذكر أهم تلك المعوقات:

1- المعوقات التنظيمية: غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، وتغير المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي بشكل مستمر، وثقافة المنظمة : إذ تحول دون تشجيع الأفراد على التعلم، ووجود الهياكل الهرمية، وضيق ومحدودية الوقت التي تعيق التطوير الفردي والمشاركة الجماعية.

2- المعوقات التنظيمية الخارجية : أبرز المعوقات الخارجية :

التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية، و الإختلافات بين المنظمات من حيث الحجم والموارد، والتي تحد من قدرة المنظمة المتعلمة على التعلم من تجارب المنظمات الأخرى.

3- المعوقات الفردية : أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة هي :

قلة بناء فرق العمل، وضعف نظام الإتصال بين الموظفين، وتجزئة القسم إلى عدة دوائر، والإعتقاد الخاطئ لدى المديرين بأن التعلم التنظيمي يتطلب فقط عقد الدورات التي تنقل كاهل ميزانية المنظمة ، ومحدودية معرفة المديرين بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وقلة الحوافز لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة من قبل المديرين في القطاع العام،بناء منظمة متعلمة بالروتين وعدم التفاعل مع المستجدات،وقلة الموارد المالية، وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار،مع وجود ضغط العمل، وكثرة التنقلات بين الموظفين،بالإضافة للمحسوبية في المشاركة في الدورات التدريبية، فضلا عن وجود أفراد يقاومون التغيير².

¹ فاسي فاطمة الزهراء،مرجع سبق ذكره،ص70-71

² محمد نايف محمد الرفاعي وأحمد محمد سعيد حسن الشيبان ومحمد علي الروابده، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد،المجلة الأردنية في إدارة الاعمال،المجلد'09'العدد01، 2013 ، ص128.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة وشاش فؤاد ، صاطوري الجودي ، عراك عبود عمير الديلمي: تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات -دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية-¹ :

هدفت الدراسة إلى تحليل الجوانب النظرية ذات العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء علي أهم الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي، وعلاقة هذه الأبعاد في تحقيق فعالية المؤسسات، واستخدمت الدراسة الاستبانة على عينة مكونة من 50 مؤسسة علي المستوى الشرقي للجزائر، إذ تتمثل المشكلة الرئيسية التي تواجه المؤسسات في عدم قدرة هياكلها التنظيمية على الاستجابة للتطورات المتسارعة في البيئة، مما ينعكس سلبا علي فعاليتها، تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي، وجرى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وخلصت نتائج : أن الهياكل التنظيمية للمؤسسات المبحوثة تتصف بالمركزية العالية في العمل وتوجه العمال نحو تطبيق عال لقواعد وإجراءات العمل الصارمة انسجاما مع التعليمات والقوانين والأنظمة المركزية السارية المفعول التي تؤكد تنفيذ برامج الشركات بطريقة رسمية بحتة انسجامًا مع الهيكل التنظيمي.

- تتصف الهياكل التنظيمية للمؤسسات المبحوثة بالمركزية الشديدة الذي نتج عنه ضعف المشاركة باتخاذ القرارات من قبل العاملين , فضلا عن وجود صعوبة عالية في الوصول للإدارة العليا.
- أظهرت النتائج أن بعدي الرسمية والتعقيد يقفان عائقين أمام فاعلية المؤسسات المبحوثة وأن زيادتهما يقلل من فاعليتها.

و من اهم توصيات :

- منح الإدارات الوسطى بعض الصلاحيات لضمان انسيابية الأعمال والاهتمام بقدرات وكفاءات هذه الإدارات في تنفيذ الخطط والبرامج الموكلة إليها بما ينسجم مع هذه القدرات مما يؤدي الى تخفيف العبء عن الإدارات العليا لتتصرف الأخيرة إلى التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات ذات الصلة بحياة هذه الشركات.
- تعزيز قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم من خلال الدورات التدريبية كل بحسب اختصاصه.

¹ وشاش فؤاد ، صاطوري الجودي ، عراك عبود عمير الديلمي. تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات- دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية-،مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد01، 2021.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

- الابتعاد عن النهج المركزي في اتخاذ القرارات وأتباع صيغ مرنة في الإدارة والتوجيه والتنظيم بغية إشراك الإدارات الوسطى لضمان أداء أفضل يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة.
- العمل على إيجاد التناغم بين متطلبات العمل من جهة وبين المؤهلات والخصائص الواجب توفرها في الأشخاص بما يعزز من فعاليتها.

2- دراسة مالكي محمد : أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات- دراسة ميدانية- جامعة طاهري محمد لولاية بشار: ¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز المعرفة التشاركية وذلك من خلال الأبعاد: التخصص ، التعقيد، الرسمية، المركزية. بصفة مباشرة في المنظمات، وأيضا إلى إبراز أثر الهيكل التنظيمي بصفة غير مباشرة في ظل وجود عمليات ادارة

المعرفة متغيرا وسيطا ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، حيث تم توزيع استبانة على المستجيبين من الموظفين بالمؤسسة الجامعية بشار، تم تحليل استجابات عينة ضمت 257 مفردة من مجتمع مكون من 1400 من عاملين وأساتذة جامعة طاهري محمد بشار، والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وكذا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية ببرنامج R-PLSPM، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن % 60.6 من التباين المفسر من المعرفة التشاركية يعود لأبعاد الهيكل التنظيمي.
- هناك أثر ايجابي معنوي لكل من التخصص التعقيد والرسمية في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور عمليات إدارة المعرفة.
- هناك أثر ايجابي معنوي لكل من الرسمية والمركزية في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور المعرفة التشاركية.
- ليس هناك أثر معنوي لكل من التخصص و التعقيد في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور المعرفة التشاركية.

و من أهم توصيات الدراسة :

- توفير هيكل تنظيمي ذو أبعاد متناسبة ورؤية الجامعة الجزائرية.

¹ مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات-دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، تخصص مقاولاتية، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر -، 2019-2020.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

- مشاركة أفكار التنمية مع المصالح والمنظمات التي بحاجة لها والتي تنتجها المؤسسة الجامعية من خلال التظاهرات العلمية كالملتقيات.
- حماية صناعات المعرفة بغية خلق بيئة تدفع إلى الإبداع وتدرك تكاليفه.
- الاهتمام بالعنصر البشري وإعطائه الصبغة القانونية في تقييم أداءه في التشارك.
- ربط البحوث والدراسات العلمية، بمشاريع تخص مؤسسات بهدف حل مشاكلها، وبالتالي تجسد التشارك المعرفي بين الجامعة والمحيط.

3- دراسة بشار عباس الحميري و احمد كاظم بريس: أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية، الحلة-العراق: ¹

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض المفاهيم الأساسية لمتغيري البحث (الهيكل التنظيمي و التعلم التنظيمي) و تحديد مستوى أبعاد كل من الهيكل التنظيمي و التعلم التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وكذلك تشخيص ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين الهيكل التنظيمي (المتغير المستقل) و التعلم التنظيمي (المتغير التابع) ولأجل تحقيق هذا الهدف تم تبني: المركزية، الرسمية، التخصص، والتعقيد. كأبعاد للهيكل التنظيمي، في حين تمثلت أبعاد التعلم التنظيمي في: اكتساب المعلومات، نشر المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية. وتمت هذه الدراسة في الشركة العامة للصناعات النسيجية- الحلة، ولقياس متغيري البحث اعتمدت الدراسة على إستبانة تم توزيعها على عينة مقدارها 84 من العاملين في الشركة المذكورة. وتمثلت مشكلة البحث في ضعف إدراك المنظمة لامتلاكها لهيكل تنظيمي ملائم يدعم آليات التعلم التنظيمي.

أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي إلى أن أبعاد الهيكل التنظيمي كان لها تأثير ضعيف وغير دال معنويًا، ما يشير إلى ضعف مساهمة الهيكل التنظيمي في تعزيز عمليات التعلم الخاصة بالمنظمة موضوع الدراسة لإعتماده الهياكل الآلية.

ومن من أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة الحد من درجة المركزية المعتمدة على مستوى المنظمة والمعامل التابعة لها، والتوسع في منح الصلاحيات بما يضمن التوجه نحو تبني اللامركزية.
- ضرورة العمل على تخفيف شدة الرسمية المعتمدة من قبل المنظمة موضوع الدراسة لكونها لم تشكل دافعا إيجابيا لعملية التعلم التنظيمي.

¹ بشار عباس الحميري، احمد كاظم بريس، اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية،مجلة أهل البيت العراق، العدد 19، 2016.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

- تنوع مهام العاملين ، بهدف إكسابهم المزيد من المهارات والخبرات وإبعادهم عن حالة الملل و الرتابة وتعزيز حالة التعلم على مستوى العاملين و المنظمة.
- دمج اكبر عدد من العاملين في الدورات التدريبية الداخلية و الخارجية، والتي يمكن من خلالها الإطلاع على آخر المستجدات في مجال الصناعة.
- الحد من ظاهرة ارتفاع مستوى تعقيد الهيكل التنظيمي لما لها من آثار سلبية على مجمل نواحي الأداء الاستراتيجي و خاصة التعلم التنظيمي.

4- دراسة صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وعبد الستار إبراهيم دهام : التعلم أُنظمي وأثره في نجاح المنظمات- دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق:-¹

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التعلم التنظيمي و أثره في نجاح الشركات المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد و توضيح أهمية كل بعد من أبعاد التعلم وأيها أكثر تأثيراً في نجاح الشركات. وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة على 07 شركات تابعة لوزارة الإعمار العراقية، تضمنت إجابات 66 مديراً وباستعمال الأساليب الإحصائية، مثل المتوسط الحسابي ونماذج الانحدار البسيط، وكانت النتائج: أن لدى الشركات مستوى مقبول من التعلم المنظمي والنجاح، ويؤثر التعلم المنظمي معنوياً في نجاحها، إلا أن ثقافة التعلم المنظمي لازالت محدودة الانتشار في الشركات المبحوثة ، إن مجمل النتائج تؤكد أن لدى الشركات المبحوثة أساس جيد للتعلم لكنها لا تزال بحاجة إلى إدراك أكثر لأهمية التعلم في تعزيز فرص نجاحها، ولا تزال تفصلها مسافة بعيدة للوصول إلى المنظمة المتعلمة التي توصف بمستوى عال من النجاح المستمر.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

-التأكيد على نشر ثقافة التعلم المنظمي وتبني رؤية المنظمة المتعلمة من خلال خلق مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم في تعزيز فرص التعلم، ضرورة الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة بشكل يحقق تفاعلها وتكاملها مع عمليات التعلم، التأكيد على استثمار ديناميكيات التعلم في تعزيز فرص النجاح عبر تشجيع الإدارة العليا للتعلم والتطوير من خلال استخدام مهارات الاستماع الفعال والتغذية العكسية الكفؤة وفتح قنوات الاتصال واعتماد مداخل العمل الفرقي وتمكين الأفراد من خلال اعتماد اللامركزية وتفويض السلطة وتخفيف وطأة القوانين، الاستمرار في تعزيز التطبيقات التكنولوجية الحديثة وحسن استثمارها في برامج التعلم، ضرورة تطلع الشركات نحو امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة كخيار إستراتيجي مهم للبقاء والنجاح في بيئة مضطربة يتغير فيها كل شيء باستمرار عبر محاكاة الشركات المتقدمة.

¹ صلاح الدين عواد كريم الكبيسي. عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي و أثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق، المجلد 13، عدد 45، 2007.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة بلغات أجنبية

1- دراسة Tatiane de Andrade Neves Hörbe, Gilnei Luiz de Moura, Emanuely Machado, Simone Alves Pacheco de Campos Comoretto

Influence of the Organizational Structure In the Organizational Learning Capacity: The Case of a world manufacturer of commercial vehicles

اثر الهيكل التنظيمي على قدرات التعلم التنظيمي-دراسة حالة لمؤسسة عالمية لصناعة المركبات التجارية- البرازيل.¹

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على قدرة التعلم التنظيمي في شركة محل الدراسة، وتم الاعتماد في تصميم هذا البحث المنهج التحليلي، تم اختيار الوحدة الإدارية لشركة العالمية لتصنيع المركبات التجارية كعينة للدراسة، و جمع البيانات النوعية من خلال مقابلات شبه منظمة وتحليل الوثائق. أُجريت المقابلات في مقر الشركة مع 4 من مجموع 15 من قادة الوحدة التي تم التحقيق فيها، وبلغت مدة التسجيل 210 دقيقة. ومن أهم النتائج المتحصل عليها: يجب أن تكون البيئة الملائمة للتعلم التنظيمي مدعومة بالهيكل التنظيمية، تميل أبعاد المركزية والتكامل إلى تعزيز عمليات ومستويات التعلم؛ الدرجة العالية من الرسمية ليس لها أي تأثير على القدرة على التعلم التنظيمي. وأهم التوصيات : من أجل تطوير بيئة مواتية للتعلم التنظيمي، يجب على المنظمات الاستفادة من الأشكال الهيكلية الأكثر مرونة، والتي تشجع استقلالية الأفراد وحريرتهم من خلال اللامركزية. كما يجب أن تسعى المنظمات إلى مستوى عالٍ من التكامل ومشاركة المعلومات بحيث يكون التواصل سلسًا بين مختلف أنحاء الشركة. ويقترح مجموعة البحث بالنسبة للدراسات المستقبلية إجراء دراسة عمودية تسمح بمراقبة تطور التعلم والبحث عن المتغيرات أخرى محتملة قد تكون قادرة على العمل كمنبئات للتعلم التنظيمي، مع توسيع عينة البحث.

¹ Tatiane de Andrade Neves Hörbe, Gilnei Luiz de Moura, Emanuely Comoretto Machado, Simone Alves Pacheco de Campos .Influence of the Organizational Structure In the Organizational Learning Capacity: The Case of a world manufacturer of commercial vehicles.Brasilian Gouranal Of Management, vol. 14, no. 2, pp. 388-404, 2021

2- دراسة Hillary O.Odor & Peter A. Samuel :

(Organisational Learning and Learning Organisations-)

التعلم التنظيمي و المنظمات المتعلمة¹.

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض بعض المفاهيم و الأدبيات حول التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: أولاً، كيف يمكن تحديد المنظمة المتعلمة؟ ثانياً، ما هو الفرق المفاهيمي بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة؟ ثالثاً: ما هي المعوقات التي تمنع المنظمة من أن تصبح منظمة متعلمة؟ رابعاً، ما هي الفوائد التي تجنيها المنظمات من كونها منظمة متعلمة؟ بالإضافة، إلى تقديم بعض الأمثلة على المنظمات المتعلمة في نيجيريا و الولايات المتحدة الأمريكية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أن ثقافة التعلم في المنظمة لها تأثير مباشر على الابتكار التنظيمي، والذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالنجاح التنظيمي على المدى الطويل.

ومن أهم التوصيات : من المستحسن أن تركز المنظمات على التعلم التنظيمي بهدف ان تصبح منظما متعلمة قادرة على المنافسة ,كما يوصي الباحثون أيضاً بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث التجريبية في هذا الموضوع للتحقق مما إذا كانت هناك بالفعل منظمات يمكن أن يطلق عليها حقاً منظمات متعلمة أم أن هذا المصطلح مجرد تسمية خاطئة.

3- دراسة Inocencia María Martínez León & Jose A. Martinez

: The influence of organizational structure on organizational learning - (تأثير الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي):²

الهدف من هذه الدراسة البحثية هو تحديد نوع الهيكل التنظيمي الذي يوفر الظروف المناسبة لتطوير التعلم التنظيمي.

يتكون مجتمع الدراسة من 1600 شركة مصنعة وخدماتية يتجاوز عدد موظفيها 15 فردا من الشركات العاملة في منطقة مورسيا بإسبانيا، ، من خلال استبيان تم إرساله إلى المدراء، تم الحصول على(451) أربعمائة وواحد وخمسين استبياناً، مما أسفر عن معدل استجابة قدره 28.8%.

¹ Hillary O. Odor, Peter A. Samuel, Organisational Learning and Learning Organisations:A Literature Review, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.7, 2018

² Inocencia María Martínez León & Jose A. Martinez,The influence of organizational structure on organizational learning ,International journal of manpower, Vol. 32, Issue 5/6, pages 537 - 566,2011.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

ومن اهم نتائج هذه الدراسة :

- إن التعلم التنظيمي يختلف باختلاف نوع الهيكل التنظيمي (العضوي والآلي).
- إن دراسة مختلف متغيرات الهيكل التنظيمي (التخصص، الرسمية، واللامركزية، والمركزية، والمعيارية) تتيح لنا تعميق فهمنا لآثار التعلم التنظيمية المختلفة.
- يساعد الهيكل التنظيمي العضوي على تعظيم التعلم التنظيمي و تكوين أكبر قدر من المعرفة مقارنة بالهيكل الآلي.
- المتغيرات الحاسمة التي تسهل التعلم هي المركزية و المعيارية.
- يعد المستوى العالي من الرسمية سمة مشتركة في عدد كبير من المنظمات.

التوصيات:

فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية، يمكن تتضمن تلك الدراسات معلومات إضافية حول الهيكل التنظيمي وعمليات التعلم التنظيمي لمختلف المنظمات، من خلال ربط العلاقة بين المتغيرين. ويمكن أيضًا أخذ العوامل المسيرة الأخرى في الاعتبار، مثل الثقافة التنظيمية، و الإستراتيجية والبيئة، أو إدارة الموارد البشرية. كما يمكن أن تتضمن بحوث أخرى دراسات حالة في إحدى الشركات من خلال العينة لمقارنة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال المعادلات الهيكلية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

جدول رقم 1 : يبين مقارنة الدراسات السابقة فيما بينها

الدراسة	أهداف الدراسة	متغيرات الدراسة	منهج الدراسة	أدوات الدراسة	مجتمع الدراسة	حجم العينة
الدراسة الحالية	- التأكيد على مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التعلم التنظيمي	- متغير مستقل "الهيكل التنظيمي" و متغير تابع " التعلم التنظيمي"	المنهج الوصفي التحليلي	الإستبيان	- دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط بغرداية	40 فرد من مجتمع الدراسة
دراسة وشاش فؤاد ، صاطوري الجودي ، عراك عبود عمير الديلمي	تحليل العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية	-متغير مستقل "الهيكل التنظيمي" ومتغير تابع "فعالية المؤسسات	المنهج الوصفي التحليلي	الإستبيان	-دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية	عينة من 50 مؤسسة جزائرية
دراسة مالكي محمد	هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز المعرفة التشاركية	متغير مستقل "الهيكل التنظيمي" ومتغير تابع "المعرفة التشاركية"	المنهج الوصفي التحليلي	الإستبيان	جامعة طاهري محمد بشار	عينة من 257 أستاذ من مجتمع الدراسة
دراسة بشار عباس الحميري و احمد كاظم بريس	تهدف هذه الدراسة إلى استعراض المفاهيم الأساسية	متغير مستقل "الهيكل التنظيمي" و متغير تابع " التعلم		الإستبيان	الشركة العامة للصناعات النسيجية,الحلة-العراق	عينة من 84 عامل

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

			-	التنظيمي"	لمتغيري البحث و تحديد مستوى أبعاد كل من الهيكل التنظيمي و التعلم التنظيمي في المنظمة المبحوثة	
عينة من 66 مديرا للشركات موضوع الدراسة	07 شركات لوزارة الأعمار والإسكان في العراق	الإستبيان	-	متغير مستقل"التعلم التنظيمي" و متغير تابع " نجاح المنظمات"	تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التعلم التنظيمي و أثره في نجاح الشركات المبحوثة	دراسة صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وعبد الستار أبراهيم دهام
عينة تتكون من 04 مدراء من بين 15 من قادة الوحدة الإدارية	الوحدة الإدارية لمؤسسة عالمية لصناعة المركبات التجارية.	المقابلة	المنهج التحليلي	- متغير مستقل"الهيكل التنظيمي" و متغير تابع " التعلم التنظيمي"	تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على قدرة التعلم التنظيمي في شركة محل الدراسة	دراسة Tatiane de Andrade Neves Hörbe, Gilnei Luiz de Moura, Emanuely Comoretto Machado, Simone Alves Pacheco de Campos
-	-	-	المنهج الوصفي	التعلم التنظيمي و المنظمات	تهدف هذه الدراسة إلى	دراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة

			التحليلي	المتعلمة	استعراض بعض المفاهيم والأدبيات حول التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة	Hillary O.Odor & Peter A. Samuel
عينة من 451 شركة من مجتمع دراسة يتكون من 1600	شركة مصنعة وخدماتية بإسبانيا	الإستبيان	المنهج الوصفي التحليلي	- متغير مستقل "الهيكل التنظيمي" و متغير تابع " التعلم التنظيمي"	الهدف من هذه الدراسة البحثية هو تحديد نوع الهيكل التنظيمي الذي يوفر الظروف المناسبة لتطوير التعلم التنظيمي	دراسة Inocencia María Martínez León & Jose A. Martinez

المصدر : من اعداد الطالب

خلاصة:

كخلاصة يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يشير إلى النظام الرسمي للسلطة والاتصالات والأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة، وإنه الإطار الذي يملئ كيفية تقسيم المهام والأنشطة وتنسيقها والتحكم فيها لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. وأصبح من بين أولويات المنظمات تصميم هيكل التنظيمي مناسب يتضمن مبدأ العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد، وكما يملئ مبدأ الإستمرارية قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية.

ويمكن تمييز المنظمات المتطورة والناجحة من خلال الأبعاد التي تتميز بها هياكلها التنظيمية.

المنظمات الرائدة هي تلك التي تتمكن من تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع حجمها وقدراتها، وتكون قادرة على التأقلم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال الإلتزام المستمر بتطوير قدراتها التكنولوجية والبشرية،

ويعتبر التعلم التنظيمي أحد الموارد الإستراتيجية وأحد نقاط القوة التي تسعى المنظمة من خلالها لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

التعلم التنظيمي هو التطوير المستمر لقدرات الأفراد بهدف إكتساب أفكار و معارف جديدة من خلال تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة، مما يؤدي إلى تمكينهم من إتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بمختلف مهامهم، وبالتالي تحقيق مختلف أهداف المنظمة.

من أهم سمات المنظمات المتعلمة، تلك المنظمات التي تسعى باستمرار لتطوير قدراتها المعرفية من خلال التحفيز المستمر لأفرادها عبر كافة مستويات الهيكل التنظيمي وتشجيع العمل الجماعي وحلقات التعلم مع ضرورة امتلاك ذاكرة تنظيمية لتجاربها السابقة و إتاحتها لكافة افراد المنظمة .

وسنتطرق في الفصل التطبيقي لدراسة أثر الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي من خلال العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي و عملية التعلم التنظيمي من خلال المؤسسة موضوع الدراسة.

الفصل الثاني :

دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق
الوطني للتوفير والاحتياط - بنك

بغرداية

تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري لكل من الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل للدراسة والتعلم التنظيمي كمتغير تابع سنحاول من خلال هذا الفصل ان نبين مدى تأثير الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده كل من التعقيد، الرسمية والمركزية، على التعلم التنظيمي وتم استهداف عينة من موظفي وكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط على مستوى ولاية غرداية من خلال معالجة البيانات الإحصائية المجمعّة بواسطة الاستبيان. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتعرف من خلال هذا المبحث لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة لأداة جمع البيانات "الاستبيان" وأهم تقسيماتها اختبار صدقها وثباتها من خلال المطالب التالية

المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب على مجتمع وعينة الدراسة وكذا متغيرات الدراسة وأداة جمع البيانات .

1- مجتمع وعينة الدراسة

سنقدم من خلال هذا الفرع لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة لمجتمع وعينة الدراسة.

1-1 لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة:

1-1-1 النشأة و التطور التاريخي للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط -بنك-:

يقع مقر الرئيسي للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط -بنك-، ب61 نهج سويداني بوجمعة بالجزائر العاصمة.

على مدى أكثر من نصف قرن من التواجد، نجح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك في التكيف مع مختلف التحولات وعمليات إعادة الهيكلة التي شهدتها الاقتصاد الجزائري ومع متطلبات عصرنة وتحرير القطاع المصرفي، وقد مرت نشأته بعدة مراحل:

تأسس الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط تحت هذه التسمية في سنة 1964 بموجب القانون رقم 227/64 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1964 كمؤسسة عمومية، ذات الشخصية المدنية و الإستقلال المالي. وتم تحديد أهم نشاطاته آنذاك بموجب هذا القانون فيما يلي:

- تركيز التوفيرات التي تجمعها المصالح البريدية باسم الصندوق الوطني.
- إيجاد و تسيير أشكال من التوفير منها تشجيع السكنى.
- التدخل لتسهيل التمويل وبناء السكنى.
- منح او توقيف العروض و ديون الرهن و القروض و السلف الخاصة بالبناء.
- شراء بعض، او كل الديون الموثوقة برهن مع ضمان حسن الوفاء الناتجة عن قرض البناء.
- منح قروض و تسبيقات ذات صيغة إجتماعية مع أخذ الإحتياطات الشديدة.

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

- منح قروض أو تسبيقات للجماعات المحلية.

- منح قروض أو تسبيقات على سندات عمومية تصدرها أو تضمنها الدولة او الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية⁶⁹.

بدأ الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط نشاطه رسميا من خلال فتح أول وكالة بتلمسان في 01 مارس 1967.

واصل تأكيد مكانته على المستوى المالي، في خدمة المواطن وأكثر قربا من الجزائريين من خلال تطوير خدماته و تحقيق أهدافه من خلال المسار التالي :

1971 تأسيس ادخار السكن.

1980 تمويل برامج الترقية العقارية.

1997 تغيير الوضع القانوني للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط من صندوق ادخار الى بنك عالمي ليصبح :
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك

1998 إطلاق قروض الاستهلاك.

2005 إعادة تموقع استراتيجي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك- في مجال التمويل العقاري.

2008 اطلاق التأمين البنكي .

2011 إعادة تموقع استراتيجي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك- من خلال ترخيص تمويل المؤسسات

2013 رقمنة دفتر الادخار وإطلاق بطاقة الادخار .

2015 إطلاق حساب الادخار دون فائدة .

2016 افتتاح أول وكالة آلية "خطابي" بالجزائر الوسطى. وفي نفس السنة تم إطلاق الإيجار التمويلي العقاري
(leasing immobilier).

2018 رأسمال الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك- يرتفع من 14 إلى 46 مليار دج.

⁶⁹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 227/64، السنة الأولى-العدد 26، 10 أوت 1964، ص: 388-389

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغداية"

2020 إطلاق التمويل الإسلامي وافتتاح أول وكالة مخصصة للصيرفة الإسلامية وكذا عدة شبابيك من خلال مختلف شبكات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك

2022 إطلاق تطبيق الهاتف Cnep-connect.

2023 إطلاق قروض الاستهلاك.

هذا المسار المتميز زاد من تعزيز أسس النمو المتوازن مع ضمان تمتع الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك بالشهرة والقدرة التنافسية وثقة ملايين من زبائنه.

أ- الرسالة:

يلتزم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك بمرافقة كافة الجزائريين من الأفراد والمهنيين والمؤسسات، المقيمين وغير المقيمين، سواء كانوا من المدخرين أو غير المدخرين، طوال حياتهم في تحقيق مشاريعهم.

ب- القيم:

يؤسس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك علاقة شراكة مع جميع زبائنه وأصحاب المصلحة تستند إلى قيمه الأساسية : الثقة • الفعالية • المسؤولية • التقدم

هذه القيم صاغت تاريخنا، وتوجه حاضرنا، وترسم مسار مستقبلنا. إنها تتعكس في رؤيتنا، و إستراتيجيتنا، وسياساتنا، وإجراءاتنا، وهي تنتقل من خلال التحلي بالقدوة الحسنة وتحدد سلوك كل من موظفينا.

ج- الرؤية :

نساهم في تعزيز الوحدة والأداء والقدرة التنافسية والاستدامة ونساهم في نقل الصورة الإيجابية لبنكنا⁷⁰.

1-1-2 لمحة عن المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط -بنك - بغداية:

بدأ الصندوق الوطني و التوفير لولاية غرداية نشاطه في شهر أوت 1981 ,كوكالة فرعية تابعة للمديرية الجهوية لقسنطينة, وساهم في تحقيق الأهداف العامة للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط, كما أثر بمختلف التطورات التي عرفتھا المؤسسة عبر مختلف مراحلها حتى سنة 1991, حيث تحول من مجرد وكالة الى مديرية جهوية للجنوب الشرقي تضم 11 وكالة موزعة عبر ولايات الجنوب.

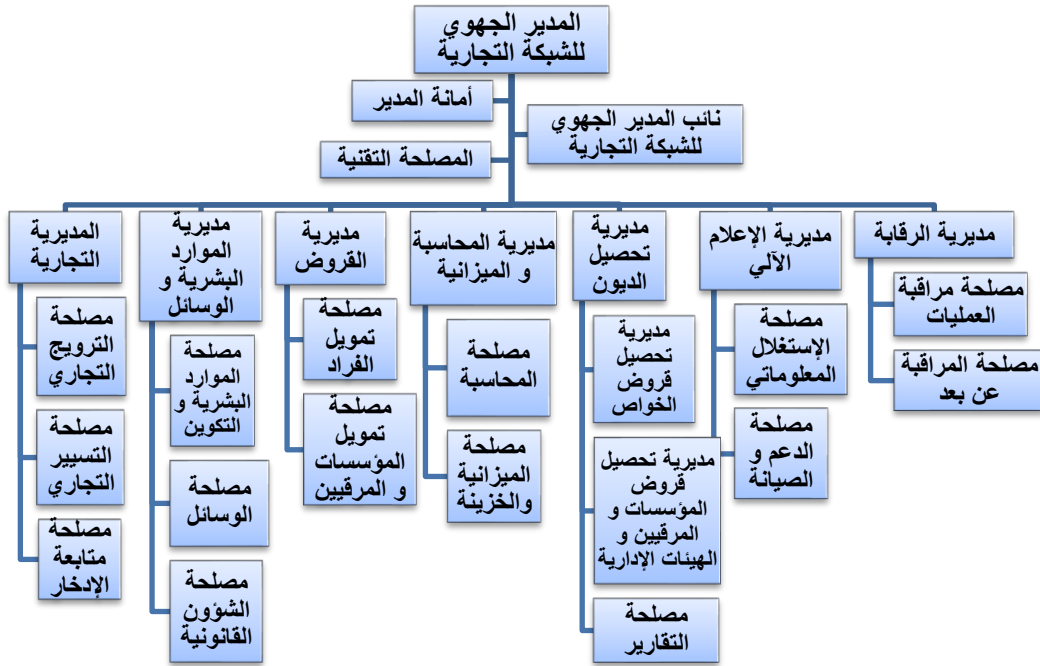
⁷⁰ <https://www.cnepbanque.dz/web/presentation-de-la-cnep-banque/>.consulté le 25/05/2024.22h36

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

3-1-1 الهيكل التنظيمي المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط - بنك - بغرداية:

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية من 45 موظف تتوزع مهامهم من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية



المصدر: المديرية الجهوية، (ترجمة الطالب)

2-1 مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك - " بگرداية"، البالغ عددهم 45 موظف.

3-1 عينة الدراسة:

للتعرف على أثر الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي، تم دراسة عينة من الموظفين في المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك - بولاية بگرداية، حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان بشكل ورقي، لنسترجع منها 37 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 37 استمارة كاملة هي قابلة للمعالجة الإحصائية بنسبة 92.5% وهي نسبة عالية و مقبولة.

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "غرداية"

جدول رقم 2 : توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة

العدد	الاستثمارات
40	الاستثمارات الموزعة
3	الاستثمارات غير المسترجعة
37	الاستثمارات القابلة للتحليل الاحصائي

المصدر: من إعداد الطالب

2- متغيرات الدراسة:

من خلال موضوع دراستنا حول: أثر الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بدراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط " غرداية" تم تحديد متغيرات الدراسة وفق الآتي:

- المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي, ويقسم للأبعاد التالية: التعقيد, الرسمية, المركزية.
- المتغير التابع: التعلم التنظيمي.

3- أداة جمع البيانات " الاستبيان ":

3-1 هيكل الإستبيان:

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، ولقد تم تطوير الاستبيان بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة، تكون الاستبيان من 31 عبارة و يوضح الجدول الموالي الأداة في صورتها النهائية، وقد تضمن الاستبيان الأجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة تمثلت في: الجنس، سنوات الأقدمية، المؤهل العلمي، منصب العمل.

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة : الهيكل التنظيمي و التعلم التنظيمي.

الفصل الثاني :دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك "بغرداية"

جدول رقم 3 : تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان

ترقيم العبارات	أبعاد الدراسة	محاور الدراسة
من 1 إلى 4	البعد الأول: التعقيد	المحور الأول: الهيكل التنظيمي
من 5 إلى 8	البعد الثاني: الرسمية	
من 9 إلى 14	البعد الثالث: المركزية	
من 1 إلى 14	المحور الأول: الهيكل التنظيمي	
من 15 إلى 31	المحور الثاني: التعلم التنظيمي	
31 عبارة	الاستبيان ككل (محاور الدراسة)	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

3-2 مراحل إعداد الاستبيان:

مر إعداد الاستبيان بعدة مراحل قبل الوصول لشكله النهائي و المتمثلة في:

-إعداد الاستبيان في شكله الأولي: بالاعتماد على الدراسات السابقة والجانب النظري.

-مرجعة الاستبيان من طرف المشرف: وتم تقديم تعديلات أخذت بعين الاعتبار.

-تحكيم الاستبيان من طرف الأساتذة: تم توزيع الاستبيان على أساتذة متخصصين لتحكيمه، وقد تم الإلتزام بالملاحظات و التعديلات المقدمة .

3-3 مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، و هو من أكثر المقاييس شيوعا بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم 4 : درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	[1.80-1.00]
غير موافق	2	منخفض	[2.60-1.81]
محايد	3	متوسط	[3.40-2.61]
موافق	4	مرتفع	[4.20-3.41]
موافق بشدة	5	مرتفع جدا	[5.00-4.21]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكرت الخماسي قسمت لخمس مجالات المجال الأول من [1.00-1.80] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [1.81-2.60] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [2.61-3.40] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [3.41-4.20] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [4.21-5.00] يمثل درجة موافق " موافق بشدة"

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for the Social Sciences* : SPSS حيث استخدمنا الإصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (*Cronbach's Alpha*) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6 .

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

- معامل الارتباط لبيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.
- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة .
- المتوسط الحسابي (*Mean*): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.
- الانحراف المعياري (*Std. Deviation*): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- معامل الانحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*): لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

المطلب الثاني: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

سنتعرف من خلال هذا المطلب على الخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى إمكانية الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان بالإضافة لمدى ثباته .

1- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان):

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنه تم عرضها على مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" أنظر للملحق رقم 1، وقد تم الإلتزام بجميع الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاتساق البنائي) :

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

جدول رقم 5 : يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		معايير الارتباط (بيرسون)	معايير الارتباط (بيرسون)	معايير الارتباط (بيرسون)	معايير الارتباط (بيرسون)
مستوى المعنوية (Sig)	مستوى المعنوية (Sig)				
0.000	0.822**	0.822**	0.822**	0.822**	البعد الأول: التعقيد
0.000	0.904**	0.904**	0.904**	0.904**	البعد الثاني: الرسمية
0.000	0.794**	0.794**	0.794**	0.794**	البعد الثالث: المركزية
0.000	0.949**	0.949**	0.949**	0.949**	المحور الأول: الهيكل التنظيمي
0.000	0.969**	0.969**	0.969**	0.969**	المحور الثاني: التعلم التنظيمي
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يشير الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الأول الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية له، حيث نجد معامل الارتباط للبعد الأول التعقيد قدر بـ ($r=0.822$)، في حين البعد الثاني الرسمية بمعامل ارتباط قدر بـ ($r=0.904$) أما البعد الثالث المركزية بمعامل ارتباط قدر بـ ($r=0.794$) وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تمتاز بالاتساق الداخلي لأن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل من المحور الأول الهيكل التنظيمي دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط لبيرسون المحسوبة في كل بعد من أبعاد المحور الأول هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05 ، وهو ما يعني أن هناك اتساقا داخليا و إنسجاما بين كل بعد من الأبعاد والمحور الأول، كما نلاحظ أنه هناك اتساق بين محاور الدراسة والدرجة الكلية لبيانات الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط للمحور الأول الهيكل التنظيمي بـ ($r=0.949$)، والمعامل

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

الارتباط للمحور الثاني التعلم التنظيمي بـ ($r=0.969$) هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، ومنه محاور الدراسة تمتاز باتساق وانسجام فيما بينها وبالتالي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

3- اختبار ثبات الاستبيان " ألفا كرونباخ " :

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. و من أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.

جدول رقم 6 : معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	محاور الدراسة
0.912	14	المحور الأول: الهيكل التنظيمي
0.969	17	المحور الثاني: التعلم التنظيمي
0.971	31	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه نتائج اختبار ثبات الاستبيان بمعامل ألفا كرونباخ، حيث قدر للمحور الأول الهيكل التنظيمي بـ 0.912، والمحور الثاني التعلم التنظيمي بـ 0.969، الاستبيان ككل قدر بـ 0.971 وكلها أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنتطرق من خلال هذا المبحث لعرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة لتحديد الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنخلص في الأخير لنتائج اختبار فرضيات الدراسة .

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية

سنتعرف من خلال هذا الجزء على توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية كل من الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي

1-1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم 7 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	28	75,7
أنثى	9	24,3
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 28 ونسبة 75.7% تليها فئة الإناث بعدد 9 ونسبة 24.3% من المجموع الإجمالي للنسب.

شكل رقم 5 : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس نلاحظ ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث كما هم مبين في الشكل أعلاه و هذا راجع إلى طبيعة الوظائف في المؤسسة كونها تعتمد بشكل كبير على الوظائف ذات التخصص المالي و البنكي والذي يعرف قلة إقبال من الإناث, كذلك أغلبية الوظائف العليا في المؤسسة تحتاج الى تنقل بين الوكالات الجهوية والمديرية المركزية بالعاصمة وهذا ما يشكل عائق للإناث بسبب ثقافة و تقاليد المنطقة.

2-1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

جدول رقم 8 : يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

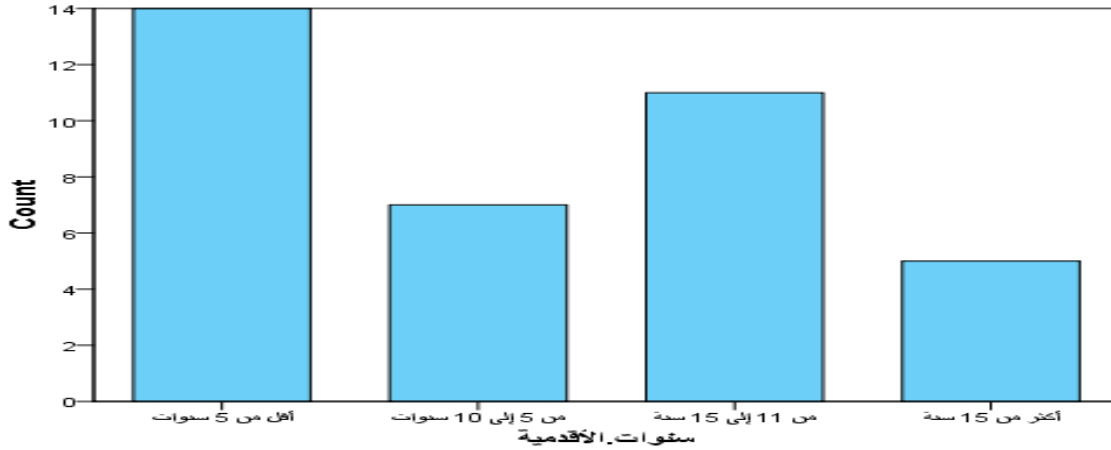
سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	14	37,8
من 5 إلى 10 سنوات	7	18,9
من 11 إلى 15 سنة	11	29,7
أكثر من 15 سنة	5	13,5
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية بأغلبية الفئة أقل من 5 سنوات بعدد 14 ونسبة 37.8 %، تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بعدد 11 ونسبة 29.7 %، أما الفئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 7 ونسبة 18.9 %، في حين الفئة أكثر من 15 سنة بعدد 5 ونسبة 13.5 % من المجموع الإجمالي للنسب.

شكل رقم 6 : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين من الشكل أعلاه يمكن تفسير ارتفاع نسبة العينة للأفراد الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات نتيجة لسياسة التوظيف بالمؤسسة من خلال توجيهها في السنوات الخيرة نحو تدعيم الوكالات الجهوية بمناصب جديدة و فتح مناصب جديدة نتيجة مغادرة العديد من الموظفين نحو التقاعد وهذا ما يفسر تدني نسبة أفراد العينة لأكثر من 15 سنة خبرة.

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

3-1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم 9 : يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

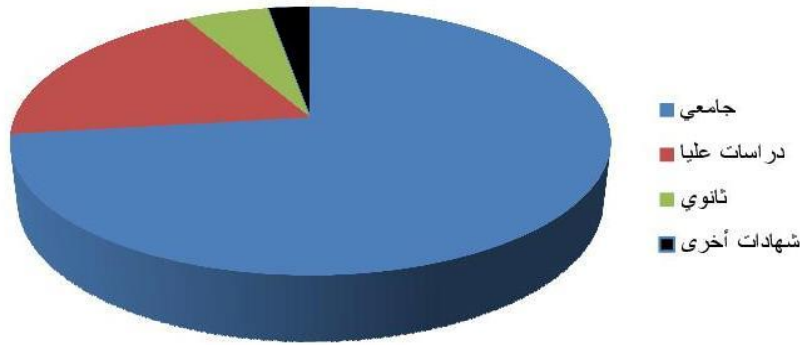
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	2	5,4
جامعي	27	73,0
دراسات عليا	7	18,9
شهادات أخرى	1	2,7
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي بأغلبية فئة جامعي بعدد 27 ونسبة 73% تليها فئة دراسات عليا بعدد 7 ونسبة 18.9%، أما فئة ثانوي بعدد 2 ونسبة 5.4%، في حين شهادات أخرى بنسبة 2.7% من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر هذا التفاوت في النسب لصالح المستوى الجامعي ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على استقطاب خريجي الجامعات.

ويمكن تفسير ذلك إلى كون المديرية الجهوية تتميز بمناصب ذات طابع إداري التي تتوجب مستوى تعليمي عال، أما بالنسبة للوظائف التقنية أو المتعلقة بأعمال الصيانة والنظافة والحراسة التي تتطلب مؤهل علمي متدني تعتمد المؤسسة في تنفيذها على مؤسسات المناولة وهذا ما يفسر انخفاض نسبة أفراد العينة لفئة اقل من ثانوي .

شكل رقم 7 : يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

4-1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير منصب العمل

جدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير منصب العمل

منصب العمل	التكرار	النسبة %
المدير ومدراء الأقسام	4	10,8
رئيس مصلحة	16	43,2
عون تنفيذي	6	16,2
منصب آخر	11	29,7
المجموع	37	100%

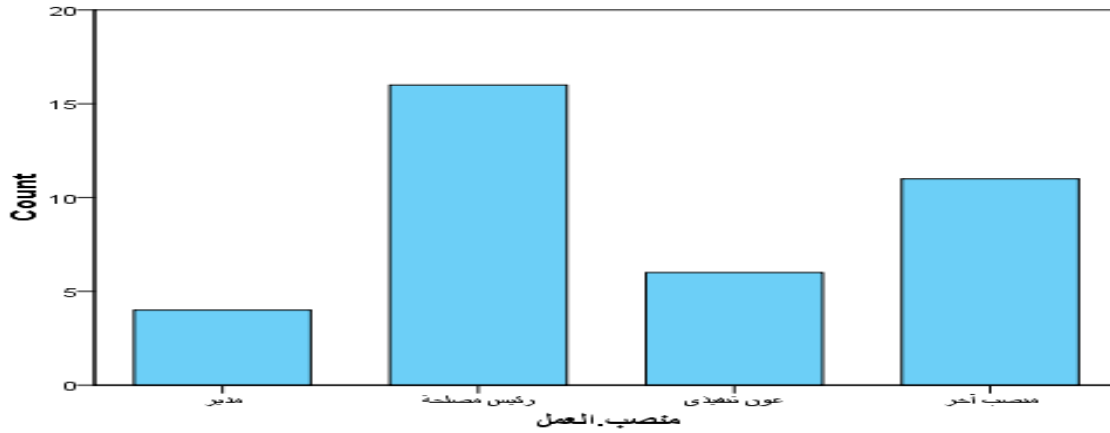
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب في العمل بأغلبية من فئة رئيس مصلحة بعدد 16 ونسبة 43.2% تليها مناصب أخرى بعدد 11 ونسبة 29.7% في حين فئة عون تنفيذي بعدد 6 ونسبة 16.2% أما مدير التي تتمثل في مدراء الأقسام والمدير العام للوكالة بعدد 4 ونسبة 10.8% من المجموع الإجمالي للنسب. نفس ذلك على أن موضوع دراستنا مس كل مستويات الإدارية في المديرية الجهوية وبالتالي موضوع الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي لا يهتم بفئة معينة فقط بل يهتم بجميع موظفي المديرية.

الفصل الثاني :دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك "بغرداية"

مما سبق يمكن أن نستنتج ان المديرية تعتمد بشكل كبير على الموظفين من فئة رؤساء المصالح بحكم عامل الخبرة والمؤهلات العلمية كما سبق ذكره، وتم ترقيةهم الى تلك من المناصب لتمكينهم المزيد من السلطة للمساهمة في عملية إتخاذ القرار وحل المشكلات.

شكل رقم 8 : يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير منصب العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2- عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول " الهيكل التنظيمي"

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الهيكل التنظيمي ، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل الإجابات، والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

2-1 عرض وتحليل نتائج البعد الأول تعقيد الهيكل التنظيمي

نتائج الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه البعد الأول التعقيد

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

جدول رقم 11 : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " التعقيد "

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1. وظيفتي محددة المهام ومعالمها واضحة	4,05	0.998	مرتفع
2. هناك سهولة في الاتصال بين المسؤولين وباقي الموظفين.	3,67	1,028	مرتفع
3. أتلقى صعوبات في التواصل مع أقسام الإدارة.	2,67	1,055	متوسط
4. تمتلك مؤسستنا وظائف كافية لإنجاز مهامها	3,81	1,049	مرتفع
البعد الأول: التعقيد	3,55	0.770	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول التعقيد حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.55) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.67 - 4.05)، حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) ووافقون عليها بدرجة مرتفعة أي أن الوظيفة محددة المهام و معالمها واضحة، أما "العبارة رقم 04 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.81) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن المديرية تمتلك وظائف كافية لإنجاز مهامها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " هناك سهولة في الاتصال بين المسؤولين و باقي الموظفين" بمتوسط حسابي (3.67)، أما العبارة رقم 03 فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.67) مما يدل على تلقي الموظفين صعوبات في التواصل مع أقسام الإدارة.

نستنتج من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة أن اتجاه بعد تعقيد الهيكل التنظيمي جاء بمستوى مرتفع، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحديد وظيفة كل فرد بشكل جيد وتحديد المهام الواجب القيام بها، كما أكدت إجابات أفراد عينة الدراسة سهولة الاتصال والتواصل بين كل من المسؤولين والموظفين مما يشجع على تبادل وتشارك المعلومات.

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

2-2 عرض وتحليل نتائج البعد الثاني "الرسمية"

نتائج الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني "الرسمية"

جدول رقم 12 : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الرسمية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام للعينة
5. تمتلك مؤسستنا إجراءات تفصيلية محددة ومسجلة مسبقا لإنجاز المهام.	3,94	1,025	3	مرتفع
6. ألتزم بإتباع الإجراءات المتسلسلة لإنجاز مهامي.	4,10	0.875	1	مرتفع
7. إجراءات العمل في مؤسستنا محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات.	4,02	0.927	2	مرتفع
8. تحرص المؤسسة على التحكم في سلوك الأفراد من خلال تطبيق القوانين على مخالفة الإجراءات والتعليمات.	3,89	0.774	4	مرتفع
البعد الثاني: الرسمية	3,99	0.791		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني الرسمية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين أن هذا البعد موافق عليه، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الكلي هو (3.99) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، وهو ضمن مجال الموافقة من (3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.89 - 4.10)، حيث "العبارة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.10) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة أي التزامهم بإتباع الإجراءات المتسلسلة لإنجاز المهام، أما "العبارة رقم 07 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.02) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن إجراءات العمل في المؤسسة محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات، في

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

حين حلت بالمرتبة الثالثة العبارة " تمتلك مؤسستنا إجراءات تفصيلية محددة ومسجلة مسبقا لإنجاز المهام " بمتوسط حسابي (3.94)، أما العبارة رقم 08 فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.89) ما يدل على حرص المؤسسة على التحكم في سلوك الأفراد من خلال تطبيق القوانين على مخالفة الإجراءات والتعليمات.

نستنتج من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة أن اتجاه بعد الرسمية في الهيكل التنظيمي جاء بمستوى مرتفع، ما يدل على أن عينة الدراسة تعمل على الالتزام بمختلف التعليمات وإجراءات العمل، بالإضافة إلى الحرص على تطبيق القوانين للحفاظ على التنظيم الداخلي للمديرية الجهوية والتسيير الإداري الجيد لمختلف ممارساتها الإدارية

2-3 عرض وتحليل نتائج البعد الثالث "المركزية"

نتائج الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث "المركزية"

جدول رقم 13 : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث المركزية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
9. يتم تنفيذ المهام عبر الأقسام دون الرجوع للإدارة العليا.	2,86	1,250	6	متوسط
10. تعتمد المؤسسة على حرية المسؤول باتخاذ القرارات الخاصة بمهامه دون الرجوع للمسئول الأعلى.	2,89	1,219	5	متوسط
11. المشاكل التي تواجهها المؤسسة أثناء أداء مهامها يتم اتخاذ قرار بشأنها على مستوى الإدارة العليا.	3,10	1,100	4	متوسط
12. تتميز مؤسستنا بهيكل تنظيمي مناسب للقيام بنشاطاتها بسهولة.	3,59	1,189	1	مرتفع
13. تحرص المؤسسة على مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار.	3,21	1,083	3	متوسط
14. تحرص مؤسستنا على تفويض السلطة بشكل واسع.	3,24	0,954	2	متوسط
البعد الثالث: المركزية	3,15	0,952		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث "المركزية" حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين أن المتوسط الحسابي الكلي هو (3.15) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، و هو يقع ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.86 - 3.59)، حيث "العبرة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.59) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المديرية الجهوية تتميز بهيكل تنظيمي مناسب للقيام بنشاطاتها بسهولة، أما "العبرة رقم 14 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.24) ما يدل على أن المديرية الجهوية تحرص على تفويض السلطة بشكل واسع، في حين حلت في المرتبة الثالثة العبارة "تحرص المؤسسة على مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.21). أما العبارة رقم 11 فجاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.10) ما يؤكد على أن المشاكل التي تواجهها المؤسسة أثناء أداء مهامها يتم اتخاذ قرار بشأنها على مستوى الإدارة العليا، في حين جاءت العبارة رقم 09 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.86) أي أنه يتم تنفيذ المهام عبر الأقسام دون الرجوع للإدارة العليا .

نستنتج من خلال تحليل إجابات أفراد عينة المديرية الجهوية أن اتجاه بعد "المركزية" في الهيكل التنظيمي جاء بمستوى متوسط، ما يدل على أن المديرية الجهوية لا تركز كل سلطتها في الإدارة العليا بشكل مرتفع بل تعمل على تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات لموظفيها من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، تقديم اقتراحات وحلول للمشاكل التي تواجه المديرية الجهوية، بالإضافة إلى القيام ببعض المهام والوظائف دون الرجوع للإدارة العليا، وهذا ما بينته إجابات أفراد عينة المديرية الجهوية اتجاه عبارات بعد المركزية التي قدرت بعضها بدرجة متوسط.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني " التعلم التنظيمي "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الثاني من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالية.

الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

جدول رقم 14 : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني " التعلم التنظيمي "

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام للعينة
15. تمنح المؤسسة لأفرادها وقتا وفرصا للتعلم وتعتمد برامج تدريبية تساعد على اكتساب معارف ومهارات جديدة.	3,81	0.995	7	مرتفع
16. تحرص المؤسسة على اكتساب المعرفة بالاعتماد على تجارب وخبرات أفرادها.	3,62	1,114	11	مرتفع
17. يشارك أفراد مؤسستنا في الحلقات التدريبية والدورات التكوينية باستمرار.	3,94	0.998	2	مرتفع
18. تسعى مؤسستنا إلى اكتساب معلومات حول بيئتها(الزبائن. الموردون، المنافسون...) باستمرار.	3,89	0.993	3	مرتفع
19. يعتبر التعلم المستمر للأفراد من الأولويات الأساسية للمؤسسة وتخصص له كل الإمكانيات اللازمة.	4,02	0.985	1	مرتفع
20. يتبادل الموظفون المعلومات والخبرات فيما بينهم بكل صراحة وشفافية.	3,48	1,260	15	مرتفع
21. يتبادل الموظفون مع بعضهم البعض التغذية العكسية لنشاطاتهم.	3,45	1,043	16	مرتفع
22. تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال المناسبة لتسهيل نشر المعلومات.	3,70	0.967	10	مرتفع
23. تشجع المؤسسة على مشاركة المعلومات وتبادل الخبرات بين الأقسام و المصالح.	3,78	1,157	8	مرتفع
24. تحرص المؤسسة على توضيح ما لديها من معلومات وبيانات بشكل مناسب و بالوسائل المختلفة.	3,72	1,044	9	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

مرتفع	13	1,191	3,56	25. يعتمد الأفراد على مجهوداتهم الشخصية و خبراتهم في تفسير و استخدام المعلومات.
مرتفع	14	1,238	3,51	26. توفر المؤسسة معلومات دقيقة عن المشاكل والأزمات السابقة لجميع أعضائها بغرض الاستفادة والتعلم منها.
مرتفع	12	1,209	3,62	27. تمتلك المؤسسة بيانات وأنظمة تخزين تسهل الوصول الى المعارف والمعلومات عند الحاجة.
متوسط	17	1,114	3,37	28. يستفيد الموظفون من قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة عن طريق نظام الانترانيت.
مرتفع	6	1,142	3,83	29. تقوم مؤسستنا بتحديثات مستمرة لقواعد تخزين البيانات و المعلومات الخاصة بأقسامها مصالحها الإدارية.
مرتفع	4	0.993	3,89	30. يتم تخزين مختلف تجارب المؤسسة في قواعد البيانات.
مرتفع	5	1,093	3,83	31. تقوم مؤسستنا ببرامج تكوين تعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية و نجاحاتهم.
مرتفع		0.894	3,71	المحور الثاني: التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني: "التعلم التنظيمي" حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد ان المتوسط الحسابي هو (3.71) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له يقع ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.37 - 4.02)، حيث أن "العبارة رقم 19 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.02) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يعتبر التعلم المستمر للأفراد من الأولويات الأساسية للمديرية الجهوية وتخصص له كل الإمكانيات اللازمة، أما "العبارة رقم 17 فجاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.94) ما يؤكد بدرجة مرتفعة مشاركة أفراد المديرية الجهوية في الحلقات التدريبية والدورات التكوينية باستمرار، في حين حلت في المرتبة الثالثة العبارة " تسعى مؤسستنا إلى اكتساب معلومات حول بيئتها(الزبائن، الموردون، المنافسون...) باستمرار" بمتوسط حسابي (3.89)،

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

أما العبارة رقم 30 فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.89) أي يتم تخزين مختلف تجارب المديرية الجهوية في قواعد البيانات، أما خامسا فنجد العبارة رقم 31 بمتوسط حسابي قدر ب (3.83) ما يؤكد بدرجة مرتفعة أن المديرية الجهوية تقوم ببرامج تكوين تعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية و نجاحاتهم، في حين حلت العبارة رقم 28 في لمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) أي يستفيد الموظفون من قواعد البيانات الخاصة بالمديرية الجهوية عن طريق نظام الأنترنت.

نستنتج من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محور التعلم التنظيمي أن المديرية الجهوية تعمل على تطبيق التعلم التنظيمي لمواردها البشرية من خلال تخصيص دورات تدريبية تكوينية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية، بالإضافة إلى توفير مختلف الوسائل التكنولوجية لتسهيل الاتصال والتواصل وإيصال البيانات والمعلومات لجميع المستويات الإدارية بالمديرية الجهوية والذي ينعكس بالإيجاب على كفاءة وخبرة الموظف.

المطلب الثاني: تفسير وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي واختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، والنتائج مبينة فيما يلي:

1- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتمالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

جدول رقم 15 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		المحور العام للدراسة
Sig	قيمة Z	
0.089	0.805	المحور الأول: الهيكل التنظيمي
0.112	0.856	المحور الثاني: التعلم التنظيمي
0.131	0.810	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

يبين الجدول أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة وفق اختبار (Shapiro-Wilk) حيث قدر مستوى المعنوية للمحور الأول الهيكل التنظيمي بـ 0.089، أما المحور الثاني التعلم التنظيمي بمستوى معنوية قدر بـ 0.112 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، مما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

2- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية للدراسة :

لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية سنعتمد على معامل الانحدار البسيط والنتائج مبينة في الجداول التالية:

2-1 عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

سننتظر من خلال هذا الجزء لاختبار الفرضية الرئيسية من خلال تبيان أثر الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل للدراسة على التعلم التنظيمي حسب وجهة نظر عينة الدراسة من خلال استخدام معامل الانحدار البسيط والنتائج مبينة في الجدول التالي.

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

H0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم 16 : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA	قيمة F المحسوبة		
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	84.693	المتغير التابع	المتغير المستقل
	1.072	0.708	0.841	0.000		التعلم التنظيمي	الهيكل التنظيمي
$x_1 + e_i 1.072 + 0.110Y =$						معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.841$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الهيكل التنظيمي يؤثر إيجابياً على تعلم التنظيمي، حيث كلما ازدادت التنظيم الجيد للهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن في التعلم التنظيمي حسب أفراد عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.708$) فيتضح أن الهيكل التنظيمي يساهم بنسبة 70.8% من التغيرات التي تحدث في مستويات التعلم التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: فتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=1.072$)، أنه كلما رفعنا في مستويات الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن التعلم التنظيمي لعينة الدراسة بقيمة 1.072 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي قد بلغت قيمة (84.693)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المديرية الجهوية.

النتيجة: نثبت صحة نص الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

2-2 عرض وتحليل نتائج اختبار لفرضية الفرعية الأولى

للم نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعقيد الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضيات الإحصائية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعقيد الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعقيد الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

جدول رقم 17 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA			
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
		0.747	0.414	0.644	0.000	24.776	التعلم التنظيمي
$x_1 + e_i 747 + 0.1.059Y =$						معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.644$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الهيكل التنظيمي من حيث التعقيد يؤثر إيجابيا على تعلم التنظيمي، حيث كلما ازدادت مستويات تعقد الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن في التعلم التنظيمي حسب أفراد عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب ($R^2=0.414$) فيتضح أن تعقيد الهيكل التنظيمي يساهم بنسبة 41.4% في التغيرات التي تحدث في مستويات التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=0.747$)، أنه كلما رفعنا في مستويات تعقيد الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن التعلم التنظيمي لعينة الدراسة بقيمة 0.747 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر تعقيد الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي قد بلغت قيمة (24.776)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر لتعقيد الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المديرية الجهوية .

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

النتيجة: نثبت صحة نص الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعقيد الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

2-3 عرض وتحليل نتائج اختبار لفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم 18 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA			
	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
قبول الفرضية	0.816	0.521	0.722	0.000	38.140	التعلم التنظيمي	رسمية الهيكل التنظيمي
$x_1 + e_i 0.816 + 0.456Y =$						معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (r=0.722) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان الهيكل التنظيمي من حيث رسمية الهيكل التنظيمي تؤثر إيجابيا

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

على تعلم التنظيمي، حيث كلما ازدادت مستويات رسمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن في التعلم التنظيمي حسب أفراد عينة الدراسة. أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.521$) فيتضح أن رسمية الهيكل التنظيمي يساهم بنسبة 52.1% في التغيرات التي تحدث في مستويات التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.861$)، أنه كلما رفعا في مستويات رسمية الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن التعلم التنظيمي لعينة الدراسة بقيمة 0.861 وحدة، من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر رسمية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي قد بلغت قيمة (38.140)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر لرسمية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المديرية الجهوية.

النتيجة: نثبت صحة نص الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

2-3 عرض وتحليل نتائج اختبار لفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمركزية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمركزية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمركزية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "بغرداية"

جدول رقم 19 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA			
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
		0.692	0.545	0.738	0.000	41.842	التعلم التنظيمي
$x_1 + e_i 692 + 0.1.529Y =$						معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.545$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن مركزية الهيكل التنظيمي تؤثر إيجابيا على تعلم التنظيمي، حيث كلما ازدادت مستويات المركزية الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن في التعلم التنظيمي حسب أفراد عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.545$) فيتضح أن مركزية الهيكل التنظيمي يساهم بنسبة 54.5% في التغيرات التي تحدث في مستويات التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.692$)، أنه كلما رفعا في مستويات المركزية الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن التعلم التنظيمي لعينة الدراسة بقيمة 0.692 وحدة

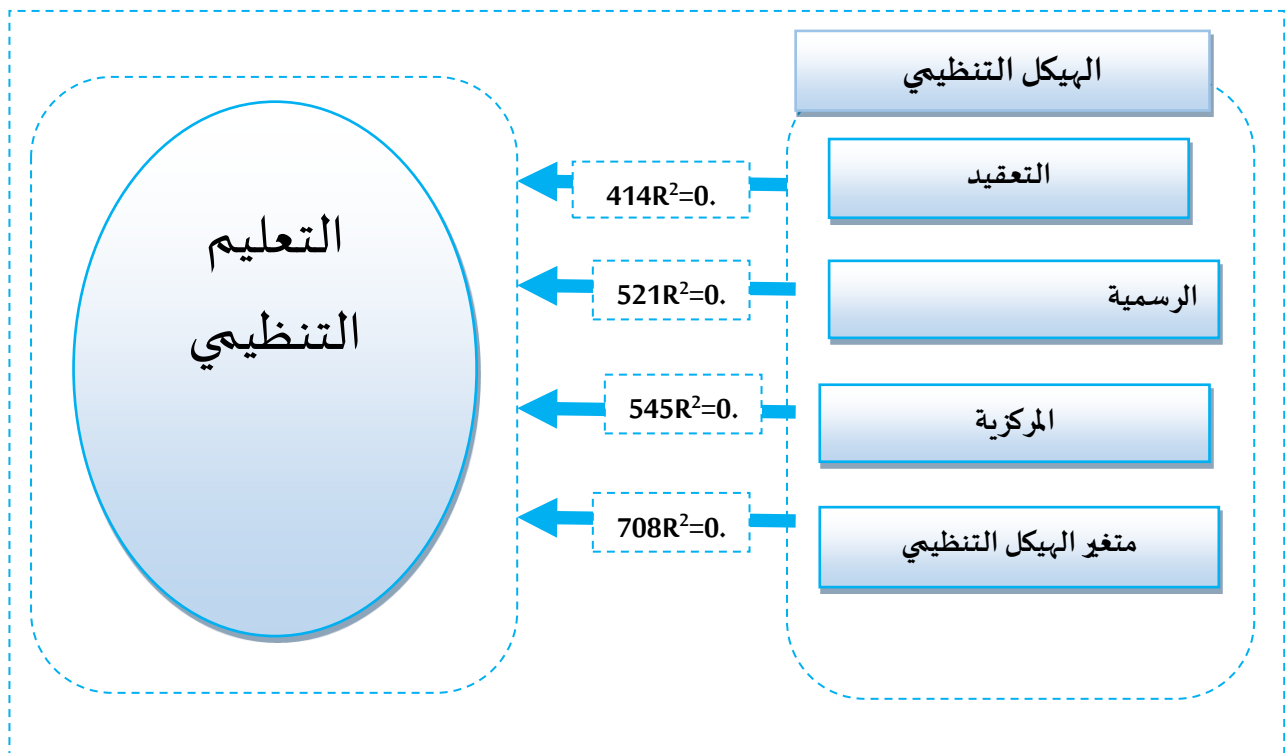
من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر المركزية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي قد بلغت قيمة (41.842)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر لمركزية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المديرية الجهوية.

النتيجة: تثبت صحة نص الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمركزية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

3- ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال كل من التعقيد والرسمية والمركزية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة. والشكل الموالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها.

شكل رقم 9 : ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن الهيكل التنظيمي المتبع بالمديرية الجهوية محل الدراسة يؤثر بنسبة 70.8% في التعلم التنظيمي حسب عينة الدراسة، كما نجد أن مركزية الهيكل التنظيمي هي الأعلى بنسبة تأثير 54.5%، تليها بعد الرسمية في تطبيق القوانين والتعليمات بنسبة تأثير 52.1%، أما بعد تعقيد الهيكل التنظيمي يؤثر بنسبة 41.4% وهو أقل بعد من حيث التأثير.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى تأثير الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي، حسب عينة من موظفي المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك- بولاية غرداية، حيث تم تقديم لمحة موجزة عن المديرية محل الدراسة، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم المعالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير إلى نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال كل من التعقد الرسمية والمركزية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تفاوتت نسبة التأثير بين الأبعاد الثلاثة كما بينا ذلك.

خاتمة

خاتمة:

في الختام، بعد عرض الأدبيات المتعلقة بالهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي يمكن القول إن الهيكل التنظيمي يعتبر إطاراً يحدد كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات وتدفق المعلومات بين مختلف مستويات وأقسام المنظمة، و يعزز من قدرتها على الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية من خلال تمكين الموظفين من تبادل المعرفة والخبرات بشكل أكثر فعالية ويسهم بشكل كبير في تسهيل عمليات التعلم التنظيمي.

إن الهيكل التنظيمي الفعال، هو الهيكل الذي يتميز بالمرونة، بحيث يشجع على تطوير ثقافة تنظيمية تساهم في التعلم المستمر و الإتصال و التعاون الفعال بين الأفراد في مختلف أقسام المنظمة، مما يرفع من قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والبقاء في بيئة تنافسية متغيرة.

يجب على القادة وصناع القرار في المنظمات إعطاء أهمية كبيرة لتصميم هيكل تنظيمي يدعم ويسهل عمليات التعلم التنظيمي.

وعلى أساس ما سبق كان الهدف الأساسي من دراستنا، محاولة الإلمام بالأدبيات النظرية لكل من الهيكل التنظيمي و التعلم التنظيمي و دراسة مدى وجود " أثر للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي " .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

النتائج النظرية:

- إن تعدد الدراسات والكم الهائل من البحوث حول الهيكل التنظيمي من طرف مختلف الباحثين نتج عنه عدة مفاهيم للهيكل التنظيمي كلها تؤكد على ان الهيكل التنظيمي يعتبر أهم الوسائل التنظيمية التي تهدف من خلالها المنظمة إلى تقسيم أنشطتها و تحديد كيفية توزيع المهام و سلطة اتخاذ القرار ويعتبر بمثابة آلية تنسيق بين تلك الأنشطة تنظمها مجموعة من القواعد واللوائح.

-عدم وجود هيكل تنظيمي موحد يصلح لكل المنظمات، بل يتوجب على كل منظمة تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع حجمها ويحقق إستراتيجيتها ورسالتها ويساهم في ترسيخ ثقافة المنظمة، ومن المهم جداً، أن يكون ذلك التصميم الهيكلي، مرناً يمكن تعديله للتكيف وفق الظروف و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

- حدد مختلف المنصرين أبعاد عديدة للهيكل التنظيمي، ومن خلال هذا البحث تم التركيز على أهم الأبعاد التالية : التعقيد، الرسمية، و المركزية، التي تعتبر بمثابة إبعاد حاسمة في تطور المنظمات من خلال تصميم هياكل قادرة على التأقلم مع زيادة حجم المنظمة وتعدد أنشطتها، و الالتزام بتطبيق اللوائح التنظيمية و حدود الصلاحيات، مع ضرورة تمكين العاملين وإعتماد المزيد من اللامركزية في إتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشكلات.

خاتمة

- التعلم التنظيمي هو التطوير المستمر و اكتساب أفكار و معارف جديدة من قبل الأفراد من خلال تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة, بهدف تمكينهم من تحسين عملية إتخاذ القرار وحل المشكلات, مما ينعكس ايجابيا على مخرجات المنظمة.

- المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة الماهرة في توليد و اكتساب المعرفة ونقلها بين أفرادها, بهدف تعديل سلوكها بهدف تحقيق اهدافها من خلال القدرة على حل مشاكلها وتكوين علاقات مستدامة.

-من أهم المشاكل التي تواجه المنظمات المتعلمة هي عدم القدرة على تخزين المعرفة الكامنة في عقول افرادها مما يتسبب في فقدانها بمجرد مغادرة هؤلاء الأفراد.

-يمكن للمنظمات التعلم من خلال عدة مصادر أهمها التجارب الماضية النشاطات الروتينية الحالية ومختلف نماذج المحاكاة, ويمكن اعتبار شبكة العلاقات الخارجية مع الزبائن والموردين وكذلك أنشطة المنافسين من أهم مصادر التعلم.

-إن التعلم التنظيمي هو سلوك تنظيمي يعتمد على مراحل مترابطة بشكل متكامل تبدأ باكتساب المعرفة ثم تفسيرها بعد توزيعها, وأخيرا الإحتفاظ بها لإسترجاعها في الوقت المناسب.

النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية المتمثلة في دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط-بنك-بغرداية وخلصت أهم النتائج إلى ما يلي:

- مجتمع الدراسة أغلبه ذكور بنسبة 75.7% والباقي إناث.

- أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم يتمتعون بخبرة أقل من 10 سنوات بنسبة 56.7% (أقل من 5 سنوات بنسبة 37.8% و من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 18.9%), المورد البشري كلما زادت أقدميته زادت قيمته و كفاءته المهنية فلا بد للمؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية من خلال الاهتمام بمختلف جوانبه النفسية والمادية وتطوير قدراته عبر مختلف برامج التعلم والتدريب والذي ينعكس بالإيجاب على سلوكه الإبداعي وخبرته المهنية.

- تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي بأغلبية فئة جامعي بنسبة 73%. ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على استقطاب الإطارات من خريجي الجامعات و الإعتماد على الكفاءات والذي ينعكس بالإيجاب على فعالية المؤسسة و المساهمة في تنمية الإقتصاد الوطني من خلال التقليل من نسبة البطالة.

خاتمة

- تم تأكيد الفرضية الرئيسية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$), أي ان الهيكل التنظيمي يؤثر إيجابيا على التعلم التنظيمي, فكلما زاد التنظيم الجيد للهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يعقبه زيادة في درجات تحسن التعلم التنظيمي.

- تم تأكيد الفرضية الفرعية الأولى أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعقيد الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$), أي أن الهيكل التنظيمي من حيث التعقيد يؤثر إيجابيا على التعلم التنظيمي, فكلما ازدادت مستويات تعقيد الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يعقبه زيادة في درجات تحسن التعلم.

- تم تأكيد الفرضية الفرعية الثانية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$), حيث كلما إرتفع مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يعقبه تحسن في مستوى التعلم.

- تم تأكيد الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمركزية الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- كخلاصة لما سبق, من خلال نتائج اختبار الفرضيات يتبين لنا أن الهيكل التنظيمي المتبع بالمديرية الجهوية محل الدراسة يؤثر بنسبة 70.8% في التعلم التنظيمي, كما نجد أن مركزية الهيكل التنظيمي هي الأعلى بنسبة تأثير 54.5%, ثم يليها بعد الرسمية بنسبة تأثير 52.1%, أما بعد تعقيد الهيكل التنظيمي فيؤثر بنسبة 41.4% وهو أقل بعد من حيث التأثير.

التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة التطبيقي نوصي بما يلي :

- ضرورة التشجيع على الإتصال بين مختلف الأقسام من خلال حلقات التعلم و التشجيع على التعلم التفاعلي.

- الحرص على تجسيد إجراءات الرقابة الإدارية و الحرص على التحكم في سلوك الأفراد.

- العمل على تحفيز الأفراد على التعلم من خلال تمكين الأفراد و إعطائهم المزيد من الصلاحيات في إطار المهام المتاحة بهدف القدرة على إتخاذ القرارات التي تتعلق بحل المشاكل دون الرجوع للإدارة العليا.

خاتمة

- المؤسسة تعتمد بشكل واسع على الوسائل التكنولوجية لتسهيل عمليات الإتصال و إتخاذ القرار لتنفيذ مختلف المهام،وعليه،نوصي إدارة المؤسسة بضرورة متابعة و مواكبة التطور التكنولوجي بهدف التجديد المستمر لوسائل و إجراءات العمل.
- تعتبر مرونة الهيكل التنظيمي من أهم العوامل المشجعة عل التعلم، وبالتالي نوصي بضرورة إلتزام المؤسسة بالتغيير المستمر لهيكلها التنظيمي لمواجهة التغيرات البيئية من خلال التعلم المستمر وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على الإتصال وتبادل الخبرات بين الأفراد.

آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة، وبعد الإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة معا او أحد تهذه المتغيرات،تبين لنا مدى أهمية الهيكل التنظيمي و التعلم التنظيمي في تطوير المنظمات، وهذا ما يفتح أفقا واسعة للدراسة يمكن إقتراح بعضها فيما يلي:

- ما هو دور التعلم التنظيمي في تمكين العاملين.
- ما هو دور الذاكرة التنظيمية في تحقيق التعلم التنظيمي.
- ما هو أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية.
- كما يمكن دراسة أثر الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية ،بهدف توسيع الدراسة من خلال الزيادة في حجم العينة وتقديم توصيات تساهم في تحسين أداء المؤسسات العمومية وبالتالي المساهمة في الاقتصاد الوطني.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : المراجع العربية

الكتب:

1. المغربي كامل محمد، الإدارة و البيئة السياسية العامة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2013.
2. حسين حريم. إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 103.
3. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط3، 2007.

الأطروحات و المذكرات:

أ-الأطروحات:

4. رانية حفاظ، مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة كوندور-،-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3-2021-2022.
5. رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باننتنة 2011-2012.
6. فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية-دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط-، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2017-2018.
7. مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات-دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه تخصص مقاولاتية، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر -2019-2020.

ب-المذكرات:

8. إيناس عباس يونس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز-دراسة استطلاعية-رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2012.
9. بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين-دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

10. جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية-دراسة حالة-،رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

المجلات العلمية:

11. بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية،مجلة ابحاث إدارية وإقتصادية، العدد18، ديسمبر 2015، الجزائر .
12. بشار عباس الحميري، احمد كاظم بريس، اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية،مجلة أهل البيت ،العراق،العدد19، 2016.
13. ترغيني صباح، دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية-إحاطة نظرية-،مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد و الإدارة، المجلد01،العدد02،ديسمبر 2017.
14. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 227/64،السنة الأولى-العدد26، 10 أوت 1964.
15. حوحو مصطفى، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي-دراسة حالة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10 / العدد: 04 ،جويلية 2020.
16. سامر محمد حسن عرقاوي،التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية،المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية،العدد4،المجلد6،افريل 2015.
17. سناء خضر يوسف ، تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية-دراسة حالة-، مجلة تنمية الرافدين،العراق، العدد 110 ، مجلد 34 ،سنة2012.
18. شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد،109،2014.
19. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي.عبد الستار إبراهيم دهام،التعلم المنظمي و أثره في نجاح المنظمات،دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان،مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية،العراق، المجلد13،عدد45، 2007.
20. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي.عبد الستار إبراهيم دهام،التعلم المنظمي و أثره في نجاح المنظمات،دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان،مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية،العراق، المجلد13،عدد45، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

21. علاء دهام حمد، أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 00 ، العدد 2010، 03.
22. فيصل البواردي، ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 01، مارس 2020.
23. كنده ذيب، لينا فياض، عفراء عجين، علاقة الثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي في جامعة تشرين، مجلة جامعة البعث، العراق، العدد 25 ، مجلد 44 ، سنة 2022.
24. محمد نايف محمد الرفاعي وأحمد محمد سعيد حسن الشباب ومحمد علي الروابده، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، 2013.
25. وشاش فؤاد ، صاطوري الجودي ، عراك عبود عمير الديلمي. تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات- دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 01، 2021.
26. ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة. الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011.

الملتقيات:

27. ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة. الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011.

ثالثا : المراجع الأجنبية

28. C. Chet Miller, William H. Glick, Wang Yau-de, and George P. Huber, THE RELATIONSHIP BETWEEN TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES, University of Texas at Austin, USA, 1988.
29. C. Mansencal , D. Michel , Théories des Organisations , Module de formation Management, Académie de Versaille.
30. C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles, Organizational Learning ,The Academy of Management Review, Vol10, N°4, Oct1985.

31. Christiane Prange, Organizational Learning.Desperately Seeking Theory, :
<https://www.researchgate.net/publication/5063335>.
32. DANNY MILLER, A Preliminary Typology of Organization Learning: Synthesizing the Literature, Journal of Management ,Vol22,N°03,1996.
33. Gareth R. Jones, Organizational Theory-Design and Change-,pearson,ed7,england,2013.
34. Hillary O. Odor, Peter A. Samuel, Organisational Learning and Learning Organisations:A Literature Review, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.7, 2018.
35. Hillary O. Odor, Peter A. Samuel, Organisational Learning and Learning Organisations:A Literature Review, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.7, 2018
36. <https://www.cnepanque.dz/web/pesentation-de-la-cnep-banque/>.consulté le25/05/2024.22h36
37. Inocencia María Martínez León & Jose A. Martinez,The influence of organizational structure on organizational learning ,International journal of manpower, Vol. 32, Issue 5/6, pages 537 - 566,2011.
38. J.L.Gibson,J.Ivancevich,J.H.Donnely,R.Konopaske,Organizations-Behavior,Structure,Processes-, McGraw-Hill,ed14,USA,2012,P296
39. l'influence de la technologie sur la structure – J. Woodward,<https://apprendreéconomie.com/linfluence-de-la-technologie-sur-la-structure-j-woodward/>
40. Michael Beer, Organizational Size and Job Satisfaction, The Academy of Management Journal,Vol 7, N°1 (Mars1964)
41. Mintzberg.H,The sturcturing Of Organizations,Prentice-Hall,USA,1979.
42. Philip H. Mirvis, Historical foundations of organization earning, <https://www.researchgate.net/publication/237465210>.
43. Porter Michael E,Competitive strategy, The free press,1st ed,USA,1980.
44. Smith, M. K. 'Peter Senge and the learning organization', the encyclopedia of informal education,www.infed.org/thinkers/senge.htm
45. Stephen,P,Robbins.Organisation Theory:Structure,Design,and Applications. Prentice-Hall.USA.3ed,1990.
46. Tatiane de Andrade Neves Hörbe, Gilnei Luiz de Moura, Emanuely Comoretto Machado, Simone Alves Pacheco de Campos .Influence of the Organizational Structure In the Organizational Learning Capacity: The Case of a world manufacturer of commercial vehicles.Brasilian Gouranal Of Management, vol. 14, no. 2,2021
47. Ugbohme.O.U, Dirisu.A.B,ORGANIZATIONAL STRUCTURE:Dimensions,Determinants,and Managerial implication International Journal of Economic Development Research and Investment, Vol. 2, No. 2 ; August, 2011.

قائمة لار ص

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الكلية	إسم ولقب الاستاد المحكم
جامعة غرداية	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. طالب احمد نور الدين
جامعة غرداية	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. بن الزين حمزه
جامعة غرداية	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. صيتي عبد اللطيف
جامعة غرداية	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. رقايدة سعيد

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02 : الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



إستبيان

السلام عليكم و رحمة الله ,تحية و احترام ...

في إطار إعداد الطالب لدراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال ،بعنوان " أثر الهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي-دراسة حالة-".

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث ،بغية معرفة درجة تأثير الهيكل التنظيمي على عملية التعلم لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على العبارات التالية، وبكل موضوعية و ذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل عبارة ،علما أن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، شاكرين تعاونكم و حسن استجابتكم... .

إشراف: أ.د/ بلعور سليمان.

من إعداد الطالب: زرقاط بلخير.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الجنس:

ذكر

أنثى

سنوات الأقدمية:

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

قائمة الملاحق

المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل . جامعي . دراسات عليا . شهادات أخرى:

منصب العمل :

مدير . رئيس مصلحة . عون تنفيذي . منصب آخر:

الجزء الثاني: الهيكل التنظيمي

من خلال هذا الجزء يتم التعرف على الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بمختلف أبعاده، لذا يرجى وضع العلامة X في المكان المناسب:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-التعقيد:						
01	وظيفتي محددة المهام و معالمها واضحة					
02	هناك سهولة في الاتصال بين المسؤولين و باقي الموظفين.					
03	أتلقي صعوبات في التواصل مع أقسام الإدارة.					
04	تمتلك مؤسستنا وظائف كافية لإنجاز مهامها					
-الرسمية:						
05	تمتلك مؤسستنا إجراءات تفصيلية محددة ومسجلة مسبقا لإنجاز المهام.					
06	ألتزم بإتباع الإجراءات المتسلسلة لإنجاز مهامي.					
07	إجراءات العمل في مؤسستنا محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات.					
08	تحرص المؤسسة على التحكم في سلوك الأفراد من خلال تطبيق القوانين على مخالفة الإجراءات والتعليمات.					
- المركزية:						
09	يتم تنفيذ المهام عبر الأقسام دون الرجوع للإدارة العليا.					
10	تعتمد المؤسسة على حرية المسؤول باتخاذ القرارات الخاصة بمهامه دون الرجوع للمسؤول الأعلى.					
11	المشاكل التي تواجهها المؤسسة أثناء أداء مهامها يتم إتخاذ قرار بشأنها على مستوى الإدارة العليا.					
12	تتميز مؤسستنا بهيكل تنظيمي مناسب للقيام بنشاطاتها بسهولة.					

قائمة الملاحق

					13	تحرص المؤسسة على مشاركة الأفراد في عملية إتخاذ القرار.
					14	تحرص مؤسستنا على تفويض السلطة بشكل واسع.

الجزء الثالث: التعلم التنظيمي: يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى توفر عملية التعلم التنظيمي بالمؤسسة, يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	تمنح المؤسسة لأفرادها وقتا وفرصا للتعلم وتعتمد برامج تدريبية تساعد على اكتساب معارف ومهارات جديدة.					
16	تحرص المؤسسة على إكتساب المعرفة بالاعتماد على تجارب وخبرات أفرادها.					
17	يشارك أفراد مؤسستنا في الحلقات التدريبية والدورات التكوينية باستمرار.					
18	تسعى مؤسستنا إلى إكتساب معلومات حول بيئتها(الزبائن,الموردون,المنافسون...) باستمرار.					
19	يعتبر التعلم المستمر للأفراد من الأولويات الأساسية للمؤسسة وتخصص له كل الإمكانيات اللازمة.					
20	يتبادل الموظفون المعلومات والخبرات فيما بينهم بكل صراحة وشفافية.					
21	يتبادل الموظفون مع بعضهم البعض التغذية العكسية لنشاطاتهم.					
22	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال المناسبة لتسهيل نشر المعلومات.					
23	تشجع المؤسسة على مشاركة المعلومات وتبادل الخبرات بين الأقسام و المصالح.					
24	تحرص المؤسسة على توضيح ما لديها من معلومات وبيانات بشكل مناسب و بالوسائل المختلفة.					
25	يعتمد الأفراد على مجهوداتهم الشخصية و خبراتهم في تفسير و إستخدام المعلومات.					
26	توفر المؤسسة معلومات دقيقة عن المشاكل والأزمات السابقة لجميع أعضائها بغرض الاستفادة والتعلم منها.					
27	تمتلك المؤسسة بيانات وأنظمة تخزين تسهل الوصول الى					

قائمة الملاحق

					المعارف والمعلومات عند الحاجة.	
					يستفيد الموظفون من قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة عن طريق نظام الانترنت.	28
					تقوم مؤسستنا بتحديثات مستمرة لقواعد تخزين البيانات و المعلومات الخاصة بأقسامها مصالحتها الإدارية.	29
					يتم تخزين مختلف تجارب المؤسسة في قواعد البيانات.	30
					تقوم مؤسستنا ببرامج تكوين تعتمد على خبرات العاملين وذاكرتهم الجماعية و نجاحاتهم.	31

شكرا لتعاونكم

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,971	31

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,969	17

قائمة الملاحق

الملحق رقم (04): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

Correlations

		XXX1	XXX2	XXX3	MMMM1
XXX1	Pearson Correlation	1	,766**	,371*	,822**
	Sig. (2-tailed)		,000	,024	,000
	N	37	37	37	37
XXX2	Pearson Correlation	,766**	1	,546**	,904**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37
XXX3	Pearson Correlation	,371*	,546**	1	,794**
	Sig. (2-tailed)	,024	,000		,000
	N	37	37	37	37
MMMM1	Pearson Correlation	,822**	,904**	,794**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		MMMM1	MMMM2	TOTAL
MMMM1	Pearson Correlation	1	,841**	,949**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	37	37	37
MMMM2	Pearson Correlation	,841**	1	,969**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	37	37	37
TOTAL	Pearson Correlation	,949**	,969**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق رقم (05): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	75,7	75,7	75,7
	أنثى	9	24,3	24,3	100,0
Total		37	100,0	100,0	

		سنوات الأقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	14	37,8	37,8	37,8
	من 5 إلى 10 سنوات	7	18,9	18,9	56,8
	من 11 إلى 15 سنة	11	29,7	29,7	86,5
	أكثر من 15 سنة	5	13,5	13,5	100,0
Total		37	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	2	5,4	5,4	5,4
	جامعي	27	73,0	73,0	78,4
	دراسات عليا	7	18,9	18,9	97,3
	شهادات أخرى	1	2,7	2,7	100,0
Total		37	100,0	100,0	

		منصب العمل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	4	10,8	10,8	10,8
	رئيس مصلحة	16	43,2	43,2	54,1
	عون تنفيذي	6	16,2	16,2	70,3
	منصب آخر	11	29,7	29,7	100,0
Total		37	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): نتائج الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	37	4,0541	,99850
X2	37	3,6757	1,02886
X3	37	2,6757	1,05552
X4	37	3,8108	1,04981
XXX1	37	3,5541	,77086
X5	37	3,9459	1,02594
X6	37	4,1081	,87508
X7	37	4,0270	,92756
X8	37	3,8919	,77401
XXX2	37	3,9932	,79164
X9	37	2,8649	1,25083
X10	37	2,8919	1,21983
X11	37	3,1081	1,10010
X12	37	3,5946	1,18929
X13	37	3,2162	1,08359
X14	37	3,2432	,95468
XXX3	37	3,1532	,95289
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X15	37	3,8108	,99549
X16	37	3,6216	1,11433
X17	37	3,9459	,99850
X18	37	3,8919	,99398
X19	37	4,0270	,98563
X20	37	3,4865	1,26099
X21	37	3,4595	1,04335
X22	37	3,7027	,96796
X23	37	3,7838	1,15795
X24	37	3,7297	1,04479
X25	37	3,5676	1,19118
X26	37	3,5135	1,23876
X27	37	3,6216	1,20994

قائمة الملاحق

X28	37	3,3784	1,11433
X29	37	3,8378	1,14294
X30	37	3,8919	,99398
X31	37	3,8378	1,09325
MMMM2	37	3,7122	,89402
Valid N (listwise)	37		

قائمة الملاحق

الملحق رقم (07): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MMMM1	,255	37	,113	,805	37	,089
MMMM2	51,2	37	,143	,856	37	,112
TOTAL	,246	37	,187	,810	37	,131

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,841 ^a	,708	,699	,49030

a. Predictors: (Constant), MMMM1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,360	1	20,360	84,693	,000 ^b
	Residual	8,414	35	,240		
	Total	28,774	36			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), MMMM1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,110	,423		,259	,797
	MMMM1	1,072	,116	,841	9,203	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,841 ^a	,708	,699	,49030

قائمة الملاحق

1	,644 ^a	,414	,398	,69380
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), XXX1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,926	1	11,926	24,776	,000 ^b
Residual	16,847	35	,481		
Total	28,774	36			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1,059	,545		1,942	,060
	XXX1	,747	,150	,644	4,978	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,722 ^a	,521	,508	,62722

a. Predictors: (Constant), XXX2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,004	1	15,004	38,140	,000 ^b
Residual	13,769	35	,393		
Total	28,774	36			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXX2

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,456	,537		,848	,402
	XXX2	,816	,132	,722	6,176	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,738 ^a	,545	,532	,61192

a. Predictors: (Constant), XXX3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,668	1	15,668	41,842	,000 ^b
	Residual	13,106	35	,374		
	Total	28,774	36			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXX3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,529	,352		4,342	,000
	XXX3	,692	,107	,738	6,469	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

قائمة الملاحق

الملحق رقم (08): الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة

