

العوامل الداعمة للتعليم وتأثيرها في بناء منظمة متعلمة دراسة قياسية

The impact of success factors of learning on learning organization
An empirical study

عيشوش خيرة

جامعة طاهري محمد بشار، مخبر البحث في الاقتصاد غير الرسمي المؤسساتية والتنمية – بشار (الجزائر)،

aichouche.kheira@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/06/10

تاريخ الارسال: 2022/04/18

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير العوامل الداعمة للتعليم في بناء منظمة متعلمة في المؤسسات الجزائرية. استخدمت الدراسة النماذج السببية واقترحت نموذج مفاهيمي بالاعتماد على القراءة و التحليل النوعي لمتغيرات الدراسة، تم استخدام عينة 120 من عمال مجمع صيدال وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM، لاختبار العلاقات بين المتغيرات وصلاحيات وملائمة النموذج النظري. وأظهرت نتائج البحث التجريبي وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين العوامل الداعمة للتعليم والمنظمة المتعلمة.

كلمات مفتاحية: المنظمة المتعلمة، القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، ثقافة التعلم، إدارة الموارد البشرية.

تصنيفات JEL: D83, O15

Abstract:

The aim of this study is to analyses the impact of success factors of learning on learning organization in Algeria public companies.

The research utilizes causality models and suggests a conceptual model subsequent to comprehensive qualitative analysis of variables.

A sample of 120 employees of Saidal Group is used. The SEM is used to analyze and approve the conceptual model.

The results of empirical research show that success factors of learning are positively and significantly related to the learning organization.

Keywords: Learning organization, Transformation leadership, knowledge management, learning culture, HRP.

JEL Classification Cods: D83, O15

المؤلف المرسل: عيشوش خيرة، الايميل: aichouche.kheira@univ-bechar.dz

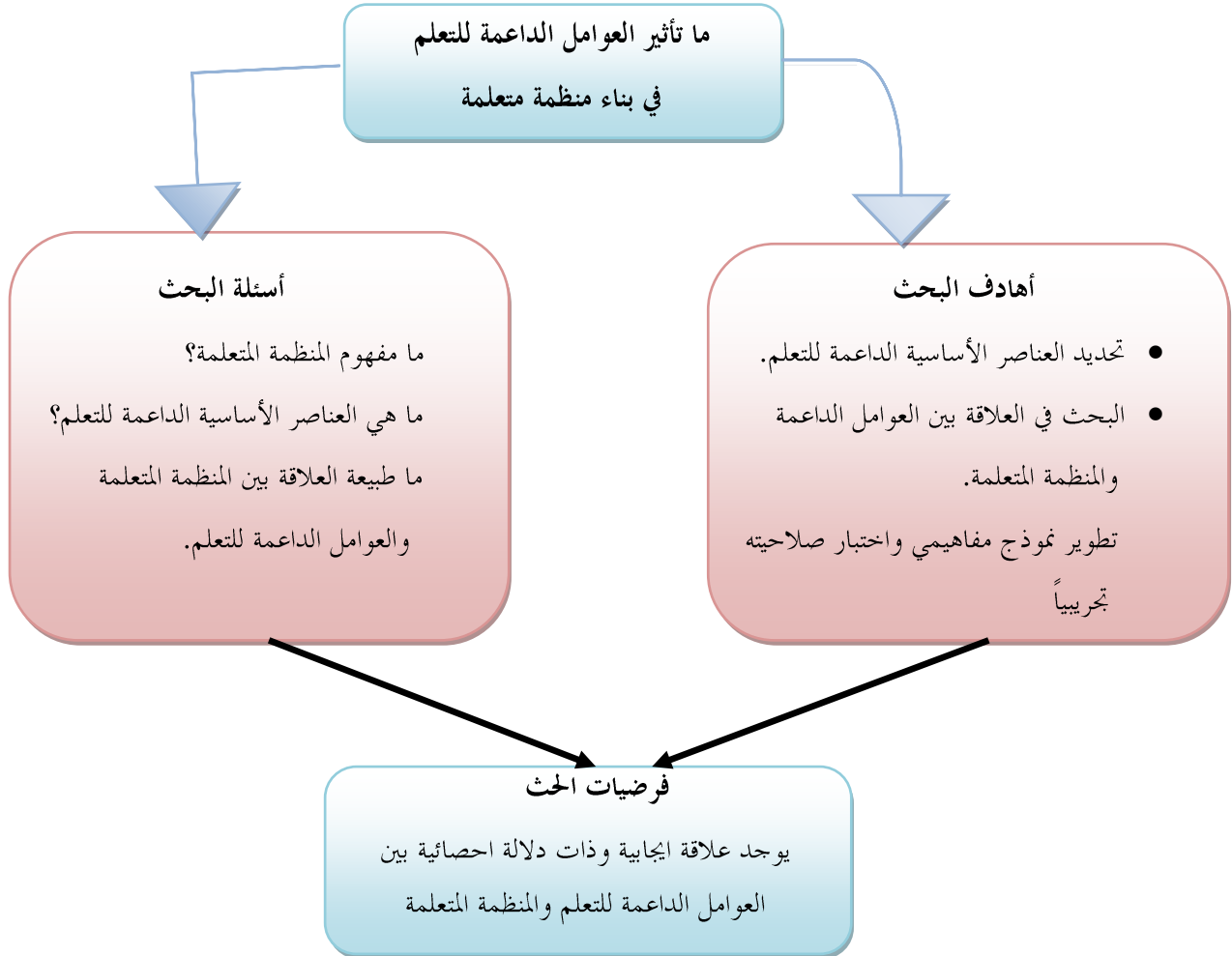
المقدمة:

تتميز بيئة الأعمال الحالية باتجاهين هما الحاجة إلى زيادة المعرفة والاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، ودراستنا هذه هي في صميم هذين الاتجاهين وتبحث بصفة خاصة عن محاولة إيجاد العوامل الداعمة لعملية بناء منظمة متعلمة والذي يعتبر تحدياً هاماً في بيئة الأعمال الحالية والذي يتطلب تهيئة البيئة التنظيمية الملائمة والداعمة للتعليم وخلق المعارف الجديدة.

واهتمت العديد من البحوث التحريية بدراسة تأثير البيئة الداعمة للتعليم في بناء منظمة متعلمة أهمها دراسة (Argancorea et al, 2012) والذين اهتموا بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة. أيضاً دراسة الباحثان (Camison et villar lopez, 2011) اللذان بحثا في الدور القيادي والتمكين في تحسين عملية التعلم التنظيمي. من هذا المنطلق تم تخصيص هذه الدراسة للبحث في العوامل الداعمة للتعليم وتأثيرها في عملية بناء منظمة متعلمة وهو الأمر الذي أدى إلى طرح التساؤل التالي:

✓ ما تأثير العوامل الداعمة للتعليم في بناء نموذج المنظمة المتعلمة؟

والشكل التالي يوضح مشكلة وأهداف الدراسة.



1- المراجعة الأدبية للدراسة.

1-1- المنظمة المتعلمة:

في بداية التسعينات ظهر مفهوم جديد في مجال الموارد البشرية والتطوير التنظيمي عرف بالمنظمة المتعلمة، وكان ذلك نتيجة لمحدودية النماذج التفسيرية الكلاسيكية، وكذا بسبب تلك المشاكل التي عانت منها المنظمات في العقود السابقة، ليعتبر بذلك المصطلح حديث نسبياً تمّ إدماجه في أدبيات التسيير الاستراتيجي، وقدم العديد من الباحثين تطوراً لمفهومه عبر الزمن حيث قدّم "بادسون" (Padsen) نظرية التعلم المزدوج، أمّا "ريفانسن" (Revenge) فقدّم التعلم الديناميكي والتفكير النظامي، هذا بالإضافة الى أبحاث أخرى قد اهتمت بهذا المفهوم.

1-1-1- التطور التاريخي للمصطلح:

ظهر مصطلح المنظمة المتعلمة بأمريكا في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات على يد الباحث "بيتر سانج"، أين ارتكز على فكرة مفادها أنّ كلّ فرد داخل المنظمة قادر على تطوير معارفه وكفاءاته من أجل تحسن فعالية المنظمة التي ينتمي إليها.

ويقصد بالمنظمة المتعلمة تلك القادرة على خلق وتحصيل ونشر وتوزيع المعارف، وتغيير سلوكها بسبب إدماج هذه المعارف ووجهات نظرها الجديدة.

التطوير التنظيمي سنة 1970 والتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة سنة 1980، والتحولات الأخيرة التي كانت العولمة أحد أهم مظاهرها، وتحول المنظمات إلى منظمات قائمة على المعلومات كانت نقطة التحول في أدبيات المنظمة المتعلمة وتزامن هذا مع نشر الباحث الأمريكي "بيتر سانج" لكتابه المعنون بـ "The Fifth Discipline" سنة 1990 الذي قام بإدماج عدّة مواضيع في إطار التعلم النظامي للمنظمة ليصبح أوّل من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة التي تركزت حول خمس تخصصات أساسية.

وعلى الرغم من المساهمة الهامة التي قدّمها هذا الباحث لإثراء مفهوم المصطلح، إلّا أنّ تعدد مفاهيمه جعلت الباحثين يعتبرون موضوع المنظمة المتعلمة دائم الطرح للعديد من التساؤلات.

1-1-2- تعريف المنظمة المتعلمة:

أظهرت عملية المراجعة الأدبية وجود اختلافات واضحة بين الباحثين فيما يتعلق بمفهوم المنظمة المتعلمة، حيث كان من الصعب الوصول إلى تعريف شامل ودقيق للمصطلح لسببين رئيسيين:

- كون مفهوم المنظمة يضم عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة في مجالات علمية متعدّدة كعلم السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي والأحياء، علم التحكم ونظرية التنظيم... إلخ، وعلى هذا الأساس إتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعدّدة وجوانب مختلفة، كلّ بحسب الزاوية أو المنطلق الذي اعتمده كوسيلة لبنائها.

- استخدم بعض الباحثين مصطلحات مختلفة للدلالة على المنظمة المتعلمة كالمنظمة المبدعة (L'organisation Innovatrice)، المنظمة العارفة (L'organisation des Connaissances)

المنظمة المؤهلة (L'organisation Qualifiante)، المنظمة الساعية للتعليم (Belet, 1993, pp. 310-319)

وسنحاول من خلال مراجعة وتفحص التعاريف التالية التي جاء بها بعض الباحثين إعطاء مفهوم المنظم المتعلمة بشكل دقيق.

المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون بها. وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف و الطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي (Senge, 1990, p. 8)

هي المنظمة التي تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم وتبادل المعارف والخبرات بين أفراد المنظمة (Bersenaite & Sapis, 2007, pp. 20-27)

هي المنظمة القادرة على تعديل وتغيير استجاباتها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي وفقا لواقع البيئة المحيطة Juceviviene, 2009, pp. 40-48,

تعتبر المنظمة المتعلمة عن هيكل وأنظمة وسياسات وإجراءات وسلوك وأهداف من الواجب النظر إليها بشمولية تهدف إلى غرس ثقافة التعلم والتفكير والتحليل بشكل جماعي، كما تهدف إلى الاستفادة من القدرات المعرفية والذهنية المخزنة لدى الأفراد في عمليات المنظمة لتحقيق الاستجابة الملائمة للتغيرات المختلفة.

1-2- العوامل الداعمة للتعلم

تغيير المنظمة من فلسفة تعلم رد الفعل إلى ثقافة التعلم الفعال يتطلب مجهودات كبيرة، وقد أظهرت البحوث التنظيمية الحديثة مجموعة من العوامل التفاعلية التي تعمل على تسهيل عملية التعلم داخل المنظمات والرفع من قدرة المنظمة على التكيف.

إن للعوامل الداعمة للتعلم علاقة وطيدة نظريا وتجريبيا بعملية بناء منظمة متعلمة ، لأن هذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق إلا على أساس عمليات التعلم ضمن سياقات تنظيمية داعمة، والباحثين في مجال المنظمة المتعلمة استخدموا العوامل الداعمة لشرح المناخ التنظيمي المشروط والتي لها تأثير على عملية بناء منظمة متعلمة، علاوة على هذا نجد أن العديد من البحوث سعت لإثبات كيف تؤثر البيئة الملائمة لتبني عملية التعلم داخل المنظمة على عملية بناء منظمة متعلمة، وقد حددت هذه العوامل في هذا الكتاب على النحو التالي:

1-2-1 ثقافة التعلم: تعتبر عملية خلق الثقافة المحفزة للتعلم واحدة من أهم العمليات التي تستند إليها المنظمة المتعلمة، ومفهومه يشير إلى أن ثقافة المنظمة يجب أن تسهل التعلم المستمر لجميع أعضائها بالإعتماد على خصائصها وأنماط تسييرها، فالوعي بالحاجة إلى التعلم في جميع مستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية، وفي ظل المعرفة ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها، نجد هذا كله يخدم الأهداف التنظيمية كحل المشاكل، عملية التعلم الديناميكية، التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار، وكلها أهداف المنظمة المتعلمة، هذا معناه أنه على كل فرد داخل المنظمة أن يكون مستعدا للالتزام بعملية التعلم والتحسين المستمر وتبادل المعارف والتكيف مع تغيرات البيئة المحيطة، ويكون هذا من

خلال الثقافة التنظيمية المفتوحة من أجل إزالة الحواجز التي تعيق التعلم الجماعي وبمنح فرص التعلم المستمر إلى جميع أعضاء المنظمة، كما يشجع تحمل المخاطرة وقبول التغيير. (Pantouvakis, 2013, pp. 48-64)

1-2-2- هيكل التعلم: يمكن أن يحدد الهيكل التنظيمي بالأسلوب الملائم الذي يجب أن يتبعه القادة لخلق رؤية

مشتركة بين المنظمة المتعلمة، ويمكن تعريفه حسب كل من "مانتربارغ"

(Mintzberg, 1983) و "شيلد" (Child, 1972) بأنه مجموعة من الطرق لتقييم المهام داخل المنظمة وتحقيق

الانسجام فيما بينها.

يعتبر الهيكل التنظيمي عنصر حيوي ومرن كونه من جهة يتغير مع مرور الوقت نتيجة للشروط والظروف التنظيمية، ومن ناحية أخرى يمكن تعديله بشكل دائم ومتكرر حتى يتمكن الأفراد من الوصول للمعرفة، وخلق معارف جديدة تساهم في حلّ المشاكل التنظيمية والتكيف مع مختلف الأوضاع (Martinez & Garcia, 2011, pp. 542-543)

ويشير الباحثين "فيول" و"يلس" (Fiol et Lyles, 1985) إلى أنّ للهيكل التنظيمي تأثير على

قدرة المنظمة على التعلم، ويبرّر ذلك بما يلي:

- يتم تطوير عملية التعلم التنظيمي من خلال عدّة عناصر، ويحدّد الهيكل التنظيمي الطريقة التي من خلالها تتفاعل عملياته وتؤثر على عملية التعلم هذه.

- تحتاج أنظمة التعلم إلى تحقيق الانسجام، وتلعب الآليات المستخدمة في ذلك دوراً أساسياً في بناء عمليات التعلم التنظيمي، وتحديد نتائجها.

- تتطلب عملية التعلم انسياب المعلومات وتدفعها ويؤثر الهيكل التنظيمي على ذلك.

تؤكد جميع هذه النقاط المبدأ القائل بأن الهيكل التنظيمي هو من العوامل المهمة في تعزيز عملية التعلم ويعتمد ذلك على المرونة التنظيمية المطلوبة، بمعنى أنّه يمكن أن يكون عنصراً مؤثراً في تحسين عملية التعلم من خلال تبادل ومشاركة المعارف المتولدة عن أعضاء المنظمة.

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في قدرة المنظمة على تحديد مصادر المعرفة، واكتساب أخرى جديدة ثمّ دمجها في المنظمة والاعتراف بقدرتها الاستيعابية، بالتالي الهيكل التنظيمي هو عنصر مهم في خلق وتحويل المعرفة داخل المنظمة.

وباختصار نجد أنّ نوع الهياكل التنظيمية والسياسات المتبعة هي العوامل الداعمة أو المعيقة لنجاح المنظمات. والتصميم التنظيمي هو العملية التي من خلالها يقوم القادة بتمييز هيكلهم، وكذا العمليات التنظيمية وتحديد الإجراءات الإدارية الخاصة بهم.

1-2-3- القيادة التحويلية:

إنّ التغييرات التي طرأت على مختلف الظروف البيئية والتنظيمية في السنوات الأخيرة ، جعلت المنظمات تدرك أهمية توافر قدرات قيادية فعالة لما لها من أهمية بالغة في تصميم الأنظمة والهياكل التنظيمية والاجتماعية الهادفة إلى بناء أسس ومبادئ المنظمة المتعلّمة.

وإتجهت الدّراسات الإدارية الحديثة نحو التركيز بشكل متزايد على مفهوم القيادة التحويلية "Transformational leadership" الذي يتلائم مع الاتجاه نحو بناء منظمة متعلّمة، بحيث تتناول هذه النظرة الحديثة للقيادة ليس فقط مشاركة الأفراد في هذه العملية وتفاعلهم في مختلف المستويات التنظيمية، بل اتّجاههم نحو تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتوفير البيئة الملائمة لتصبح القيادة دورا من أدوارهم.

عرفت القيادة التحويلية على أنّها النموذج المثالي للقيادة المؤثرة على الأفراد والأنظمة الاجتماعية. وعرفّها الباحث "سيمولا" وآخرون (Simola et al, 2012) كنوع قيادي ينظّم التفاعلات بين أطراف المنظمة من أجل تحقيق رؤية وأهداف مشتركة (Dix, 2013, p. 71)

وحسب "بولن" و"غرافتن" (Bolin et Grafton, 2002) فيريا أن القيادة تعني الطريق لخلق رؤية

واضحة، بناء الثقة مع الأفراد وذلك من خلال التنسيق والاتصال فيما بينهم (Chang, 2007, pp. 155-185)

وتعرف أيضا على أنّها العملية التي من خلالها يتّخذ القادة خطوات نوعية لتوعية ورعاية الأفراد داخل المنظمة لما هو صواب ومهم. لذلك تختلف القيادة التحويلية عن تلك التبادلية ليس فقط في التعرف على الاحتياجات ورغبات الأفراد، لكن محاولة تطوير الاحتياجات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى من الاستحقاق، ومن المخاوف الموجودة إلى المخاوف المشتركة بين أعضاء الفريق، ولهذا تعتبر القيادة التحويلية العملية التي يتركز فيها القادة على أهمية القيم والمعتقدات والثقة والرؤية داخل المنظمة (Alsalami, 2012, pp. 05-06)

1-2-4- إدارة المعرفة:

تتجاهل العديد من الدّراسات أهمية إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلّمة بالرغم من وجود علاقة وثيقة تربط بينهما، أصبحت من الموارد الهامة للمنظمات المعاصرة والقوة الحيوية التي تمكّنها من البقاء والتميز في ظل بيئة تنافسية فالمنظمة المتعلّمة تحتاج إلى المعرفة من أجل بناء هياكلها وتصميم علاقاتها التنظيمية، بالإضافة إلى أنّ عملية خلق المعرفة تحتاج إلى خبرات الأفراد ومهاراتهم المتأتية من عمليات التّعلم الفردي والجماعي، ولهذا نجد أنّ الرّفع من مستوى جودة المعرفة والأساليب المستخدمة لإدارتها دور في نجاح عمليّة التّعلّم والعكس صحيح.

إنّ كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة حسب الباحث "لورمان" (Loerman, 2002) تمثّل مرحلة من مراحل التّعلم داخل المنظمة، ولهذا السّبب فهما يتغيّران بشكل متلازم لا يمكن فصلهما عن آية منظمة ناجحة. وعلى هذا الأساس تعتبر إدارة المعرفة عنصر أساسي من عناصر المنظمة المتعلّمة، ولتوضيح هذه العلاقة يجب فهم آليات خلق وتحويل المعارف داخل هذه الأخيرة، والتي تضمن تحسن مستوى التّعلم التنظيمي في إطار المنظمة المتعلّمة.

تناولت العديد من الدراسات عمليات إدارة المعرفة، حيث يقسمونها إلى العديد من العمليات، فمثلاً نجد أن كل من الباحثين "ألافي" و"ليدندر" (Alavi et Leidner) قد وضعاً أربعة عمليات تتمثل في الإنشاء، التخزين، النقل والتطبيق للمعرفة، أهم هذه العمليات الخلق أو الإنشاء والتي تعد اليوم السلاح الإستراتيجي في السوق العالمية وهي عبارة عن عملية مستمرة تتم بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وبين الجماعات خارجها من خلال تقاسم المعارف الصريحة والضمنية، وعلى الرغم من أهمية خلق المعرفة إلا أن الدراسات التجريبية في هذا الموضوع قليلة نوعاً ما لهذا يتم التركيز على كيفية خلق وتحويل المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة، وقد تم الاعتماد على نموذج "سوسي" (SECI) للباحثين "Nonaka et Takenchi" لعدة أسباب أهمها قد اعتبر وبالإجماع أنه ليس فقط عملية خلق المعرفة تساهم في عمليات هذا النموذج لتحسين مستويات التعلم والإبداع داخل المنظمة (Lee, 2003, pp. 179-228) وإنما نقلها أيضاً داخل وخارج هذه الأخيرة، واستخدم النموذج لفهم كيف يمكن للشركات اليابانية خلق التعلم الديناميكي وبناء مزايا تنافسية هامة.

1-2-5- تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

إنّ عملية إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المنظمة يساهم في إكتساب المعارف ونقلها وتبادلها داخل المنظمة، مما يسهل عملية التعلم التنظيمي، وقد اهتمت العديد من البحوث بموضوع مساهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين عملية التعلم هذه (Desanetis et Ali, 2003) (WalSham, 2001)، (Mc Dermott, 1999)، (Goodman et Drr, 1998)، (Real et Alii, 2005)، (Barrett et Alii, 2004)، (Kane et Aлови, 2005)، وتوصلت إلى أنّ تكنولوجيا الإعلام والاتصال تساهم في تعزيز عملية التعلم التنظيمي وأنها السبيل لتحقيقه كونه يركز على اكتساب المعارف وتوزيعها ونقلها وتخزينها في ذاكرة المنظمة، كما تسمح بتسهيل عملية البحث السريع عن المعلومات والمعرفة والوصول إليها واسترجاعها، كما يمكن أن تدعم التعاون والتواصل بين أعضاء المنظمة، مما يجعلها تدعم عمليات إدارة المعرفة. وحسب الباحث "ماريساي" (Marissey) يمكن تقسيم تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى نوعين: أدوات تخزين المعرفة وأدوات تبادل ومشاركة المعرفة.

➤ **أدوات تخزين المعرفة:** عبارة عن مجموعة قواعد البيانات التي تمكن المنظمة من جمع وتخزين المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، وتتمثل في:

- **نظام إدارة قاعدة البيانات (SGBD):** عبارة عن نظام يسمح باستخدام أفضل للمعلومات والمعرفة، ويلعب دوراً رئيسياً في حفظ ونشر الذاكرة التنظيمية للمنظمة.
- **الإدارة الإلكترونية للوثائق (GED):** مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بترتيب وتسيير وتخزين الوثائق والمستندات من خلال تطبيقات الحاسوب في سياق أنشطة المنظمة.
- **برمجيات الإدارة المتكاملة (ERP):** عبارة عن مجموعة من التطبيقات التي تعتمد على قاعدة بيانات وتسمح بربط جميع نشاطات المنظمة، مما يضمن التكامل بين الوظائف.

*أدوات تبادل ومشاركة المعرفة: تسمح هذه الأدوات للأفراد بخلق مكان ظاهري للعمل الذي يمكن من خلاله تقاسم المعرفة والتفاعل في بيئة إلكترونية، وتسهيل التواصل بين الأفراد، ويمكن لهذه الأدوات أن توفر مكان للعمل التعاوني والتشاركي، وهذا ما يدعم بناء المنظمة المتعلمة، وتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- **الأنترنت:** وهي شبكة من الشبكات التي تسمح بجمع عدة مستخدمين في جميع أنحاء العالم، ومن أهم خدماتها نجد البريد الإلكتروني، خدمات الويب (Web)، محركات البحث... إلخ.

- **إترانيت:** مجموعة من شبكات الكمبيوتر الخاصة داخل المنظمة، تستخدم شبكات تكنولوجيا كإدات لتسهيل التواصل بين الأفراد أو مجموعات العمل لتحسين القدرة على تبادل المعلومات وبناء قاعدة معرفية شاملة لأفراد المنظمة، كما أنها تتميز بسهولة إتقاطها ومعالجتها للمعارف الغير منظمة والضمنية.

- **إكسترنيت:** عبارة عن شبكة مفتوحة نحو المتعاملين الخارجيين أين تسمح للمنظمة بالتواصل مع عملائها ومورديها من أجل تلبية إحتياجاتهم.

- **Group Ware:** هي تلك البرمجيات التي تدعم العمل التعاوني وتبادل المعلومات، وتعزيز التواصل بين مجموعات العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهو من الأدوات الفعالة في تحويل المعلومات إلى معارف قابلة للتنفيذ، ومن أهم البرمجيات المستعملة نجد "IBM Lotus Notes"، "Microsoft Share Point".

1-2-6- إدارة الموارد البشرية:

وفقا لنظرية الموارد، تعتبر الموارد البشرية الأصول الأكثر أهمية في المنظمة، ومصدرا للميزة التنافسية، وقد أكد ذلك الباحثين "بيكر" و"هيسديد" (Becker et Husdid, 1998) بقولهما أن نظام إدارة الموارد البشرية المتسق والمتناسك داخليا والذي يركز على حل المشاكل التشغيلية وتنفيذ إستراتيجية المنظمة هو أساس عملية إكتساب وتحفيز وتطوير الأصول الفكرية الكاملة التي يمكن أن تكون مصدرا لاستدامة الميزة التنافسية.

إن أحد أهم التحديات المعاصرة للإدارة والسلوك التنظيمي هو توليد وتعزيز التعلم التنظيمي، وحسب الباحث "مولان" (Moulin, 2002) فإن إدارة الموارد البشرية من العوامل الداعمة له. عرفت بأنها كل الأنشطة المتعلقة بإدارة علاقات العمل داخل المنظمة وتشير ممارساتها إلى الأهداف التنظيمية أو إستراتيجيات إدارة الأصول البشرية تتضمن إختيار برنامج الموارد البشرية من حيث التوظيف والتدريب والتقييم وتصميم الوظائف المشتركة (Wright et Boswell, 2002)، كالمثال إختيار المنظمة لبرنامج تدريب وتطوير الأفراد، ودعوتهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيز التعاون من خلال أنظمة المكافآت.

وحسب كل من "باسوغللو" و"تونيس" (Pasaoglu et Tonus, 2014) فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشير إلى سلامة المبادئ والتطبيقات المتعلقة بمسؤولياتها كتنظيم الموارد البشرية، تحليل الوظائف، عملية التوظيف والاختبار وتدريب وتطوير القوى العاملة، وتقييم العمل، كما تتكون من المبادئ والممارسات والأنظمة التي تؤثر على السلوكيات وتصرفات وآداء الأفراد، ليطمئئنينها بهذه الدراسة في مجموعة من الممارسات المقبولة بعدة دراسات خاصة الحديثة منها (Pasaoglu et Tonus, 2014)

(Jackson et al, 2014)، (Festing, 2012)، فالاختيار والتوظيف هو الممارسة المهمة للمنظمات التي تخص انتقاء الأفراد المؤهلين، لأنه وضمن بيئة تشغيلية معقدة تحتاج لتدريب وتطوير مستمر لموظفيها لاكتساب المهارات والمفاهيم والمعارف التي تؤدي إلى تحسين الأداء ويتم هذا من خلال ممارسة علاقات الموظفين التي تتمثل في مجموعة من الاتصالات الدائمة التشاركية والتبادلية بين أفراد المنظمة. ونجد أن تعلم وتدريب وتطوير الأفراد والجماعات والمنظمة من وجهة نظر مخرجات التدريب قد تم وصفها من قبل الباحثين "غولدستين" و"فورد" (Goldstein et Ford, 2002) كمقاربة نظامية.

تحتاج المنظمات إلى التفكير المعمق حول ما يتعين القيام به من أجل إدارة علاقاتها مع موظفيها، وتشمل هذه الأخيرة تشجيع مشاركة الموظفين أين تمثل الدرجة التي يسمح بها للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرار، وقدرتهم على التواصل والمشاركة مع زملائهم، المرونة في تصميم الوظائف أو القدرة على توسيع معارف ومهارات والقدرات والسلوكيات الفردية، والوصف الوظيفي الذي يعبر عن مدى الوضوح والدقة في تحديد الوظائف، وإذا أرادت المنظمة الاستمرار على المدى الطويل، عليها التنفيذ السليم لأنظمة المكافآت وممارسة تقييم الأداء من أجل تحقيق أهدافها وتلبية إحتياجات أصحاب المصلحة.

وأشار الباحث "أرمستراغ" (Armstrang, 2006) إلى أن أنظمة المكافآت هي فلسفة تنظيمية تستند على تقدير قيمة الموظفين، وأما الباحثين "ألن" و"كلمون" (Allen et Kilmon, 2001) فاعتبراه نظام يجب أن يتماشى مع أداء الأفراد وفقا لاستراتيجية الشركة بالاعتماد على قدرتهم لاكتساب المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وكذلك خلق ثقافة تنظيمية داعمة. هذا وتعتمد عملية تقييم الأداء على قدرة هؤلاء لتحقيق الأهداف من خلال تطبيق مهاراتهم والعمل ضمن الفريق المشترك (Zhai, 2010, pp. 37-41)

2- التحليل التوعوي لتغيرات الدراسة

2-1- علاقة العوامل الداعمة للتعليم بالمنظمة المتعلمة

2-1-1- ثقافة التعلم والمنظمة المتعلمة

حسب الباحثين "كينغيم" و"إدلس" (Cunningham et Idles, 2002) فإن المنظمة ترفع مستوى التعلم التنظيمي من خلال بناء الثقافة والبيئة التنظيمية المحفزة للتعلم، وتتعلق الثقافة للتنظيمية بقيم ومعتقدات المنظمة، أما بينها فترتبط بالممارسات والإجراءات التنظيمية، وقد وصفها الباحثين "هوناي" و"ميمفورد" (Honey et Mumford, 1996) بالسلوكيات والتطبيقات الموجهة للتطوير المستمر.

2-1-2- القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة:

حسبما جاء في نتائج العديد من البحوث التجريبية عن تأثير القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة مثل (Chang, Lee, 2007)، (Cinton, 2013)، (Erkutlu, 2008)، (Bass, 1999)، فإننا نلمس ذلك التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية في عملية بناء المنظمة المتعلمة.

وضح الباحثين "كود" و"بيري" (Cood et Berry, 1998) تلك العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة، حيث رأيا بأن القيادة التحويلية تعزز عملية التوجه نحو التعلم داخل المنظمة وهذا من خلال إلزام القادة بتشجيع السلوكيات التي تعتبر مهمة في التعلم وفي التأثير على أعضاء المنظمة للتركيز على عملية التعلم هذه.

2-1-3- إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة:

وجهت عدة جهود لدراسة العلاقة العميقة بين إدارة المعرفة (Zhai, 2010) والمنظمة المتعلمة، منها دراسة الباحث "ماركارد" (Maequardt, 1996) الذي اتخذ من التعلم كأحد وسائل اكتساب المعرفة، في حينين "نونাকা" (Nonaka, 1991) أهمية المعرفة كمصدر أساسي وحيد لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، من ناحية أخرى أشار "كارفن" (Carvin, 1993)، إلى أن المنظمة المتعلمة هي الماهرة في خلق واكتساب وتحويل المعرفة وتعديل السلوك ليعكس المعارف والرؤى الجديدة.

2-1-4- هيكل التعلم والمنظمة المتعلمة:

أظهرت البحوث والدراسات أن التعلم مفهوم ديناميكي واستخدامه في نظرية المنظمة يؤكد طبيعته المتغيرة، لكن العوامل المؤثرة فيه اختلفت من باحث لآخر وحسب تخصص كل منهم، ولا تزال غير محددة بشكل واضح على الرغم من البحوث التي أجريت في هذا المجال.

ففي دراسة أجرتها كل من الباحثة "فيلول" والباحثة "للس" (Filol et Lyles, 1985) نجد أنهما قد حددتا من خلالها أربعة عوامل تؤثر على عملية التعلم في المنظمة هي: الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، استراتيجية المنظمة وبيئة المنظمة، هذا وقد حدد الباحثون أيضا عوامل ماثلة لما قدمه هؤلاء مثل الثقافة، القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقة وأثبتت كل الدراسات تأثير الهيكل التنظيمي على بناء منظمة متعلمة.

2-1-5- إدارة الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة:

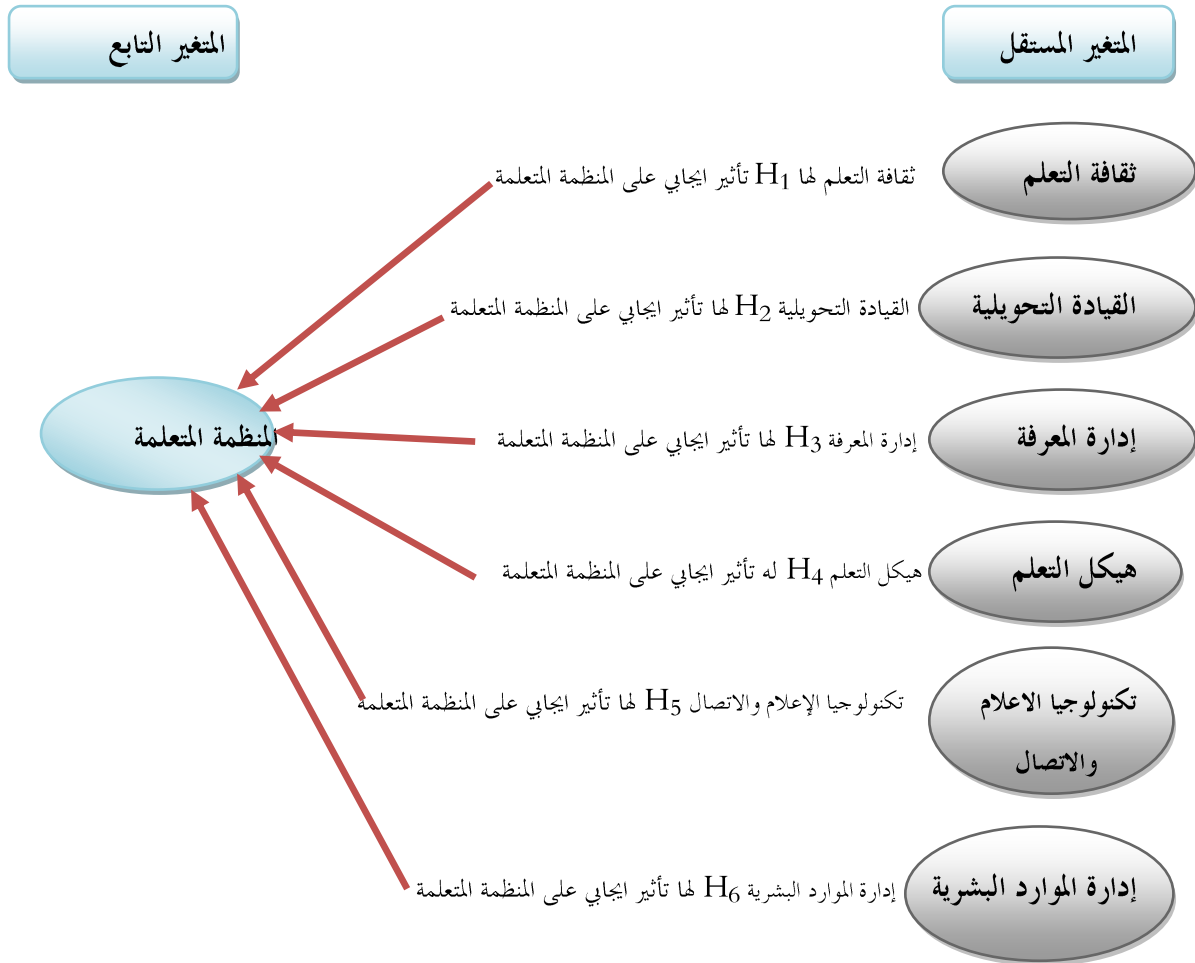
أكدت جميع الدراسات التجريبية أن القدرة على التعلم والمعرفة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة، ومن هنا يصبح لممارسات إدارة الموارد البشرية دور فعال في تحسين عملية التعلم واكتساب المعارف من خلال تطوير وتدريب الأفراد.

وحسب الباحث "سانج" (Senge, 1990) و"أرتنبلاذ" (Ortenblad, 2004) فإن التعلم في سياق العمل يسمح بتغيير سلوكيات وتصرفات الأفراد من خلال العلاقات المتبادلة بينهم وآدائهم لأعمالهم داخل المنظمة ويؤكد ذلك الباحث "هديرغ" (Hedberg, 1981) بقوله أن المنظمات نفسها لا تتعلم، ولكن أعضاها يعملون كوكلاء للتعلم باسم المنظمة، بهذا تعتبر الموارد البشرية الأساس في عملية التعلم التنظيمي، ومن خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تعلم سلوكيات العمل والتمكن من نجاح هذه العملية.

2-2- نموذج وفرضيات الدراسة

يرتكز نموذج البحث على أهمية العوامل الداعمة للتعلم في بناء منظمة متعلمة و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (01): النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة

3- منهجية الدراسة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجين، منهج المسح النوعي من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل العلاقات ما بين متغيرات الدراسة، وتحديد مسارات العمل وصياغة الفرضيات، واعتمدنا منهج المسح الكمي من خلال التحليل العاملي الاستكشافي و التحليل العاملين التوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية مستخدمين في ذلك الاستبيان كأداة للدراسة والبرنامج الإحصائي SPSS 22 – Amos 22 في تحليل البيانات، كما تم إجراء الدراسة في مجمع صيدال "الجزائر".

4- التحليل الكمي:

الجدول (01): متغيرات القياس.

Les variables latentes	Les variables Observées
Learning Organization	PM ₁ ,.....PM ₅ , MM ₁ MM ₃ , TL ₁ ...TL ₃ , SHV ₁ ...SH ₄ , ST ₁ ...ST ₃
Learning Culture	LC ₁ LC ₃
Learning structure	LS ₁ LS ₄
Leadership	Leader ₁ , Leader ₂ , Leader ₃
Humain Ressource Practice	HRP ₁ , HRP ₂ , HRP ₃ HRP ₉
ICT	ICT ₁ ; ICT ₂ , ICT ₃
Knowledge Management	KM ₁ KM ₄

المصدر :من اعداد الباحثة

4-1-تحليل صدق الاستبيان

بغرض تقييم صلاحية وملائمة النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات ثم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ والذي أظهرت نتائجه أن جميع الفقرات أكبر من 0.7 وهو ما يدل على ثبات ومصدقية الأداة والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (02): تحليل صدق و ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	رقم الفقرات	العدد	معامل ألفا
المنظمة المتعلمة	Q ₁₈ - Q ₁	18	0.854
إدارة المعرفة	Q ₂₂ - Q ₁₉	4	0.934
ثقافة التعلم	Q ₂₅ - Q ₂₃	3	0.956
هيكل التعلم	Q ₂₉ - Q ₂₆	4	0.922
القيادة التحويلية	Q ₃₂ - Q ₃₀	3	0.918
تكنولوجيا المعلومات	Q ₃₅ - Q ₃₃	3	0.834
إدارة الموارد البشرية	Q ₄₄ - Q ₃₆	9	0.944

المصدر، من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss22

4-2-التحليل الوصفي:

يتضح من خلال جدول التحليل الوصفي للبيانات التي تم جمعها من أداة الدراسة أن غالبية المستجوبين إطارات وذات خبرات عالية في المجال الصيدلاني، ويتمتعون بمستوى تعليمي عالي(جامعي) و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (03): التحليل الوصفي للبيانات.

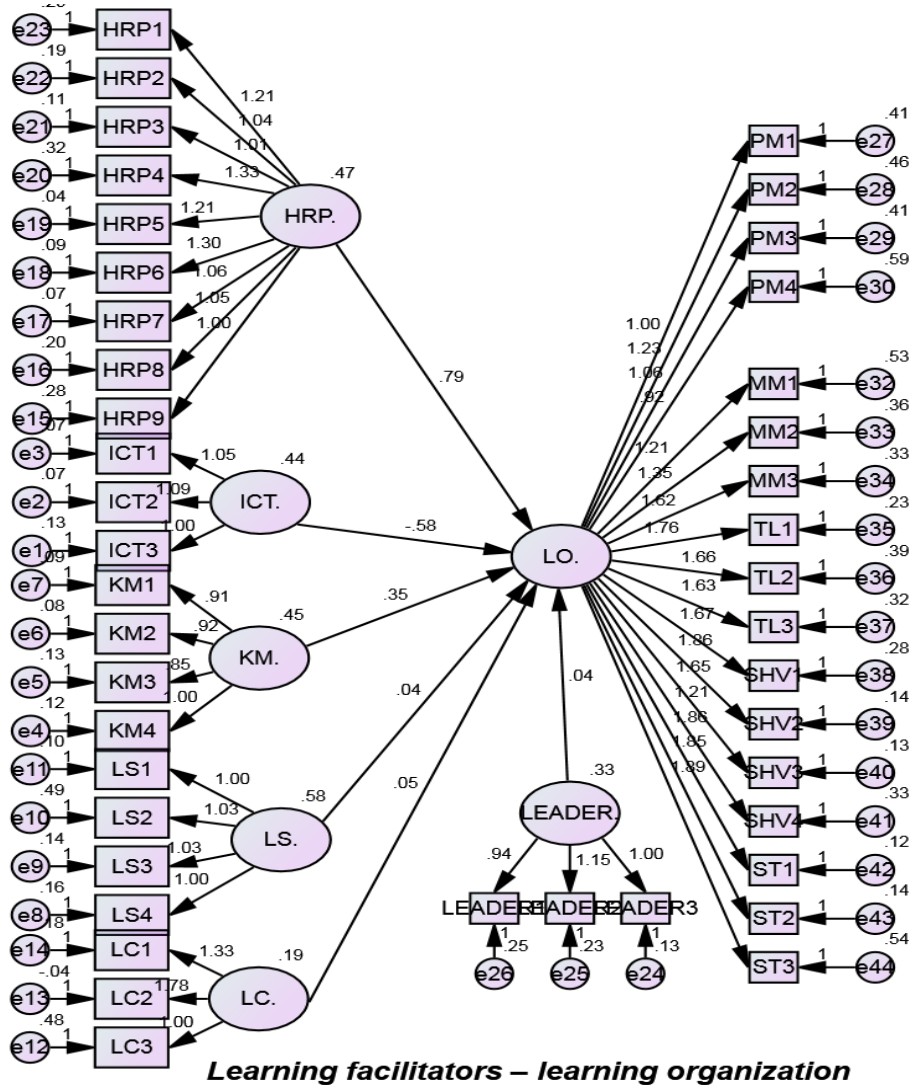
	Min	Maxi	Moyenne	Ecart Type	Variance	Skewness	Kurtosis
	Statistics	Statistics	statistics	statistics	statistics	Statistics	Statistics
Age	2.00	5.00	3.1417	.91022	.829	.190	.971
Niveau	3.00	5.00	4.0083	.49359	.244	.020	1.238
Anciennete	1.00	7.00	3.5333	1.35308	1.831	.322	.297
Fonction	2.00	4.00	3.0833	.44122	.195	.412	1.971

المصدر: مخرجات spss22

3-4- تقييم صلاحية النموذج الهيكلي:

قبل التأكد من صلاحية النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات المتعلقة بنموذج الدراسة، ارتأينا أن نعطي رؤية عامة عن العلاقات السببية المكونة للنموذج الهيكلي من خلال تقييم صلاحية وملائمة هذه العلاقات ومدى مطابقتها والتحليل النظري.

الشكل (02): نموذج العلاقة السببية العوامل الداعمة - المنظمة المتعلمة



المصدر : مخرجات AMOS 22

حدّد العديد من الباحثين وجود علاقة سببية بين العوامل الداعمة للتّعلّم (الهيكّل التّنظيمي، ثقافة التعلّم القيادة التّحويلية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، هيكّل التّعلّم، إدارة المعرفة) والمنظمة المتعلّمة (Wang, 2006)(Cheema et al, 2013)، وبهدف اختبار صلاحية هذه العلاقة تجريبيا تمّ استخدام الطّريقة التّقديرية (The Maximum Likelihood).

بيّن العمود الأوّل من الجدول (04) مؤشّرات ملائمة النموذج الأوّل والتي أعطت نتائج غير مرضية ($RMSEA 0,172 > 0,1$; $\chi^2/df 04,533 < 3$; $SRMR 0,384 > 0,1$; $GFI 0,385 < 0,90$; $TLI 0,576 < 0,90$; $CFI 0,598 < 0,9$; $IFI 0,600 < 0,90$).

هذا وقد أظهرت مؤشّرات تعديل القيم "MI" أنّ غالبية الفقرات غير معنوية (أكبر من 3,84) (Hair et al, 2010, 681)، ووفقا لذلك تمّ وضع نموذجين معدّلين (Revised Model 1, Revised Model 2) بادخال التّباين المشترك بين العوامل الداعمة للتّعلّم

العوامل الداعمة للتعليم وتأثيرها في بناء منظمة متعلمة دراسة قياسية

(HRP, ICT, LC, LS, KM, Leader) في النموذج المعدّل الأول، والتباين المشترك بين بعض الأخطاء العشوائية في النموذج الثاني وأعطت نتائج التعديل تحسّنا ملموسا في جميع المؤشّرات، لكن بقيت النتائج غير مقبولة، ليتم فحص مؤشّرات التعديل مرّة أخرى ليتبيّن أنّ قيمة "MI" تفوق المستوى المقبول ($3,84 < 11,080$) و بين "HRP2- HRP7" مساوية لـ " $3,84 < 06,530$ " ، لذلك تمّ إدخال التباين المشترك بين هذه الفقرات، فحصلنا على النموذج المعدّل الثالث (Revised Model 03) والذي أعطى نتائج مقبولة بشكل عام، وهو ما يؤكّد صلاحية وملائمة النموذج المعدّل للبيانات.

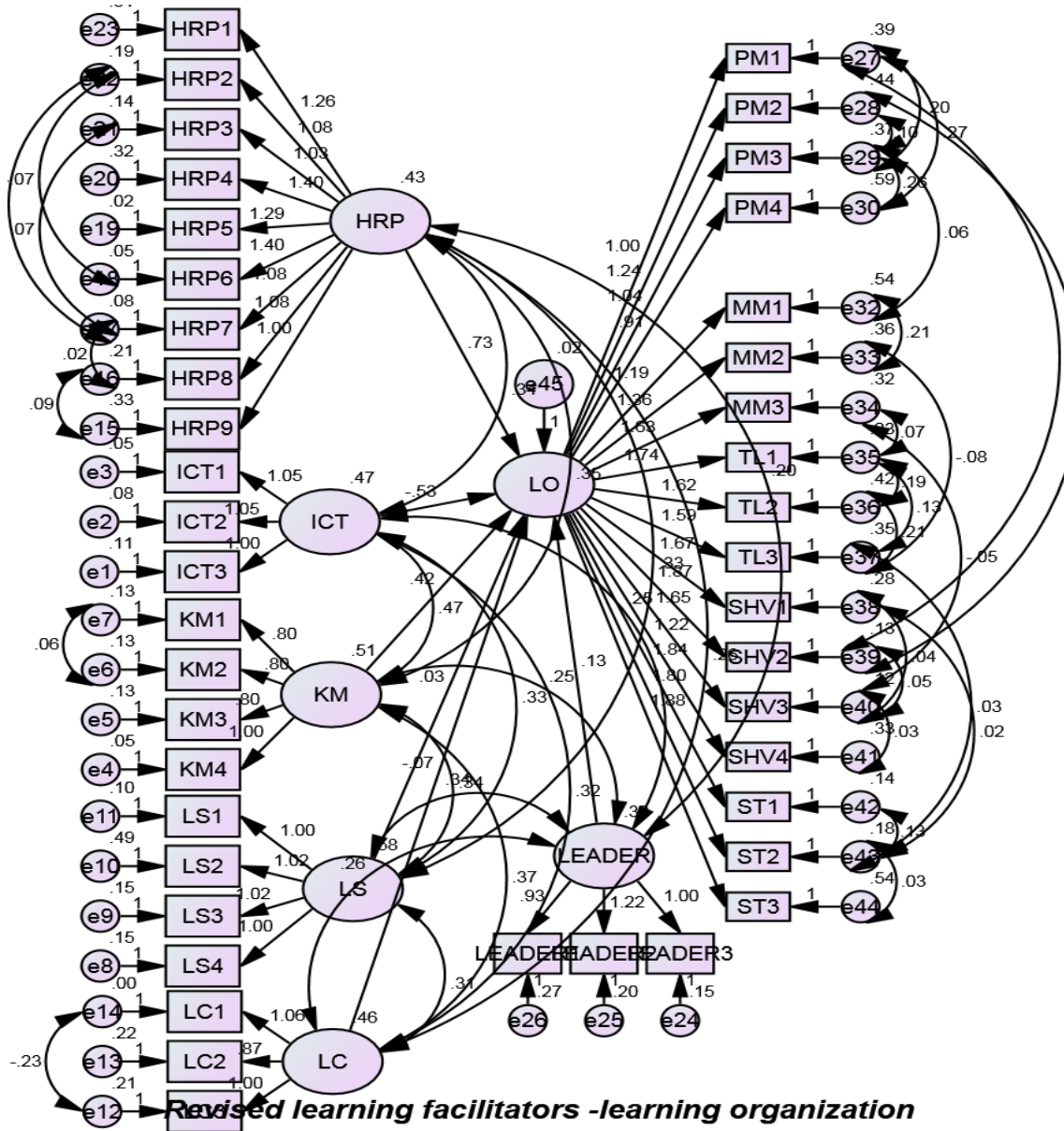
الجدول(04): تقييم صلاحية نموذج العلاقة العوامل الدّاعمة- المنظمة المتعلمة

Goodness Of Fit Indices For Path Analysis "LF-LO" MODEL

Model	Initial	Revised Model(01)	Revised Model (02)	Revised Model (03)	Levels Of Acceptable Fit
N° Of Observed Items					
χ^2	4066,071	2999,730	2031,407	1336,049	
Df	897	871	639	415	
χ^2/df	04,533	03,444	03,179	03,219	$01 < \chi^2/df < 03$
SRMR	00,384	00,082	00,072	00,060	$\leq 0,10$
RMSEA	00,172	00,143	00,135	00,135	$\leq 0,10$
GFI	00,385	00,474	00,538	00,600	$\geq 0,90$
AGFI	00,321	00,403	00,465	00,522	$\geq 0,90$
CFI	00,598	00,730	00,795	00,827	$\geq 0,90$
IFI	00,600	00,732	00,797	00,828	$\geq 0,90$
TLI	00,576	00,707	00,775	00,806	$\geq 0,90$
AIC	4252,071	3237,730	2235,407	1498,049	Lowest Possible
CAIC	4604,308	3688,442	2621,731	1804,836	Lowest Possible

المصدر: مخرجات AMOS 22

الشكل (03): نموذج العلاقات السببية المعدل العوامل الداعمة - المنظمة المتعلمة



المصدر: مخرجات AMOS 22

4-4- اختبار الفرضيات:

أظهرت نتائج الجدول (05) أنه تم قبول الفرضيات وكانت قيم معامل المسار الموحد (Standardized path coefficient) لهذه الفرضيات على التوالي: 0.749، 0.655، 0.672، 0.632، 0.593، 0.722.

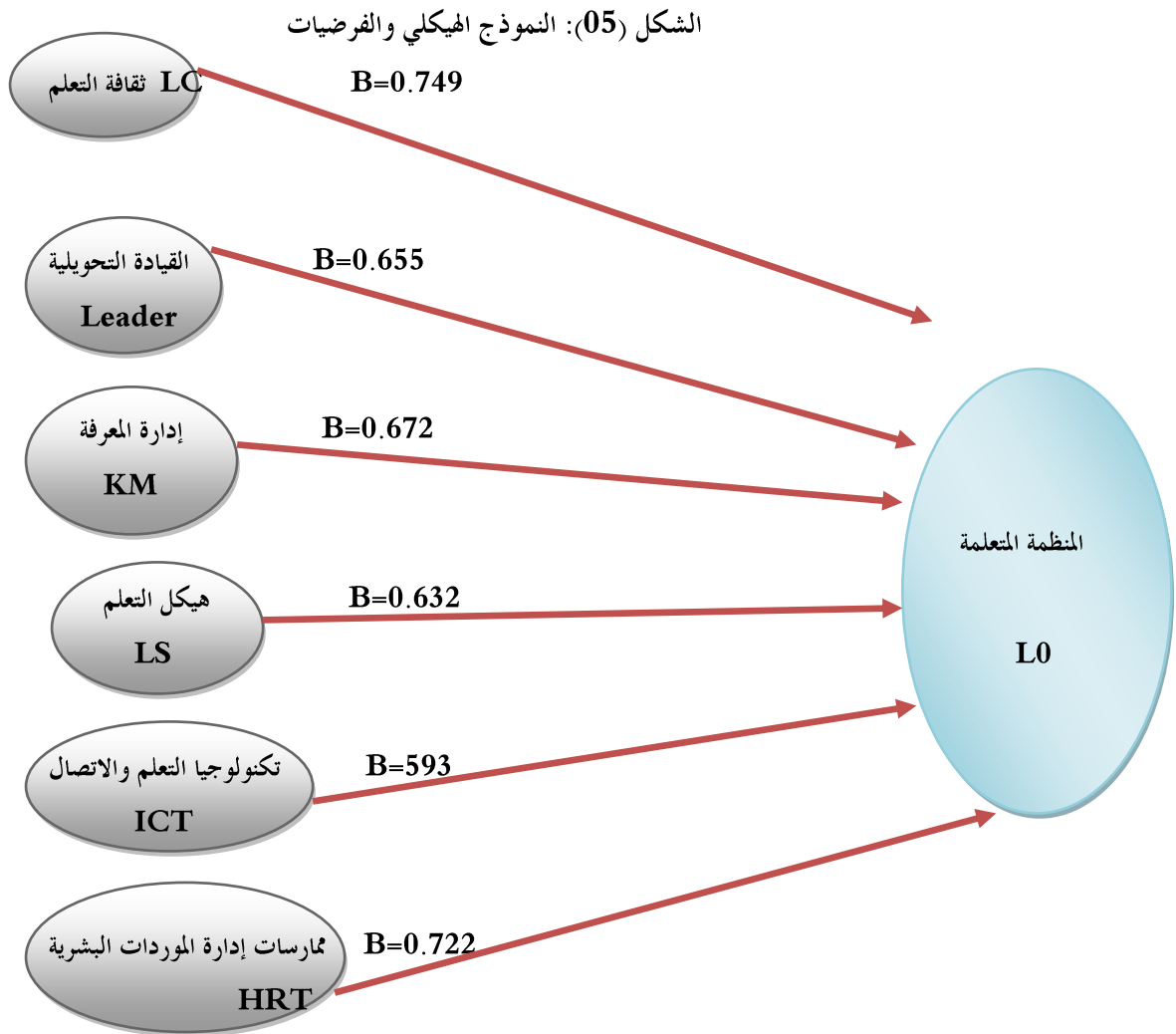
وهي ذات دلالة إحصائية الأمر الذي يثبت صحة هذه الفرضيات.

جدول (05) : نتائج اختبار الفرضيات

Hypotheses	Path	Path Coefficient	T-Value	Assessmet
H1	LC - L0	0.749	6.450	Supported
H2	Leader - L0	0.655	5.822	Supported
H3	KM - L0	0.672	5.924	Supported
H4	LS - L0	0.632	5.834	Supported
H5	ICT - L0	0.593	5.848	Supported
H6	HRP - L0	0.722	6.324	Supported

Note : *** : Significant at $p < 0.001$

المصدر : مخرجات Amoss 22



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على Amoss 22

4-5- نتائج الدراسة.

تم تقييم صلاحية وموثوقية كل مكون من مكونات النموذج وأظهرت النتائج مايلي:

✓ وجود ثبات وصدق لجميع فقرات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ > 0.7)

- ✓ صلاحية وموثوقية وملائمة نموذج الدراسة وذلك بعد التعديل الثالث.
- ✓ أظهرت نتائج اختبار الفرضيات صحة ومعنوية جميع الفرضيات المكونة لنموذج الدراسة ($H_1, \dots, H_6$).
- ✓ أظهرت قيم المسارات التي تبين العلاقات السببية المكونة للنموذج الهيكلي وجود علاقات ايجابية وذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة والعوامل الداعمة للتعلم.

الخلاصة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن أهم العناصر الأساسية الداعمة لعملية بناء منظمة متعلمة وهو الأمر الذي تم تحقيقه بعد مراجعة وتحليل العديد من الدراسات التجريبية التي عنت هذا الموضوع، وكنتيجة تم صياغة نموذج مفاهيمي متكامل يربط بين العوامل الداعمة للتعلم و المنظمة المتعلمة و تم اختبار مدى صلاحيته تجريبياً من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار الفرضيات.

وأظهرت نتائج النموذج الهيكلي النهائي أن النموذج المقترح الشامل للمنظمة المتعلمة والعوامل الداعمة للتعلم يلائم البيانات بشكل جيد مما يؤكد صلاحية تطبيقه بمجمع صيدال.

قدمت هذه الدراسة العديد من المساهمات أهمها أن نتائجها تعطي أفكار للمديرين وصناع القرار بمجمع صيدال وتساعدهم للفهم الأفضل لمتطلبات الانتقال نحو نموذج المنظمة المتعلمة.

ومن أهم التوصيات التي نقدمها في هذا الموضوع إجراء أبحاث تبين المعوقات التي تحول دون تحول مجمع صيدال نحو نموذج المنظمة المتعلقة.

Reference :

- 1) Alsalamy Iman, (2012), **Driving Organizational Innovation Through Transformational Leadership**, International Conference On Excelence In Business, Sharjah, UAE, 09-10 May.
- 2) Belet Daniel, (1993), **Le Concept D'organisation Apprenante : Vers Un Nouveau Paradigme Pour Le Developpement Des Ressources Humaines**, Groupe Thématique, N°07, PP 310-319.
- 3) Bersenaite, J. and Saparnis, G, (2007), **Assessment of Features, State and Success Factors of a Learning Organization: Aspect of Staff Opinions**, "Social Research", Vol 01 N° 09, PP 20-27.
- 4) Chang Su-Chao And Lee Ming-Shing, (2007), **A Study On Relationship Among Leadership Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees' Job Satisfaction**, «The Learning Organization», Vol 14, N° 02, pp 155-185.
- 5) Dix Clinton R, (2013), **Leadership and Learning: The Impact of Transformational Leadership on Learning Culture Within Global Ministry Nonprofits**, Doctor of Education Organizational Leadership, Indiana Wesleyan University, UK,
- 6) Juceviciene, P. Et Ceseviciute I, (2009), **Organizational Creativity As A Factor Of The Emergence Of Learning Organization**, "Social Sciences", Vol 03, N°65, PP 40-48.
- 7) Lee Heeseok et Choi Byounggu, (2003), **Knowledge Management Enables, Processes, and Organizational Performance: An Antegrative View and Empirical Examination**, "Journal Of Management Information Systems", Vol 20, N°01, PP 179-228.
- 8) Martinez-Leon Inocencia Maria, Martinez-Garcia Jose A, (2011), **The Influence Of Organizational Structure On Organizational Learning**, "International Journal of Manpower", Vol 32, N° 5/6, PP 537-566.
- 9) Pantouvakis Angelos et Bouranta Nancy, (2013), **The link between Organizational Learning culture and customer satisfaction Confirming relationship and exploring moderating effect**, « The Learning Organization», Vol 20, N° 01, PP 48-64
- 10) Senge Peter M (1990), **The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York.
- 11) Zhai Xiaofeng, (2010), **The Role of Human Resource Practices in Enhancing Employees' Behaviours and Organisational Learning in Chinese Construction Organisations**, Doctoral Thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy of Loughborough University.