



جامعة أحمد دراية-أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

أثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية

دراسة حالة بلدية المطارفة بأولاد محمود

إعداد الطالبان:

د. بن عبید عبد الباسط

تحت إشراف الدكتور:

حفاري زليخة

بجبار وردة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة ادرار	د. حوتية عمر
مشرفا	جامعة ادرار	د. بن عبید عبد الباسط
مناقشا	جامعة ادرار	د. عزيزي احمد عكاشة

الموسم الجامعي: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University Ahmed Draia of Adrar  
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أحمد دراية- أدرار  
المكتبة المركزية  
مصلحة البحث البليوغرافي

## شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): بن عبيد عبد الباسط

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : اثر التعليم التنظيمي على الثقافة التنظيمية – دراسة حالة بلدية المطارفة

من إنجاز :

الطالب(ة) حفاري زليخة

الطالب(ة) مجبار وردة

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وإياهم إيداع النسخ الورقية (02) والأليكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

12 JUN 2022

ادرار في

مساعد رئيس القسم:



د. بن عبيد  
عبد الباسط

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الاهداء

الهي لاتطيب اللحظات الا بذكرك..... الله جل جلال  
الى من نذرت عمرها في اداء رسالة الامومة، وسعت صابرة لتبلغ اعلى درجات النجاح وجعل المولى  
تحت اقدمها جنات الافنان وكان صدرها حبا واطمئنان  
الى التي تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها  
الى التي كانت دعواتها عنوان دربي  
اليكي امي اهدي هذا العمل لتهديني الرضا والدعاء حفظك الله ومتعك بالصحة والعافية الى من علمني  
ان الاعمال الكبيرة لا تتم الا بالصبر والعزيمة والاصرار، من نحت الصغر وتحمل كل الاحزان وكان  
رضاه برا وامان، الى الذي علمني ان الحياة كفاح وان العلم سلاح وان العمل شرف ونجاح  
الى الذي علمنا ان نعيش من اجل الحق والعلم لنظل احياء حتى لو فارقت ارواحنا اجسادنا الى الذي كان  
ارضاه جزءا من طموحي وسيري في طرق العلم  
اليك ابي اهدي هذا العمل حفظك الله ومتعك بالصحة والعافية وادامك تاجا على رؤوسنا وفقني الله في  
برهم والاحسان اليهم  
الى اجزاء ذاتي، بهم اكبر، وعليهم اعتمد اخواتي "نسيمة، سعيدة"  
الى ما كانوا سندي، ومنبع شجاعتني اخوتي "احمد، سعيد، عمر"  
عرفانا وتقديرا مني لصبرهم  
والى براءة الطفولة كتاكييت العائلة "ادم، زكية، ماري، توبة، عبد الكريم، خولة" حفظهم الله ورعاهم  
والى كل عائلة " حفاري"  
إلى من تقاسمت معهم مشقة هذا العمل إلى حبيبات قلبي "اخي احمد، وردة بجبار"  
إلى الصحبة الطيبة، إلى من طابت أيامي بقربهم " مريم، رحمة، حليلة، كلثوم"  
والى كل من ساعدني من قريب أو بعيد  
الى استاذي الفاضل البروفيسور " بن عبید عبد الباسط"  
وفقك الله وابلغك اسمى درجات العلم  
الى كل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير .

## زليخة

# الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا بفضلته وكرمه وانعم علينا بالتصديق برسالة رسوله محمد عليه الصلاة والسلام.

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى:

العائلة الكريمة

الى روح امي الغالية رحمها الله

الى ابي الغالي حفظه الله وبارك في عمره

الى جميع اخوتي وأخواتي وبالأخص من كان له الفضل في نجاحي أختي نصيرة واخي لحسن

كما اهدي نجاحي الى كنتوتي الصغير ادم ربي يحفظوا ليا والى رفيق دربي وشريك حياتي  
وأب اولادي زوجي الكريم بارك الله في عمره

والى جميع اصدقائي وبالأخص زميلتي في العمل زليخة حفاري ولا انسى صديقتي سعيدة عطا  
الله وفضول عائشة من كانتا ترشدان لإتمام العمل وبدون نسيان من كان له الفضل بعد الله لإتمام  
العمل استاذي المشرف بن عبيد عبد الباسط

والى كل استاذ من درسني من الابتدائية الى الجامعة والى كل الذين لا يسع الكلام لذكرهم

# وردة

# شكر و عرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة المتواضعة أتقدم بجزيل الشكر

إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الإستمرار في

مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من

شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور " **بن عبید عبد الباسط** " الذي لن يكتفي حروف

هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و الذي

ساهم بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية

و علوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من

بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه

و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

# الفهارس

فهرس المحتويات

.....	الاهداء
.....	شكر و عرفان:
.....	أ. مقدمة:
<b>الفصل الاول :_الادبيات النظرية والتطبيقية</b>	
6.....	تمهيد :
7.....	المبحث الاول :الاطار النظري للتعلم التنظيمي وثقافة التنظيمية.....
7.....	المطلب الاول : مفهوم التعلم التنظيمي.....
7.....	الفرع الاول :تعريف التعلم التنظيمي .....
8.....	الفرع الثاني :خصائص التعلم التنظيمي وانواعه.....
9.....	الفرع الثالث :اهمية التعلم التنظيمي .....
10.....	الفرع الرابع :ابعاد التعلم التنظيمي .....
12.....	المطلب الثاني :مفهوم الثقافة التنظيمية.....
12.....	الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية .....
14.....	الفرع الثاني : خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية.....
15.....	الفرع الثالث : اهمية الثقافة التنظيمية .....
16.....	الفرع الرابع : ابعاد الثقافة التنظيمية .....
17.....	المبحث الثاني : الدراسات السابقة /الادبيات التطبيقية.....
17.....	المطلب الاول: الدراسات الوطنية (جزائرية) .....
17.....	الفرع الاول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي .....
18.....	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية .....



19.....	الفرع الثالث: التعليق على الدراسات العربية(الجزائرية)
20.....	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية (غير جزائرية )
20.....	الفرع الاول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي
21.....	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية
23.....	الفرع الثالث: التعليق على الدراسات الاجنبية (غير جزائرية )
25.....	خلاصة الفصل :
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية المطارفة بأولاد محمود</b>	
27.....	تمهيد:
28.....	المبحث الاول: تقديم عام للبلدية محل الدراسة
28.....	المطلب الاول: التعريف ببلدية المطارفة
28.....	الفرع الاول:نشأة البلدية وتسميتها
28.....	الفرع الثاني: الموقع الجغرافي لها
28.....	الفرع الثالث: عدد السكان والمساحة
29.....	المطلب الثاني: مكونات البلدية والهيكل التنظيمي لها
29.....	الفرع الاول: ملحقات البلدية واللجان الخاصة بيها
29.....	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية
31.....	الفرع الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية المطارفة
36.....	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة
36.....	المطلب الاول: طريقة اجراء الدراسة الميدانية
36.....	الفرع الاول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
37.....	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
37.....	الفرع الثالث: منهج المتبع

37	المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة.....
37	الفرع الاول: الادوات المستخدمة.....
42	الفرع الثاني: الادوات الاحصائية المستخدمة.....
42	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج.....
43	المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة.....
43	الفرع الاول : النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....
54	المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.....
60	خلاصة الفصل :
62	خاتمة.....
72	قائمة المصادر والمراجع:.....

فهرس الجداول

- الجدول رقم 1 يمثل نسبة الاستثمارات.....36
- الجدول رقم 2 يمثل نموذج ليكرث الخماسي.....38
- الجدول رقم 3 يمثل درجات مقياس لكرت الخماسي.....38
- الجدول رقم 4 يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "التعلم التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور.....39
- الجدول رقم 5 يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور.....41
- الجدول رقم 6 يمثل نتائج معامل الفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة.....42
- الجدول رقم 7 النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....43
- الجدول رقم 8 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير (الجنس).....44
- الجدول رقم 9 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (العمر).....45
- الجدول رقم 10 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (المستوى الدراسي).....46
- الجدول رقم 11 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (سنوات الخدمة).....46
- الجدول رقم 12 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير رتبة الوظيفة.....47
- الجدول رقم 13 لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات التعلم التنظيمي.....49
- الجدول رقم 14 لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الثقافة التنظيمية.....51
- الجدول رقم 15 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي للفرضية الاولى.....55
- الجدول رقم 16 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي للفرضية الثانية.....55
- الجدول رقم 17 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي للفرضية الثالثة.....56
- الجدول رقم 18 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي للفرضية الرابعة.....56
- الجدول رقم 19 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي للفرضية الخامسة.....57
- الجدول رقم 20 حساب معامل الالتواء والتقلطح لمحاور الاستبيان.....57
- الجدول رقم 21 يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار.....58

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1 يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية المطارفة من اعداد الطالبتين ..... 30
- الشكل رقم 2 يمثل عدد الاستثمارات ..... 43
- الشكل رقم 3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 44
- الشكل رقم 4 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر . ..... 45
- الشكل رقم 5 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (المستوى الدراسي)..... 46
- الشكل رقم 6 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (سنوات الخبرة)..... 47
- الشكل رقم 7 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير رتبة الوظيفة..... 48

# مقدمة عامة

### مقدمة:

يتميز العالم اليوم بالتطور السريع في مجال التكنولوجيا التي شملت مختلف المجالات ،بما فيها المعرفة حيث ظهر في الفكر الاداري والتنظيمي الحديث العديد من المصطلحات التي لم تكن مألوفة من قبل، وغالبيتها تركز على العلم والتعلم والثقافة التنظيمية ،بسبب التورات العلمية والمعلوماتية والتقنية والبرمجية واستخدام شبكات الاتصالات الحديثة التي تقرب المسافات ،وجعلت من الكون قرية صغيرة ،وهكذا فان عصر سريع التغيير والتطور يحتم على المنظمات بأنواعها المتعددة ضرورة الاطلاع على كل ما يستجد ،ان ارادت لنفسها البقاء والنمو .

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الادارية الحديثة التي تركز على العلم والتعلم ونشر المعرفة ،لذا يمثل التعلم موضوعا ذا صلة مباشرة بالمعرفة داخل المؤسسة حيث يرى فيه المختصون وسيلة لخلق معرفة جديدة ،لذا فانه يتوجب على المؤسسة التي تريد البقاء ان تقوم بعملية التعلم بمستوى يفوق او يساوي على الاقل مستوى التغيير الذي تواجهه ،وبذلك فان التعلم مهم جدا للموارد البشرية في المؤسسة ،ومن الوسائل المهمة في تطوير الميزة التنافسية .

لذا فقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية بالاهتمام الكبير من طرف المنظرين والمفكرين الاقتصاديين وغيرهم ،فما شك فيه ان اهمية الثقافة في عصرنا هذا تزداد يوما بعد يوم نظرا للتطورات في مختلف المجالات ادارية كانت او صناعية او تكنولوجية .

### اشكالية الدراسة :

مما سبق يظهر ان نشر المعرفة هي التي تعمل على تطوير التعلم التنظيمي وتطوير الثقافة التنظيمية ،حيث تظهر اشكالية هذه الدراسة في السؤال التالي :

- ما اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟

### الاسئلة الفرعية:

و للإجابة على الاشكالية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1- فيما يكمل اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية في بلدية المطارفة؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات افراد المجتمع الدراسة اتجاه اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية المطارفة ،ترجع الى متغيرات "الجنس" ،"العمر" ،"سنوات الخدمة" ،"المستوى الدراسي" ،"رتبة الوظيفة" .

### فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ،اقل او تساوي 0.05 بين استجابات افراد مجتمع الدراسة اتجاه اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية المطارفة ترجع الى متغير "الجنس" (ذكر، انثى).

- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ،اقل او تساوي 0.05 بين استجابات افراد المجتمع الدراسة اتجاه اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية المطارفة، ترجع الى متغير "العمر" ( اقل من 30 ، من 30-40 سنة ،اكثر من 40 سنة).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ،اقل او تساوي 0.05 بين استجابات افراد المجتمع الدراسة اتجاه اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية المطارفة، ترجع الى متغير "سنوات الخدمة" ( اقل من 5سنوات، من 5-10 سنوات ،اكثر من 10 سنوات).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ،اقل او تساوي 0.05 بين استجابات افراد المجتمع الدراسة اتجاه اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية المطارفة، ترجع الى متغير "المستوى الدراسي" ( متوسط ،ثانوي ،جامعي ،دراسات عليا ،مهني).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ،اقل او تساوي 0.05 بين استجابات افراد المجتمع الدراسة اتجاه اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية المطارفة، ترجع الى متغير "رتبة الوظيفة" (اطار، عون تحكم ، عون تنفيذ).

#### اهمية الدراسة:

- الاهمية العلمية للدراسة :تكمن في الموضوع المتناول باعتبار ان التعلم التنظيمي من بين اهم المواضيع التي تحظى باهتمام علماء الادارة والتي لا تزال قيد الدراسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ،وهذا من خلال التعرف على اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية.
- اما الاهمية العملية: تكمن في الجانب التطبيقي الذي سيتم في مؤسسة البلدية محل الدراسة ،بهدف اكتشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية.

#### اهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الى تحليل اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في البلدية محل الدراسة ،وينبثق من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية :
- ازالة الغموض واعطاء نظرة واضحة حول التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية.
- التعرف على درجة ممارسة التعلم التنظيمي في البلدية محل الدراسة.
- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل(التعلم التنظيمي)وكل بعد من ابعاده والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية).
- معرفة اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية.
- رغبة ذاتية في اكتشاف الموضوع ،وتقديم اضافة علمية للبلدية.
- الوصول الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تفيد عمال بلدية محل الدراسة.
- اسباب اختيار الموضوع:

## 1-الاسباب الشخصية :

-اتفاق البحث مع التخصص.

-الرغبة في تناول هذا الموضوع .

## 2- الاسباب الموضوعية:

-حادثة الموضوع الذي لا يزال قيد البحث والدراسة.-

-توضيح اهمية التعلم التنظيمي وارتباطه بالواقع العملي.

-رغبة في دراسة موضوع التعلم التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية ،والقناعة بضرورة طرحه

في ظل التغيرات في مجال التعلم التنظيمي.

-كشف الارتباط بين التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

## حدود الدراسة:

-الحدود الزمانية :امتدت الفترة الزمانية في انجاز هذه الدراسة من شهر جانفي 2022 الى

غاية تاريخ 29 افريل 2022.

-الحدود المكانية :اقتصرت دراستنا في بلدية المطارفة .

-الحدود الموضوعية :تقتصر الحدود الموضوعية في هذه الدراسة على اثر التعلم التنظيمي

على الثقافة التنظيمية في بلدية المطارفة .

-الحدود البشرية :اشتملت الدراسة على 52 عامل ببلدية المطارفة .

## المنهج المتبع للدراسة:

للإجابة على الاسئلة الرئيسية والفرعية ولاختبار مدى صحة الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة سنعتمد

على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث استخدمنا المنهج الوصفي من اجل وصف الواقع المرتبطة

بموضوع الدراسة في الجانب النظري ،اما في الجانب التطبيقي استعملنا المنهج التحليلي في "دراسة حالة"

لأسقاط ما تم الوصول اليه نظريا من خلال استخدام بعض الاساليب الاحصائية المعتمدة في برنامج

Spss.

## صعوبات الدراسة:

من الطبيعي في البحث العملي ان تكتسيه بعض الصعوبات ،ولعل من ابرز الصعوبات التي واجهتنا

خلال هذه الراسة في ما يلي :

-يعتبر موضوع التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية من المواضيع الواسعة التي يصعب التحكم فيها.

-صعوبة التعامل مع برنامج Spss.

-عدم استرجاع بعض الاستمارات في الوقت المناسب من طرف بعض العمال في البلدية محل الدراسة.

## هيكل الدراسة:



تتكون هذه الدراسة من مقدمة وفصلين وفقا لطريقة (IMRAD) المعتمدة في انجاز البحوث ،حيث تم التطرق في الفصل الاول الى الادبيات النظرية للدراسة للتعرف على التعلم التنظيمي وكذلك الثقافة التنظيمية ،كما تم استعراض في المبحث الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وفي الفصل الثاني تم التطرق الى الجانب التطبيقي لدراسة اثر التعلم التنظيمي ببلدية محل الدراسة، حيث قسم الفصل الى ثلاث مباحث ،خصص المبحث الاول تقديم عام حول بلدية محل الدراسة، وعرجنا في المبحث الثاني الاجراءات المنهجية للدراسة ،اما المبحث الثالث تحدث عن مختلف النتائج المتحصل عليها بعد تحليل البيانات ،وكذلك اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها لنصل في الاخير الى خاتمة الدراسة التي احتوت على نتائج الدراسة والاقتراحات وافاق الدراسة.

الفصل الاول :

الادبيات النظرية والتطبيقية

## تمهيد :

لقد تزايد في يومنا هذا الاهتمام الكبير بالتعلم التنظيمي باعتباره ضرورة استراتيجية لتقدم المنظمات وتطويرها ،فهو يساهم وبشكل حاسم في التعامل مع التغير في بيئة غير مستقرة ،ويخلق فرصا للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة واحدة تأثر في فرص المعرفة المختلفة ،حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا اساسيا في تفسير سلوك المنظمة وادارتها .

ولذا جاء هذا الفصل من اجل تقديم الجانب النظري من خلال المباحث التالية :

## -المبحث الاول :الادبيات النظرية

✓ المطلب الاول :التعلم التنظيمي

✓ المطلب الثاني :الثقافة التنظيمية

## -المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية

✓ المطلب الاول :عرض الدراسات باللغة العربية

✓ المطلب الثاني :عرض الدراسات باللغة الاجنبية

## -خلاصة الفصل

**المبحث الاول :الاطار النظري للتعلم التنظيمي وثقافة التنظيمية****المطلب الاول : مفهوم التعلم التنظيمي**

يعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم المتجددة في المنظمة ، اذ يمثل مجموع الخبرات و المهارات التي تكتسبها المنظمة والتي تعمل من خلالها على تطوير وتحسين ادائها ومكانها .

**الفرع الاول :تعريف التعلم التنظيمي**

نظرا للاهتمام الكبير الذي يحظى به التعلم التنظيمي فقد تعددت وجهات النظر واختلفت في تحديد مفهومه ؛

فحسب منظور فيوال (fiol)

فهذا المصطلح يعني " العملية المؤدية الى تحسين العمل من خلال المعرفة الافضل والفهم الاحسن وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة و الاهتمام بالتعلم".<sup>1</sup>

ويعرفه روبي وسالي ( ROBEY& Sales 2014 )

مجلة التعلم التنظيمي على انه " عبارة عن عملية اكتساب المعلومات ؛ ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة ؛ ثم الوصول الى هذه المعلومات ؛ثم مراجعتها و تنقيحها من حين لآخر".<sup>2</sup>

بينما يرى بيرنارد(1997: Bernard )

ان التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونموذج موحدة للتفكير ؛ والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة<sup>3</sup>.

كما يعرفه البعض على انه يمثل العمليات الجوهرية لنمو المنظمة وتطورها ؛ وبقائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والتغيرات في محيطها.<sup>4</sup>

**من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان التعلم التنظيمي :**

يعتبر دورة الحياة المستمرة للمنظمة والرؤية المشتركة والمخطط لها لرافهة وبقاء المنظمة في حيز وجود المجتمع التنظيمي.

<sup>1</sup>مداخلة بعنوان :دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي للمنظمات الاعمال ،رايس وفاء ،جامعة محمد خيضر

بسكرة ،2011،ص4

<sup>2</sup>فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي ،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الطبعة الاولى سنة 2010ص15

<sup>3</sup>مجلة الاقتصاد الجديد للتعلم التنظيمي كأداة لتفعيل وتعزيز راس المال الفكري في المنظمات ،تشويدا كريمة وآخرون ،المجلد 12-العدد1(2021)جامعة خميس ميانة الجزائر ص3

<sup>4</sup>مجلة الاقتصاد الجديد: التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة ،مراد علة،ص50

## الفرع الثاني :خصائص التعلم التنظيمي وانواعه

## اولا: خصائصه

- لقد استنتج هيجان جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن ايجازها في :
- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الافراد شيئا مضافا الى اعمالهم اليومية.
  - التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة.<sup>1</sup>
  - ان التعلم التنظيمي هو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة ، فضلا عن امكانية اكتسابها من خارج المنظمة .
  - وجود رؤية مشتركة بين اعضاء المنظمة وهي تمثل العنصر الاساسي في عملية التعلم المستمر للمنظمة .<sup>2</sup>
  - لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي ان تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب ان تكون قدوة للآخرين.<sup>3</sup>

## ثانيا: انواعه

لم يشير الباحثون الى تصنيف محدد لأنواع التعلم التنظيمي الا انهم اشاروا الى مسميات للتعلم ترتبط اما بمدخل التعلم او بمستوياته او بمجالاته ؛ وسيحاول الباحثان تصنيف انواع التعلم على وفق هذه المسميات كالآتي :

## 1-انواع التعلم بحسب المداخل ويشتمل على :

ا-التعلم الفردي في اطار المنظمة ويمكن ان ينقسم بدوره الى :تعلم الاشرط الكلاسيكي وتعلم الاشرط العامل والتعلم الاجتماعي: وهو بذلك التعلم الذي يحصل من خلال التفاعل المتبادل بين الافراد ؛والسلوك والبيئة

ويشتمل على التعلم المعرفي اذ يحصل التعلم لدى الافراد من خلال تفكيره Huntetal2000.253 وادراكه واختياره للسلوك استنادا الى خبراته السابقة .

ب-التعلم الاجتماعي على مستوى المنظمة والجماعات المختلفة .

<sup>1</sup>ص82,83مداخلة بعنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي للمنظمات الاعمال ،رايس وفاء ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2011،

<sup>2</sup>دراسة استطلاعية بعنوان: واقع التعلم التنظيمي واثره في تحقيق التميز التنظيمي ،هشام عبد الله حميد عليان وآخرون، جامعة كركوك ،كلية الادارة والاقتصاد سنة 2021ص9

<sup>3</sup>نفس المدخلة سابق ذكرها ص83

ج-التعلم المعرفي على مستوى المنظمة .

2-انواع التعلم التنظيمي بحسب مستوى التعلم :الذي يتضمن ثلاثة انواع كالاتي :

ا-تعلم المستوى الاول : وقد اطلقت عليه المسميات الاتية : تعلم الحلقة المفردة ، والتعلم التكميلي والتعلم غير الاستراتيجي ، وتعلم النمو المضاف ، والتعلم التحسيني والذي يتضمن تحسين النتيجة .

ب-التعلم المستوى الثاني : وقد اطلقت عليه المسميات الاتية :تعلم الحلقة المزدوجة ،والتعلم الجذري ، والتعلم الانتقالي والذي يتضمن تجديد النتيجة .

ج-تعلم المستوى الثالث : وقد اطلقت عليه تسمية التعلم ثلاثي الحلقة ، ويتضمن تطوير النتيجة .<sup>1</sup>

3-انواع التعلم التنظيمي بحسب مجال التعلم (دهام 55:2005) ويشتمل على :

ا- التعلم المفاهيمي والإدراكي : وهو ينطوي على تصميم مفهوم مجرد (نظري) للتوضيح خبرة او تجربة معينة ويستند الى معرفة -لماذا Know-why :

ب-التعلم العملي او التشغيلي : وهو ينطوي على تنفيذ التغييرات وملاحظة النتائج ويستند الى معرفة- كيف: Know-how

أي كيفية التعامل مع الاحداث.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث :اهمية التعلم التنظيمي

تبرز اهمية التعلم التنظيمي في كونه الطريق الوحيد لنشر المعرفة داخل المؤسسة فلا تكون حكرًا على فرد دون غيره او مجموعة دون الاخرى ، فهو يحاول المؤسسة باسرها الى الة تعلم مستمر ومرن في اي وقت وفي اي مكان وعلى جميع المستويات ؛ وتكمن اهميته داخل المؤسسة في تحقيق الغايات الموائية :

✓ تسير وتوسع دوائر و حلاقات الاتصال في المؤسسة بحيث يتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية :وبالتالي المساهمة في تكوين مفاهيم وانماط جديدة من الممارسات والسلوكيات الايجابية.

✓ تنمية وتعميق استخدام اساليب العمل الجماعي وفريق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة.

✓ تنمية اساليب و حوافز التفكير في حل مشكلات العمل وذلك من خلال حلقات البحث .

✓ خلق جو من الشفافية بين العاملين وهذا بإتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف العمل والاهداف المرجوة من ورائه وغيرها من المعلومات التي اعتادت ان تكون حكرًا على الرؤساء في الادارة.

<sup>1</sup>مجلد التعلم التنظيمي واثره في نجاح المنظمات ، عبد الستار ابراهيم دهام ،جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد ،2007، ص141

<sup>2</sup>محمد جبار هادي وآخرون ،التعلم التنظيمي واثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ،شهادة الماجيستر ،علوم ادارة الاعمال ،2010،ص63

- ✓ تنمية فرص و امكانية استخدام منهجية التفكير النظامي و تشجيع العاملين على المساهمة في قضايا العمل و مشكلاته.<sup>1</sup>
- ✓ يعد التعلم التنظيمي شرط اساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل.
- ✓ اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: ابعاد التعلم التنظيمي

بعد التطرق الى مفهوم التعلم التنظيمي واهميته وخصائصه وانواعه لابد ان نتطرق هنا الى هذه الابعاد تشير الدراسات الحديثة للتعلم التنظيمي ، ان لكل منظمة استراتيجيتها ونموذجها الخاصة للتعلم التنظيمي بما يتفق مع طبيعة انشطتها وتمتلكه من مهارات وقدرات وتجارب والمستوى التعليمي لمواردها وينقسم التعلم التنظيمي الى ثلاثة ابعاد هي :

##### 1- البعد الاستراتيجي : يتضمن البعد الاستراتيجي العناصر التالية :

- ا- الرؤية المشتركة بين اعضاء التنظيم : يؤدي ترابط علاقات اعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة واهدافها الى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول الى المستقبل المنشود وتحقيق الاهداف المرجوة ، كما تؤدي الرؤية المشتركة الى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع اهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية .
- ب- متابعة التغيرات البيئية : وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها ، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الامكان تعمل لمصلحة المنظمة مما يدعم قدرتها على التعلم
- ت- استراتيجية التعلم : وتعني ان يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية ، وتعتبر هذه الاستراتيجية احد أنشطة التنظيم الرئيسية واهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها .

##### 2- البعد التنظيمي : يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية :

- ا- العمل من خلال الفريق : ان العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين اعضاء التنظيم وتبادل الافكار والمعارف والمهارات ، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد افكار جديدة مبتكرة

<sup>1</sup> -مجلة دراسات وابحاث :التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة ،مراد علة ،جامعة جلفة -الجزائر دار المنظومة ،2012،ص54

<sup>2</sup> -مذكرة بعنوان :التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين ،بلقاسم جواوي ،شهادة الماجيستير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،علم النفس ،2015

للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات ، مما يؤدي الى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي .

**ب- الهيكل التنظيمي المرن :** يعد الهيكل المرن من اكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي فهو مثل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار ، بالإضافة الى الهيكل الاقوي الذي يحتوي على عدد اقل من المستويات الادارية ، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات والبعد عن الروتين والاجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل ،على ان تكون فرق العمل فرعية من مراكز اتخاذ القرار على اتصال دائم معها

**ت- ايجاد المعرفة ونقلها بين اعضاء التنظيم :** يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الاخطاء السابقة ، وتبادل المعرفة بين اعضاء التنظيم ، بالإضافة الى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة ، والتعرف على افضل الممارسات الادارية فيها ، وايصالها الى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي <sup>1</sup>.

### 3- البعد الثقافي : ويتكون من :

1- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الاخطاء السابقة : وذلك بإيجاد بيئة عمل تثنى التعلم بدرجة عالية وتشجعه ، ولا تشكل الاخطاء التي يقع فيها الافراد حين التنفيذ نقطة ضعف في ادائهم وانما تشكل فرص ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الاخطاء .

**ب- البيئة المساندة للتعلم :** وتشير الى القدرة على ايجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتلقيها وحفظها ومن ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة ، مع مراجعة الوضع الحالي للمنظمة والممارسات المستخدمة فيه ، وتشجيع الافراد على ايجاد طرائق وافكار جديدة ، وادخال تحسينات في اساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافاة الافراد المبدعين .

**ت- جودة التعلم :** ان الاهتمام بالجودة العالية للتدريب والتعلم غالبا ما تعد الخطوة الاولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية ، وتتطلب ادارة الجودة الشاملة ان يعمل كل فرد في المنظمة على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية ، وهذا يتطابق مع المفاهيم الاساسية للتعلم النظمي <sup>2</sup>.

كما توجد اربع مكونات بشكل مختصر للتعلم التنظيمي يمكن ايجازها في ما يلي :

### 1-الرؤية المشتركة

<sup>1</sup>-مذكرة بعنوان ،التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين ،الماجستير في علم النفس ،بلقاسم جوادي وآخرون ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،سنة2015،ص26،27

<sup>2</sup>دراسة استطلاعية ،واقع التعلم المنظمي واثره في تحقيق التميز التنظيمي ،هشام عبد الله حمد عليان وآخرون ،جامعة كركوك ،كلية الادارة والاقتصاد ،2021/2/21،ص9



## 2-الاستراتيجية وخط العمل

## 3-الهيكل التنظيمي

## 4-الثقافة التنظيمية

**المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية**

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت الى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما.

**الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية**

قبل التطرق الى تعريف الثقافة التنظيمية يتعين علينا أولاً تعريف الثقافة وتعريف المنظمة :

1-**تعريف الثقافة :** يعرفها E.Taylor بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن ،والأخلاق والقانون والعادات ، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الانسان بصفته عضو في المجتمع .<sup>1</sup>

**كما عرفها اليونسكو2-**

الثقافة بمعناها الواسع هي جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها ،وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات .<sup>2</sup>

-**تعريف المنظمة :** هي عبارة عن مؤسسة ،تتكون من جماعات محددة يتصلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة .<sup>3</sup>

. (تاويريت، 2006/2005)

وعليه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على النحو التالي :

<sup>1</sup>د امر عزوي ، أ. أحمد علماوي ، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال ، جامع د . الطاهر مولاي بسعيدة ، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ،المحور الأول ، 13 ، 14، ديسمبر 2010 .ص 3

<sup>2</sup>نغم دائخ عبد علي محمد قالز حسن ،دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء )، مجلة الإدارة والاقتصاد

<sup>3</sup>الدين تاويريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ،قسم علم النفس وعلوم التربية ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ،2006/2005 ص75

1- عرفها كيريت لوين بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة،<sup>1</sup>

2 - (هيجان، 1992:12) بانها تعبير عن القيم التي يؤمن بها الافراد في المنظمة ما ، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة في المنظمة وفي سلوك الافراد.<sup>2</sup>

3 - كما يشر عكاشة: (2008:37) ، ان المقصود بالثقافة التنظيمية هي منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى افراد المنظمة ، والتي تقوم بتحديد طبيعة المعايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل ،وتعتبر من أهم مكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال<sup>3</sup>

وقد عرف شاين الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي ،والتي اثبتت صلاحياتها لكي تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة بوصفها طرقا صحيحة للإدراك والتفكير والاحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أ.ياحي عبد المالك ،الثقافة التنظيمية : الدلالات والابعاد ،جامعة تيارت مجلة افاق للعلوم ،الصفحة 299 .  
<sup>2</sup> خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ،قسم إدارة الاعمال ، جامعة العراقية ، المجلة العربية للإدارة ، مج 39 ، ع 1 ،ص156

<sup>3</sup>ناصر مفرج زيد الهاجري ، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمين في وجهة نظرهم ، قسم الإدارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الأوسط ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ص13  
صالح بن سعد المربع ،القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة بلد النشر الرياض ، ط الاولى ، 1433 هـ ، 2012 م<sup>4</sup> ، ص

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على انها هي تلك المنظومة من الأفكار والمعتقدات والتقاليد وأساليب التفكير التي تمع كافة أفراد المنظمة مع بعضهم ويشتركون بها ، والتي من شأنها أن يؤثر بسلوكياتهم وتتحكم بخبراتهم التي بدورها تؤثر على إنتاجية وكفاءتها .

### الفرع الثاني: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية

#### اولا: خصائصها

تتصف ثقافة المنظمة بعدد من الخصائص والتي تتفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في المنظمة بحسب طبيعة عملها، وأهمها :

- ❖ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية في العمل وحرية التصرف .
- ❖ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على ان يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
- ❖ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .
- ❖ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة .
- ❖ مدى دعم الادارة العليا للعاملين .
- ❖ شكل ومدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وأحكام الاشراف الدقيق على العاملين .
- ❖ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافئات ، وفيما اذا كانت تقوم على الادارة أو على معايير الاقدمية والواسطة والمحسوبية .<sup>1</sup>

بالإضافة الى هذه الخصائص توجد خصائص أخرى من بينها :

**الإنسانية :** تشير الدراسات الى أن الانسان بقدرته العقلية على الابداع واختراع الأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه ليصبح قادرا على صنع الثقافة ورسم محتواها .<sup>2</sup>

**الثقافة التنظيمية نظام مركب :** يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة

فيما بينها في تكوين ثقافة المؤسسة ، وتشمل العناصر التالية :

<sup>1</sup>صالح بن سعد المرعب ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية بلد النشر الرياض ، ط الاولى ، 1433 هـ ، 2012 م

<sup>2</sup>خالدية مصطفى عبدالرزاق واخرون ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية فيدراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية قسم إدارة الاعمال الجامعة العراقية ،المجلة العربية للإدارة / مج 39 ع 1 ص159

**ثانيا: مكوناتها**

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الافراد داخل المنظمة ، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الافراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة ، والتي تؤثر على أسلوب الملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة .<sup>1</sup>

**1 القيم التنظيمية :** ان القيم تشكل التكوين الأساسية لأي ثقافة ولا نستطيع أن نفهم أي سلوك إلا اذا فهمنا القيم التي تحكم الية هذه السلوكيات .

والقيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت واحترام الاخرين .

**2 الأعراف التنظيمية :** وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة ، لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال الالتزام بعدم تعيين الاخوة في نفس المنظمة ،أو عدم السماح لمن يتزوج أجنبية بالعمل في بعض المنظمات

**3 المعتقدات التنظيمية :** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية

**4 التوقعات التنظيمية :** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم ، وما يتوقعه التنظيم من الموظف ، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الاخرين في التنظيم ،والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل.

**الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية**

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة إذ لا نجد مؤسسة دون ثقافة ، يمكن ايجاز أهمية الثقافة كما يلي :

يرى الصيرفي (2005) أن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات تكمن في الأوجه الآتية :

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين ،تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها .

- هي اطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم ،وعلاقاتهم، وانجازاتهم.

- تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم ، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها ، ومستويات الأداء ، ومنهجيتهم في حل للمشكلات .

<sup>1</sup>د ،عمر عزاوي ،أ. أحمد علماوي ، مرجع سبقا ذكره ص 6 .

- تعد الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، وخاصة اذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار ، والتميز ، والريادة والتغلب على المنافسين <sup>1</sup>.
- كذلك تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مساهمتها وبشكل واضح في قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة ، <sup>2</sup>
- وكذلك تكمن أهميتها في أنها توفر اطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي ،أي انها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة ،فهي مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها دون أن تورث لهم <sup>3</sup>.

#### الفرع الرابع: ابعاد الثقافة التنظيمية

- توصل الباحثون الى وجود عدة أبعاد للثقافة التنظيمية تمثلت في ما يلي : <sup>4</sup>
- 1 الثبات : يقصد به ان عناصر الثقافة التنظيمية تتكون من قيم وعادات وتقاليد وافتراسات ثابتة.
  - 2 الابداع هو الذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق الأفكار أو عمليات أو منتجات جديدة .
  - 3 الاحترام : يعني التقدير المتبادل بين كل أعضاء المؤسسة بكافة مستوياتهم .
  - 4 التفاصيل الموجهة: أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لإداء المهام المربوطة بهم .
  - 5 توجيه الناتج المستهدف: أي التركيز على نوعية وجود الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين.
  - 6 توجيه الفريق: أي تحديد معالم المهمة التي توجه فريق العمل مهام العمل بصورة المطلوبة.

<sup>1</sup>ناصر مفرج زيد الهاجري ، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمين في وجهة نظرهم ، قسم الإدارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الأوسط ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ط

<sup>2</sup>صالح بن سعد المرعي ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية بلد النشر الرياض ، ط الاولى ، 1433 هـ ، 2012 م

<sup>3</sup>خالد ذيب حسين أبو زيد ، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ،جامعة الشرق الأوسط ،قسم إدارة الاعمال ، رسالة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال 2010 ص 16

<sup>4</sup>أميرة قدور ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير (دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي )تخصص إدارة اعمال المؤسسة ،جامعة أم البواقي ،مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير ، ص 12

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة /الادبيات التطبيقية

نحول في هذا المبحث عرض الدراسات السابقة (الوطنية و الاجنبية )والتي عالجت موضوع الدراسة :

## المطلب الاول: الدراسات الوطنية (جزائرية)

## الفرع الاول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

## 1-دراسة: بلقاسم جوادي لسنة 2015 بعنوان : (التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين

:دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بلولاية الاغواط )

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين لدى العاملين عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط ، ولتحقيق اهداف الدراسة انتهج الطالب (الباحث) المنهج الوصفي التحليلي معتمد على استبيان للتعلم التنظيمي واخر خاص بتمكين العاملين ، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (327)عامل ، اخترت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) وزعت عليها اداة الدراسة ، وقد تمكن الطالب من استرجاع (95) منها فيما كانت الاستبيانات الصالحة لدراسة (92) استبيان ، وقد استعان الطالب الباحث بالأساليب الاحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ، ومعاملات الارتباط الفا كرو نباخ وبيرسون والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي ،وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا ،مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الاحساس بالثقة والحرية وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم .

## 2-دراسة:ايمن حسن ايوب سنة 2013 بعنوان (اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي

:دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)

تناول البحث العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في عدد من المصارف العامة والخاصة ، اذ تمثلت اهداف البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه (طرائق وأنماط) وتطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الافراد والادارة العليا والمدير (الرئيس المباشر) ،توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة ،فالتعلم التنظيمي مزدوج الحلقة هو الاكثر ارتباطا بتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة ،في حين التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الاكثر ارتباطا بتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة ،توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقتي التعلم التنظيمي(التجارب والقياس المرجعي)وتطوير المسار الوظيفي ،لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التنظيمي(الاسلوب

العلمي) وتطوير المسار الوظيفي. توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المصارف محل الدراسة من حيث العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي.

### 3-دراسة:فتيحة عبد النوري سنة 2019 بعنوان : (اثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة

التنظيمية :دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس ،نجمة) بوكالة ام البواقي )

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي ،التعلم الجماعي ،التعلم المنظمي) في تحقيق المرونة التنظيمية بمختلف ابعادها (المرونة التشغيلية ،مرونة الموارد البشرية ،المرونة الاستراتيجية ، مرونة الهيكل التنظيمي ) في مؤسسة الاتصال للهواتف النقالة لوكالتي موبيليس ، نجمة بأم البواقي .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزع (50) استبيان واسترجاع (40) منه ، وباعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لكل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي على المرونة التنظيمية ، وان التعلم التنظيمي له تأثير معنوي على المرونة التنظيمية في مؤسسات الاتصال بوكالة ام البواقي .

### الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

#### 1-دراسة: خالدية مصطفى عبد الرزاق بعنوان \*الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه

الاستراتيجي للمنظمة \* (\*دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية \* ) \*المجلة العربية للإدارة ،مج 39 ، ع 1 \*مارس 2019

زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة في أداء المنظمة من جانب ، وفي تحديد التوجه الاستراتيجي لها من جانب اخر ، وعليه فان هدف البحث هو الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية ،والمعتقدات التنظيمية ،والتوقعات التنظيمية ،والأعراف التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية ،والدفاعية والتحليلية والاستجابة في ديوان وزارة التعليم العالي ولبحث العلمي ولتحقيق أهداف البحث أثيرت عدة تساؤلات وفرضيات تم اختبارها في الاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة (spss ver-20) ،واستخدمت الوسائل الإحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط الرتب (Spearman) ،ولذلك لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ومعامل الانحدار الخطي (regressionlinear) لقياس علاقات التأثير معتمدة الاستبانة كأداة للقياس من قبل (46) مسؤلًا على مستوى القيادات الإدارية العليا ، وتكمن أهمية البحث في تقديمه تأصيل فكري لطبيعة متغيرات البحث مستندة الى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العلمي وكانت أبرز النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية واثر معنوية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي

، وهذا يشير الى أن الثقافة التنظيمية دورا مهما وفاعلا في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة ، اما أبرز التوصيات فتمثلت في ضرورة قيام الوزارة بمسح شامل لاحتياجات الجامعات والمؤسسات المرتبطة بها باستمرار ، وتحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل بعد اجراء عمليات المسح والتحليل للبيئة المحيطة بها ، وتوجيه أنظار الإدارات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية وخاصة التوقعات والقيم التنظيمية لأهميتها البالغة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة .

2-دراسة: عبد الحميد برحومة - مهديد فاطمية الزهراء بعنوان: \*دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال \* دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور (condor) لالالكترونيك \*مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث والثلاثون

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق والتميز لمنظمات الاعمال، وتتضمن الدراسة عرضا نظريا لمفهومى التغيير التنظيمي و تغيير الثقافة التنظيمية ،وجانب تطبيقي يتناول مدى استجابة المؤسسة الجزائرية \*كوندور \* لمتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين وتطوير أدائها ، لقد تم جمع البيانات الازمة من المؤسسة عن طريق توزيع استمارة استبيان صممت لهذا الغرض والعينة مكونة من 110 عامل من مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة خلال الفترة 2008-2010 ، وبعد معالجة البيانات باستخدام برامج spss توصلت الدراسة الى ان تغيير الثقافة التنظيمية يلعب دورا هاما في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي بمؤسسة \*كوندور \* خلال فترة الدراسة .

### الفرع الثالث: التعليق على الدراسات العربية(الجزائرية)

خلال دراستنا للدراسات الوطنية والتي تناولت التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية ،وقد بلغ عددها 5 دراسات،وبتسلسل زمني من الاقدام الى الاحداث من عام 2013م حتى عام 2019م ،وجاءت هاته الدراسات متنوعة من حيث اهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراستها ،وحولنا ان يكون اختيار هذه الدراسات السابقة بناء على علاقتها بالدراسة الحالية ،وبلغت الدراسات ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي (3)دراسة ،فيما كان عدد الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية (2)دراسة لغرض تسليط الضوء على كل متغير في سياق زمني متصل وتراكم معرفي مترج وبغية استكشاف مفهوم كل متغير .

ومن خلال استعراضنا لدراسات الوطنية التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي اتضح انها لم تتناول الثقافة التنظيمية ،وكذلك الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية لم تتناول التعلم التنظيمي اي لم تتفق مع دراستنا من حيث المغيريات (التابع ،المستقل) ، الا انها هذه الدراسات تتفق مع دراستنا من حيث المناهج المستخدمة وهي الوصفي والتحليلي ،مستخدمين بذلك نفس المنهج ،اي منهج دراسة حالة ،بالإضافة الى نفس الاداة المستخدمة في جمع البيانات الا وهي الاستمارة.



كما استفدنا من خلال الدراسات السابقة مما يلي:

- بناء فكرة عن الدراسة.
- اختيار عينة الدراسة وتحديد حجمها.
- تحديد الاساليب الاحصائية المناسبة.
- اختيار ابعاد متغيرات الدراسة.
- بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.
- المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية (غير جزائرية )
- الفرع الاول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1-دراسة (Bashar Abbas AL-Himairi and Ahmad kadhim Bris) بعنوان :  
(The Influence of organizational structure on organizational Learning :Exploratory study of The opinions of a sample of employees in the state campahy of textile in dustries /Hilla.

(اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي :دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة).

كرست هذه الدراسة الى تحديد اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي ،ولأجل تحقيق هذا الهدف تم تبني (المركزية ،الرسمية ،التخصص ،والتعقيد) كأبعاد للهيكل التنظيمي ،في حين تمثلت ابعاد التعلم التنظيمي في (اكتساب المعلومات، نشر المعلومات ،والذاكرة التنظيمية) وقد جرت الدراسة في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة ،وشملت عينة مقدارها (84) من العاملين في الشركة المذكورة ،واعتمدت استمارة استبانة عدت لهذا الغرض من اجل قياس متغيري الدراسة ،وتجسدت مشكلة للبحث في ضعف<sup>1</sup> ادراك المنظمة لأهمية امتلاكها الهيكل التنظيمي ملائم يدعم اليات التعلم التنظيمي.

2-دراسة (فريد القواسمي وزياد العمري سنة 2012) بعنوان :  
(The Learning organization Dimensions and their Impact on organizational pehformance :orange jordanasa case study).

(ابعاد المنظمة المتعلمة واثرها على الاداء التنظيمي :دراسة حالة شركة الاتصالات الاردنية)

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر الابعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة(فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار ، التعاون والتعلم الجماعي ،تمكين العاملين ،تطوير انظمة لحيازة والقيادة الاستراتيجية)على الاداء التنظيمي في شركة الاتصالات الاردنية ،كما تهدف الى بيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين ابعاد المنظمة المتعلمة السبعة انفة الذكر ،والتحقق من مصداقية اداة الدراسة في بيئة اعمال مختلفة كبيئة الاعمال العربية ،وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الاردنية (اوراج) والبالغ عددهم نحو (3500) موظفا ،تم توزيع (400) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الشركة ،وبلغ عدد الاستبانات الراجعة (320).

بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية بدلالة احصائية بين ابعاد المنظمة السبعة ،وعلاقة ايجابية ايضا بين الابعاد من جهة الاداء التنظيمي من جهة اخرى ،كما اثبتت نتائج التحقق من اداة الدراسة صلاحيتها لقياس ابعاد المنظمة المتعلمة في البيئة الاردنية ،واصلت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد المنظمة السبعة لأهميتها في تعزيز الاداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

3-دراسة: (صالح عابر بشيت الخالدي سنة2012) بعنوان:

**(The Roel of Quality service Dimensions and organitional Learning Abilitiesin Developing culture Excellence)**  
**(Field study in lmdustrialcompagniesEnlistedat Kuwait stock Exchange).**

(دور ابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز :دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية )

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ،تكون مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها (27)شركة ،اما العينة فتكونت من (105) مديرين في الشركات المشمولة بالدراسة.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها :وجود علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي .

وقدمت الدراسة عددا من توصيات اهمها :التأكيد على اهمية ابعاد جودة الخدمة وذلك لعلاقتها المباشرة في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ،اضافة الى الاهتمام بقدرات التعلم التنظيمي وذلك لأهمية هذه القدرات في تطوير ثقافة التميز في هذه الشركات.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

1-دراسة:

the impact of organizational culture on :Adewwal&asthenia(2013)  
 .astudy on selected simple of privateNigerianuniversities:humanresources  
 (أثر الثقافة التنظيمية على ممارسة الموارد البشرية : دراسة على عينة مختارة من الجامعات  
 النيجيرية الخاصة) .

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية : دراسة على  
 عينة مختارة من الجامعات النيجيرية الخاصة ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي واستخدم الباحث  
 الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (237) معلما تم اختيارهم بطريقة عشوائية من  
 الجامعات الخاصة ، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss .

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

A. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية سوف تساعد الموظفين على فهم الاحداث التنظيمية وبالتالي  
 مساعدتهم على جعل مهامهم في متناول اليد بدلا من إضاعة الوقت في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم

B. هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف وبرامج التدريب وإدارة الأداء الوظيفي  
 وأداء العاملين وهيكل الأجور وإدارة التعويض .

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها :

I. عقد ورشة عمل لتوضيح ونشر مفهوم الثقافة التنظيمية وربطه بالمتغيرات الإدارية المختلفة  
 لتحسين الأداء .

II. عقد وتنفيذ برامج تدريبية لصفق المهارات ومنها الثقافة التنظيمية داخل الجامعات الخاصة

## 2-دراسة:(عبد الحكيم دهام خلف) سنة 2015 بعنوان:

**(the Impact of oranzizational culture in Improvihg the performance of Atsudy in the Ministrg of Educatin in Jordan) :employées**

اثر الثقافة التنظيمية في اداء العاملين : دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الاردن

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم الاردنية والتعرف ايضا على مستوى ادائهم وبينان اثر الثقافة التنظيمية في اداء العاملين في الوزارة .

تكون مجتمع الدراسة من جميع الكوادر العاملة في مركز وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (1652)اختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (222)موظف في مركز الوزارة ، قام الباحث باستخدام الاسلوب الوصفي التحليلي وذلك بتوزيع استمارة استبيان على عينة الدراسة .

وقد اظهرت نتائج الدراسة الى ان مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة مرتفع بشكل عام ،وكذا بالنسبة لمستوى الاداء كان ايضا مرتفع ،كما بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة لأبعاد الثقافة التنظيمية في اداء العاملين في الوزارة ماعدا المعتقدات التنظيمية فإنها ليس لها اثر، بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

واوصت الدراسة بما يلي:

-على وزارة التربية والتعليم الاردنية ان تستثمر الثقافة التنظيمية من اجل رفع مستوى الاداء لدى العاملين، لما لهذا الموضوع من تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين.

-جعل جزء من تقييم اداء العاملين في الوزارة بناء على مدى التزامهم بتطبيق مكونات الثقافة التنظيمية.

**الفرع الثالث: التعليق على الدراسات الاجنبية (غير جزائرية )**

بعد استقراءنا للدراسات الاجنبية والتي تناولت التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية ،والبلغ عددها (5)دراسات ويتسلسل زمني لتلك الدراسات من الاقدام الى الاحداث من عام 2012م حتى عام 2015م وجاءت هاته الدراسات متنوعة من اهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراستها ،وحولنا ان يكون اختيار هذه الدراسات السابقة بناء على علاقتها بالدراسة الحالية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف منها ،حيث سعت الى كشف اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية ودراسة العلاقة بينهما والذي لم تتناوله الدراسات السابقة . وعلى العموم تمت الاستفادة من الدراسات السابقة بشكل كبير في اعداد الجانب النظري ،بالإضافة الى طرح الفرضيات وصياغة محاور الاستبيان.

**خلاصة الفصل :**

خلال هذا الفصل تم التطرق الى توضيح الاطار النظري الى مفهوم التعلم التنظيمي ومفهوم الثقافة التنظيمية ،حيث يتضح لنا من خلال ما عرضناه سابقا ان التعلم التنظيمي عبارة عن عملية مستمرة ،تتطوي على اكتساب المنظمة بشكل مخطط او غير مخطط على معارف جديدة او تطوير معارف مسبقة وادارتها وامكانية توظيفها من اجل تحسين قدرة المنظمة والرفع من حظوظ النجاح فيها و تطوير قدرات التعلم وادامتها، لذا فالتعلم التنظيمي يلعب دور كبير في تحقيق الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة التي تساهم في ازدهار المنظمات ،كما تناولنا في هذا الفصل الدراسات السابقة ذات صلة بالمتغيرين بشت انواعها العربية والاجنبية واختلافها في بيئة دراستها وعملها.

**الفصل الثاني :**

**الدراسة الميدانية ببلدية**

**المطارفة بأولاد محمود**

**تمهيد:**

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تعلق بالمفاهيم الاساسية حول التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية في الفصل الاول ،سنتطرق في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا من اجل توضيح اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية في بلدية المطارفة، وبهدف الاجابة على الاشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات تحليلها ومناقشة النتائج .

وسنتاول في هذا الفصل في المباحث التالية:

**✓ المبحث الاول: تقديم عام لبلدية محل الدراسة**

المطلب الاول: التعريف ببلدية محل الدراسة

المطلب الثاني مكونات البلدية والهيكل التنظيمي لها

**✓ المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة**

المطلب الاول: طريقة اجراء الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

**✓ المبحث الثالث: عرض مناقشة النتائج**

المطلب الاول عرض نتائج الدراسة

المطلب الثاني تحليل فقرات الاستبيان

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج



**المبحث الاول :تقديم عام للبلدية محل الدراسة**

تعد البلدية الخلية الأساسية في تكوين الدولة باعتبارها جماعة محلية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتوضع تحت وصاية والي الولاية ممثلا في رئيس الدائرة ، وتعتبر اصغر وحدة في التقسيم الجغرافي و الإداري للبلاد ولها دور كبير في التسيير والانجاز ، وتشكل البلدية الوحدة اللامركزية ، مستقلة نسبيا ومكلفة بالمهام التي تخصها ، ولها ان تتخذ بعض القرارات دون عرض الأمر مسبقا على سلطات الدولة ، ولكنها تخضع لرقابة تلك السلطات لتكون القرارات مطابقة للقوانين و الأنظمة المعمول بها ، وهي الممثل الرسمي للشعب ، فالمجلس الشعبي البلدي يملك من السلطة ما يؤهله لإنجاز ما يخطط من نشاطات وبرامج .

**المطلب الاول: التعريف ببلدية المطارفة**

سنتناول في هذا المطلب التعريف بمؤسسة بلدية المطارفة من خلال ايضاح نشأتها والموقع الجغرافي لها وعدد سكان والمساحة.

**الفرع الاول:نشأة البلدية وتسميتها**

بلدية المطارفة من بلديات ولاية ادرار انبثقت عن التقسيم الاداري لسنة 1985 طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 84/09 المؤرخ في 1984/02/04 حيث كانت تابعة الى بلدية اوقروت وتسمى المطارفة نسبة الى بئر قديما كان يسمى الحاسي المطرف ،تتكون من ستة قصور وهي المطارفة ،الساهلة ،اولاد راشد ،اولاد علي ،اولاد محمود ،اوفران ،يشقها الطريق الوطني رقم 51.

**الفرع الثاني: الموقع الجغرافي لها**

تقع بلدية المطارفة في الناحية الشمالية لولاية ادرار حيث تبعد عنها ب 120 كلم و عن مقر الدائرة ب40 كلم . يحدها من الشمال بلدية دلدول ، و من الشرق بلدية اوقروت ، ومن الغرب كل من بلديتي شروين و تساييت ، و من الناحية الجنوبية كل من بلديتي أسبع و تمنظيط.

**الفرع الثالث: عدد السكان والمساحة**

بلغ عدد سكان البلدية 8056 نسمة حسب إحصائيات 2008 موزعين على ستة قصور وهي

كالتالي :

- المطارفة : عدد السكان 1943 نسمة
  - اولاد محمود : عدد السكان 1561 نسمة
  - اولاد راشد : عدد السكان 1807 نسمة
  - الساهلة : عدد السكان 1408 نسمة
  - اوفران : عدد السكان 905 نسمة
  - اولاد علي : عدد السكان 432 نسمة
- تتباع هذه القصور عن مقر البلدية ما بين 16 و 25 كلم .حيث تبلغ مساحة البلدية 1417 كلم<sup>2</sup>

### المطلب الثاني :مكونات البلدية والهيكل التنظيمي لها

#### الفرع الاول: ملحقات البلدية واللجان الخاصة ببيها

**ملحقات البلدية :** كانت تحتوي البلدية على ملحقتين منذ نشأتها وبعد النمو الديمغرافي الذي عرفته في الآونة الأخيرة تم إنشاء ملحقتين جديدتين لتصبح أربع ملاحق وهي كالتالي :

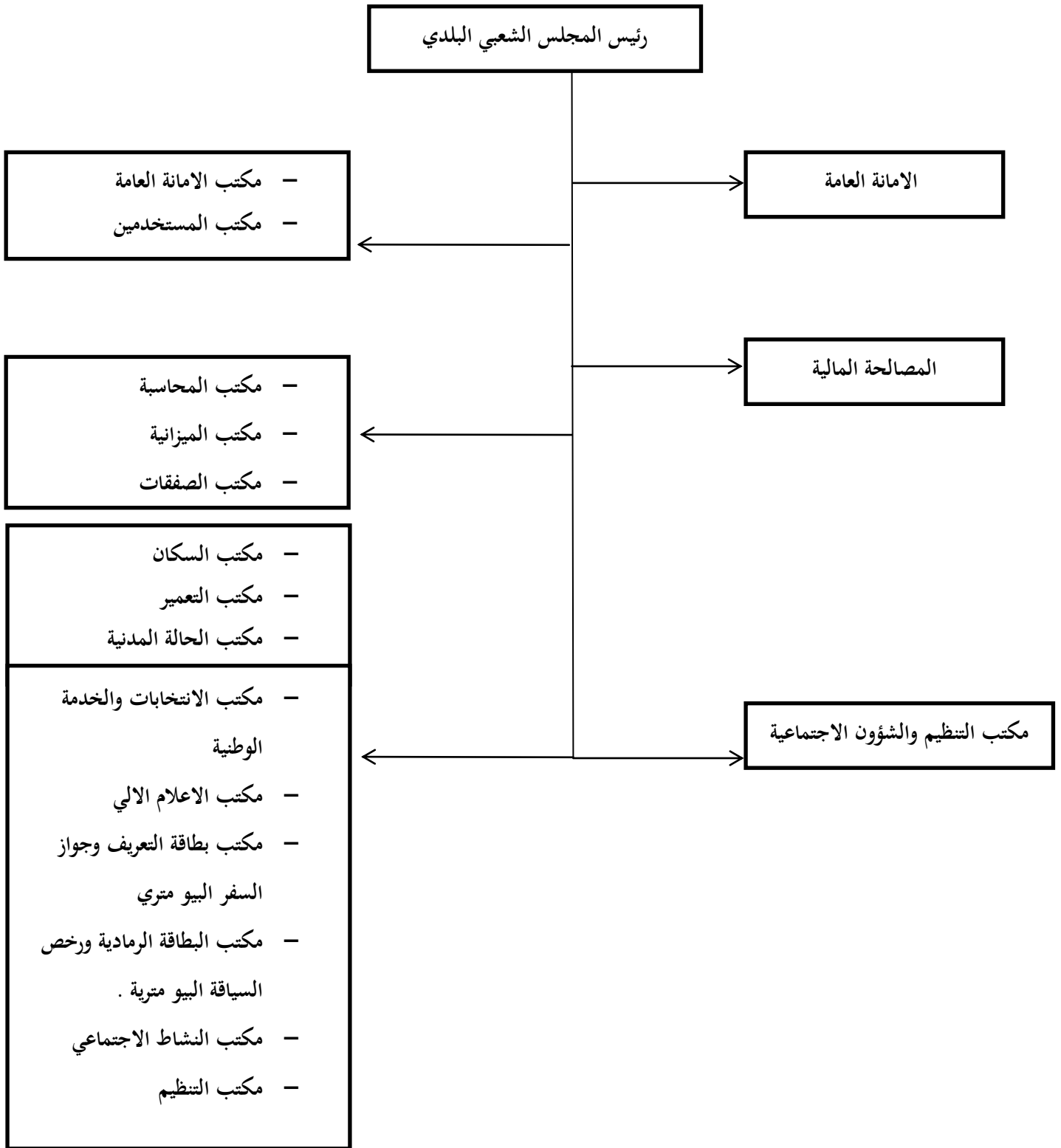
- 1- ملحقة اوفران .
- 2- ملحقة أولاد راشد .
- 3- ملحقة أولاد علي .
- 4- ملحقة الساهلة .

**اللجان :**بناء على المادة 31 من قانون البلدية تتكون بلدية المطارفة من 03 لجان كما يلي :

- لجنة الاقتصاد والمالية .
- لجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة . الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب .
- لجنة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية الري والفلاحة والصيد البحري

#### الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي للبلدية

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة رئيسية تستخدم في توجيه البلدية نحو تحقيق الأهداف كما يعتبر الأساس لتمكين الأفراد وتوزيعهم على الأعمال والوظائف المختلفة في التنظيم ، و بالتالي فهو يساعد على التقليل من العشوائية التي تحدث في التنظيم كما يعتبر وسيلة أساسية للتنسيق في العمل ، وتقسيم وتحديد المسؤوليات ، وتوزيع المهام بشكل يمنع التضارب فيها ، و إقامة نظام اتصال فعال يساعد على تحقيق الأهداف والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية المطارفة:



الشكل رقم 1 يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية المطارفة من اعداد الطالبتين

## الفرع الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية المطارفة

## 1- رئيس المجلس الشعبي البلدي

يعتبر المسؤول الأول على مستوى البلدية ، وهو متصدر القائمة الفائزة في الانتخابات البلدية ، له كامل الصلاحيات ، يساعده في أداء مهامه أعضاء المجلس المكونين من (13) عضو وذلك طبقا لمحضر التصويب الرسمي لأعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية المطارفة بتاريخ 2017.12.09 المنبثق عن انتخاب 23 نوفمبر 2017 موزعين على ثلاثة نواب ، ثلاثة رؤساء لجان ، مندوبين بلديين وخمسة أعضاء ، تخول لهم مسؤولية اتخاذ القرارات والتصويت داخل المجلس .

المهمة الأساسية لرئيس المجلس الشعبي البلدي هي حفظ الأمن والاستقرار لسكان البلدية .

## 2- الأمانة العامة :

يشرف عليها الأمين العام للبلدية ، يعين من طرف الوالي بعد اقتراحه من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي ، ويعتبر الركيزة الأساسية للبلدية وهو مساعد مباشر لرئيس المجلس الشعبي البلدي في تسيير شؤون ادارة مصالح البلدية ، صلاحياته منصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 320/16 المؤرخ في 2016.12.13 ، الذي يخول له تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بما يلي :

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي .
- ضمان متابعة تنفيذ المداولات .
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الادارية والتقنية للبلدية .
- وتتكون الامانة العامة من مكتبين :
- **مكتب الأمانة العامة** : ويقوم بالمهام التالية
  - يتولى تسجيل البريد الوارد والصادر
  - تحرير المراسلات .
  - تحرير استدعاءات المجلس والمحاضر
  - تسجيل المداولات ، القرارات ، المقررات في السجلات الخاصة .
- **مكتب المستخدمين** : يسيره متصرف رئيس مستشار يقوم بالمهام التالية :
- متابعة المسار المهني من بداية التوظيف إلى غاية التقاعد .

- حفظ ملفات الموظفين .
- متابعة بطاقة الحضور للموظفين .
- تحرير الإعلانات الخاصة بالتوظيف والترقية .
- استقبال ملفات التوظيف .
- إصدار شهادات العمل وكشف الراتب .
- إعداد بطاقات التنقيط .
- عقد جلسات اللجان المتساوية الأعضاء : المتعاقدين والمرسمين . عند توفر ملف يتطلب عرضه على اللجنة مثل الترسيم ، الترقية في درجات الرتب ، العزل ، الإحالة على الاستيداع .
- اتخاذ جميع الإجراءات لتكوين الموظفين بعد الاتصال بالمؤسسات المكلفة بهذه المهام مثل مراكز التكوين المهني ، الجامعة .
- إصدار قرارات التعيين ، الترقية ، الخصم ، الإيقاف ، التحويل .
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .
- 3- مصلحة المالية : يسيرها متصرف رئيسي مستشار .**

تضم المصلحة 03 مكاتب كما يلي :

● **مكتب المحاسبة :** ويقوم بالمهام التالية :

- مسك سجل التحصيل .
- إعداد قوائم المسنين .
- متابعة الأملاك البلدية
- متابعة عقود الإيجار للمحلات وتجديدها سنويا ومتابعة تنفيذها
- **مكتب الميزانية :** ويتولى هذا المكتب بإعداد الميزانية بأنواعها ، والعمل على حسن نفقات و إيرادات البلدية .

- إعداد الحساب الإداري وضبطه بالاعتماد على حسابات السنة المالية السابقة .

● **مكتب الصفقات :**

إن تنظيم الصفقات بالبلدية يخضع إلى تنظيم المرسوم الرئاسي رقم 15-247 وفق القانون المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 المعدل والمتمم .

- وفيما يخص البلدية فان مكتب الصفقات يبرم أعماله كما يلي :
- إبرام صفقات اللوازم والأشغال أو تقديم الخدمات التي تقوم بها البلدية .
  - اجتماع لجنة الصفقات العمومية لدراسة دفاتر الشروط والصفقات للمصادقة عليها والطعون المقدمة من طرف العارضين غير المؤهلين .
  - الإعلان عن المناقصة في الجرائد باللغتين العربية و الفرنسية سواء مناقصة وطنية مفتوحة أو محددة والاستشارة لا يعلن عنها في الجرائد وإنما تلصق فقط على مستوى البلديات للولاية .
  - استقبال العروض خلال هذه المدة المحددة التي تتكون من عرضين عرض تقنيو عرض مالي اللذان يوضعان كل واحد في ظرف منفصل وكلاهما يوضعان في ظرف مقفل .
  - إرسال الاستدعاء إلى أعضاء لجنة فتح الاظرفة والمحددين مسبقا بقرار فتح الاظرفة التقنية والمالية .
  - الإعلان عن المنح المؤقت للعارض الذي تحصل على العملية .
  - تحضير الصفقة و إرسالها إلى المراقب المالي للتأشير عليها .
  - كتابة المحاضر كل في سجل محضر لجنة الصفقات ، محضر فتح الاظرفة ، محضر التقييم .
- 4- مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية :**

وتعتبر هذه المصلحة الأكثر تعاملًا مع المواطن وتضم المكاتب التالية :

**مكتب التنظيم :** لهذا المكتب أهمية كبيرة على مستوى البلدية ، إذ له عدة صلاحيات واتصالات مع كل المصالح التقنية و الإدارية لمختلف النشاطات ، ويتولى تسوية وضعية البناءات الفوضوية ، والقيام سنويا بالعمليات الخاصة . كما يشرف على عمليات التحقيق فيما يخص المواطنين المستفيدين من إعانات الدولة .

#### ●مكتب النشاط الاجتماعي :

- ويهتم بحصر الفئات الاجتماعية المحرومة او الهشة او المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية .
- يتكفل باستقبال طلبات الشاب البطل لتقديمها الى رئيس المجلس الشعبي البلدي ، لتحديد قائمة للإدماج المهني بهدف تحديد المستفيدين ، وهذا حسب الأولوية .

- **مكتب السكن** :يقوم هذا المكتب باستقبال ملفات طلبات السكن للمواطنين حيث يقوم أعوان هذا المكتب بترتيبها وتصنيفها بعد التأكد من اكتمال الملف .
- إعداد قرارات المستفيدين من البناءات الريفية .
- **مكتب التعمير** : دراسة الملفات منها رخص البناء والهدم ، تمديد رخص البناء ، شهادة المطابقة ، شهادة التقسيم ، رخص التعمير .
- **مكتب الحالة المدنية** : يعتبر هذا المكتب واجهة البلدية والقلب النابض لها لما يستقبله يوميا من عدد كبير من المواطنين يتكفل هذا المكتب بما يلي :
- استخراج وثائق الحالة المدنية بمختلف أنواعها ( شهادات الميلاد ، الزواج ، الوفاة ... )
- تسجيل المواليد والوفيات و إبرام عقود الزواج وتقييدها في سجلات خاصة .
- إحصاء المواليد ، الوفيات والزواج دوريا و إعلام المركز الوطني بها .
- **مكتب الانتخابات و الخدمة الوطنية** : تتمثل مهامه في :
- ضبط القوائم الانتخابية
- الشطب في حالة تحويل الإقامة أو الوفاة أو تعديل الأخطاء
- تسجيل المواطنين الذين بلغو السن القانوني للانتخابات أثناء المراجعة السنوية للقوائم .
- إعداد بطاقة الناخب وتوزيعها .
- التحضير للانتخابات والسهر على السير الحسن للعملية .
- إعداد الجدول السنوي لإحصاء الشباب للخدمة الوطنية
- توزيع الاستدعاءات المتعلقة بالفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية
- **مكتب الإعلام الآلي** :
- صيانة أجهزة الإعلام الآلي .
- التكفل بجميع الإجراءات الالكترونية .
- **مكتب بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتري** : تم استحداثه مؤخرا بعدما تم تحويل صلاحياته للبلدية بدل الدائرة سابقا وتتمثل مهامه في :
- استلام ملفات الحصول على بطاقة التعريف الوطنية او جواز السفر البيومتريين .
- دراسة الملفات وتحويل المعلومات للمركز الوطني لأجل اعداد الوثيقة المطلوبة .

●مكتب البطاقة الرمادية و رخص السياقة البيو مترية : تم استحداثه مؤخرا بعدما تم تحويل

صلاحياته للبلدية بدل الدائرة سابقا وتتمثل مهامه في :

- استلام ملفات رخص السياقة وترقيم المركبات .

- إعداد الوثيقة المطلوبة وتسليمها وترقيم المركبات .

هذه الوثائق تمضى من طرف موظفين مؤهلين مفوضين من طرف الوالي .



## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

## المطلب الاول: طريقة اجراء الدراسة الميدانية

سيتناول هذا المطلب توضيح المنهج المتبع ووصف مجتمع الدراسة ،وتحديد العينة المختارة بالأدوات المستخدمة والاساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

## الفرع الاول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

## 1-التعريف بمجتمع الدراسة:

لقد تم اختيار مجتمع الدراسة حسب متغيرات موضوع محل الدراسة ،لذا اعتمدنا على عمال بلدية المطارفة كعينة مناسبة للدراسة .

## 2-عينة الدراسة:

لتحديد عينة الدراسة تم استخدام العينة القصدية ،وهي اسلوب يستخدمه الباحث في اختيار عينة بحثه، وعادة تطلق على هؤلاء تسمية "الاختباريين" ،وقد تم اختيار العينة المتمثلة في البعض من عمال بلدية المطارفة وقد بلغت العينة (52) مفردة، بحيث تم توزيع 52 استبانة استرجعت منها فقط 48 استمارة اي بنسبة 92.30 % ،تم استبعاد 6 استمارات لعدم اكتمالها بنسبة 11.53%،وهكذا اصبح عدد الاستمارات الصالحة لتحليل 42 بنسبة 80.76 %.

## الجدول رقم 1 يمثل نسبة الاستثمارات

النسبة	التكرار	
100%	52	الاستثمارات الموزعة
92.30%	48	الاستثمارات المسترجعة
11.53%	6	الاستثمارات المستبعدة
80.76%	42	الاستثمارات التي تم تحليلها

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

سوف نتطرق في هذه الدراسة الى العلاقة بين متغيرين:

-المتغير المستقل :والذي يتمثل في التعلم التنظيمي .

-المتغير التابع :ويتمثل في الثقافة التنظيمية.

-المتغيرات الشخصية والتنظيمية: المتغيرات المتعلقة بالعاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي،

سنوات الخدمة، رتبة الوظيفة)

### الفرع الثالث: منهج المتبع

بناء على طبيعة هذا الموضوع والاجابة على الاشكالية المطروحة ولأثبات مدى صحة فرضيات الدراسة ،تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي نحاول من خلاله وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها ،اضافة الى دراسة الاثر بين المتغيرين ،حيث يخدمنا هذا المنهج في تحليل البيانات وتحليل النتائج المتواصل اليها.

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

### الفرع الاول: الادوات المستخدمة

لمعالجة المجال التطبيقي لموضوع الدراسة ،لابد من تحديد التقنيات والوسائل لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ،وبما اننا بصدر معرفة الاثر بين التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية وتماشيا مع الموضوع فقد تم استخدام المقابلة والاستبيان .

1)المقابلة: تم الاستعانة بالمقابلة التي تخدمنا في تصميم الاستبيان ،وذلك لغرض جمع المعلومات

والبيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

2)الاستبيان :ويعرفه جمال زاكي والسيد ياسين الاستبيان "بانه وسيلة من وسائل جمع البيانات

تعتمد اساسا على استمارة تتكون من مجموعة الاسئلة ترسل بواسطة البريد او تسلم الى الاشخاص الذي تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل اجاباتهم على الاسئلة الواردة، وفيما يلي نوضح محتويات الاستبيان ومقياسه ،واداة صدقه.

## 1-2) محتويات الاستبيان:

تم اعداد الاستبيان بناء على ما تم التطرق اليه في الجانب النظري، واعتماد على الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على مجموعة من العبارات التي تساعد في الاجابة على فرضيات الدراسة، وتضمن الاستبيان ما يلي:

-تضمن الجزء الاول من الاستبيان مجموعة من البيانات الشخصية التي يملأها كل مستجوب حسب ما يتطابق معه.

-المحور الاول: الذي يتكون من 17 عبارة المتعلقة بالتعلم التنظيمي ببلدية المطارفة.

-المحور الثاني: الذي ضم 17 عبارة المتعلقة بالثقافة التنظيمية ببلدية المطارفة.

## 2-2) مقياس الدراسة:

لتحويل اجابات افراد عينة الدراسة الى بيانات كمية تم استخدام نموذج ليكرث الخماسي.

الجدول رقم 2 يمثل نموذج ليكرث الخماسي.

الدرجة	1	2	3	4	5
الاجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين

يهدف الحصول الى المتوسط المرجح حسب مقياس لكرت الخماسي تم تحديد اصغر قيمة واكبر قيمة، وذلك من اجل حسب مدى عن طريق (5-1=4) وبعد ذلك قسمة المدى على عدد درجات المقياس (0.8=4/5) بعدها يتم اضافة الدرجة الدنيا للمقاس (1) نحصل على درجة وهي موضوع في جدول التالي: موافق

## الجدول رقم 3 يمثل درجات مقياس لكرت الخماسي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	ما بين 1 و 1.80
غير موافق	ما بين 1.80 و 2.60
محايد	ما بين 2.60 و 3.40
موافق	ما بين 3.40 و 4.20
موافق بشدة	ما بين 4.20 و 5

المصدر: عبد الفتاح عن 2007 ، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام ،دار خوارزم العلمية لنشر والتوزيع ،الرياض ،السعودية ص540 .spss

### 2-3) صدق الاداة وثباتها:

قبل توزيع الاستبيان على افراد عينة الدراسة ،تم التأكد من مضمون الاستبيان حتى يكون مفهوما من خلال الصدق الظهري ،اما فيما يتعلق بالثبات فقد تم اختيار الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط والفا كرو نباخ وعليه قد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

1-الصدق الظاهري: بعد انجاز الاستبيان تم عرض الاستبيان على الاستاذة من اجل التحكيم ،وبعد الاطلاع على الملاحظات تم اعادة صياغة العبارات وتعديلها حسب المقترحة من الاستاذة المحكمين .

ب-الاتساق الداخلي: حيث تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه، وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لكل محور بهدف التحقق من صدق محاور الاستبيان .

-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول: التعلم التنظيمي.

الجدول رقم 4يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "التعلم التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور .

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	البلدية مستعدة للتعلم من البلديات الاخرى بخصوص كيفية تطوير اساليب العمل	0.448	0.001*
2	اذا حصل خطأ في عملي اتوقع المساعدة والمساندة من الاخرين للتعلم من الخطأ	0.676	0.001*
3	هناك برامج تدريبية للموظفين في جميع مراحل تطوير عملهم المهني	0.732	0.001*
4	تدرك ادارة البلدية بان الشهادة التي يحملها الموظف هي جزء مهم يجب اكماله عن طريق المعرفة التطبيقية التي يكتسبها من خلال الاعمال التي يقوم بها	0.687	0.001*
5	تشعر بانك كل فترة تحتاج فيها الى تعلم معارف واساليب جديدة حتى تتمكنك من انجاز عملك	0.197	0.001*
6	العاملون في البلدية يقومون بالتشجيع على التفكير بخصوص تقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق العمل	0.537	0.001*

0.001*	0.557	يأخذ العاملون في البلدية الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط	7
0.001*	0.498	هناك انفتاح بين الموظفين فيما يتعلق بتبادل وجهات النظر المختلفة	8
0.001*	0.447	يلتزم العاملون في البلدية بأسلوب "نحن في خدمة المستفيد" عند التعامل مع الجمهور الخارجي من مواطنين ووافدين	9
0.001*	0.542	هناك معتقدات لدى العاملين بان الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة	10
0.001*	0.484	يتعاون العاملون في الشركة ضمن فرق عمل متخصص في تأدية اعمالهم	11
0.001*	0.320	هناك اعتقاد لدى العاملين بان التغيير في نظم العمل والياتة سوف يكون لصالحهم	12
0.001*	0.581	توجد رؤية مشتركة وواضحة في البلدية بين المديرين والمرؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	13
0.001*	0.478	تستثمر الادارة العليا الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في البلدية للمشاركة في اتخاذ القرارات	14
0.001*	0.446	يمتلك العاملون في البلدية مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية	15
0.001*	0.531	يعطي العاملون في البلدية فرصة عادلة لسماع شكاوهم	16
0.001*	0.388	تتوفر لدى العاملين الرغبة والاستعداد للتعلم من بعضهم لآخر	17

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتضح من الجدول ان قيم لكل العبارات مع متوسط المحور موجبة فاقت 0.5 باستثناء بعض العبارات التي اقتربت من 0.5 وكل قيم الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوى دالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 5 يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يعتقد العاملون ان اخلاصهم في العمل يحقق نتائج مرضية	0.435	0.001*
2	تسعى المؤسسة الى ترسيخ الاسلوب الديمقراطي للعمال	0.686	0.001*
3	تهتم البلدية بشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة لبلوغ الاهداف المسطرة	0.498	0.001*
4	تقوم العلاقة بين العاملين في البلدية على اساس الثقة المتبادلة	0.746	0.001*
5	تسعى ادارة البلدية للمحافظة على المصالح الشخصية للعاملين	0.634	0.001*
6	يشعر العاملون في البلدية بالولاء المهني لما يقومون به من اعمال	0.515	0.001*
7	تطبق القرارات المتخذة بعدالة على جميع العاملين دو استثناء	0.536	0.001*
8	القانون الداخلي للبلدية ينص على التزام المواعيد والانضباط في الوقت	0.442	0.001*
9	استطيع العمل لساعات اضافية وتمديد وقت عملي لإتمام مهامي	0.543	0.001*
10	يشعر العاملون في البلدية بانهم يعاملون بطريقة متساوية	0.706	0.001*
11	تتم طريقة تنفيذ اجراءات العمل في البلدية بسرعة وسهولة	0.777	0.001*
12	تقوم ادارة البلدية بشكل مستمر بتوفير احدث النظم المحوسبة والتقنيات والاجهزة المتقدمة بهدف انجاز الاعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة	0.660	0.001*
13	اتوقع بان ادارة البلدية تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها العامل الكفء، المميز ،والذي يحافظ على مكانة البلدية وسمعتها	0.718	0.001*
14	توفر البلدية الامان الوظيفي للفرد طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للبلدية	0.692	0.001*
15	تسعى ادارة البلدية دوما لتلبية ما يتوقعه العاملين من حوافز	0.665	0.001*
16	يقوم العاملون ببذل الجهود الازمة من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها البلدية منهم	0.463	0.001*
17	تحرص البلدية على تقديم خدمات متميزة وفقا للإمكانيات المادية المتاحة	0.615	0.001*

من اعداد الطالبتين: بناء على مخرجات spss.

يتضح من الجدول ان قيم لكل العبارات مع متوسط المحور موجبة فاقت 0.5 باستثناء بعض العبارات التي اقتربت من 0.5 وكل قيم الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوى دلالة 1% مما يدل صدق اتساقها مع محاورها.

### ج) اختبار ثبات الاستبيان من خلال "الفا كرو نباخ" .

تم اختبار الداخلي الفا كرو نباخ فهو يقيس مدى التناسق وتكون قيمته مقبولة عند (60) فاكثر، وعليه جاءت نتائج ثبات اداة الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم 6 يمثل نتائج معامل الفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرو نباخ
التعلم التنظيمي	17	*0.818
الثقافة التنظيمية	17	*0.889
جميع المحاور	34	*0.914

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الثبات لجميع المحاور يفاق 60 وهذا يدل على مصداقية وثبات النتائج وهو ما يساعد على التحليل.

### الفرع الثاني: الادوات الاحصائية المستخدمة

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي، وقبل ذلك ترميز وادخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي spss- 25 وقد تم استخدام عدة ادوات وهي :

-استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمعرفة عدد افراد اي متغير او نسبتها المئوية من المجموع.

-استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة اي مدى تنتمي اليه اجابات افراد العينة، والانحراف المعياري والتباين لمعرفة العينة لمعرفة تشتت القيم على متوسطها.

-استخدام معامل الفا كرو نباخ لقياس ثبات اداة الدراسة.

-استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاداة وعلاقة ارتباط العبارات مع محاورها.

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

سيتم في هذا المبحث حليلا مفصلا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويتناول ايضا مناقشة وتحليل استجابات افراد العينة وآرائهم حول المحاورين والذين تناولهما الاستبيان والذين يهدفان الى قياس اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية في بلدية المطارفة.

المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة

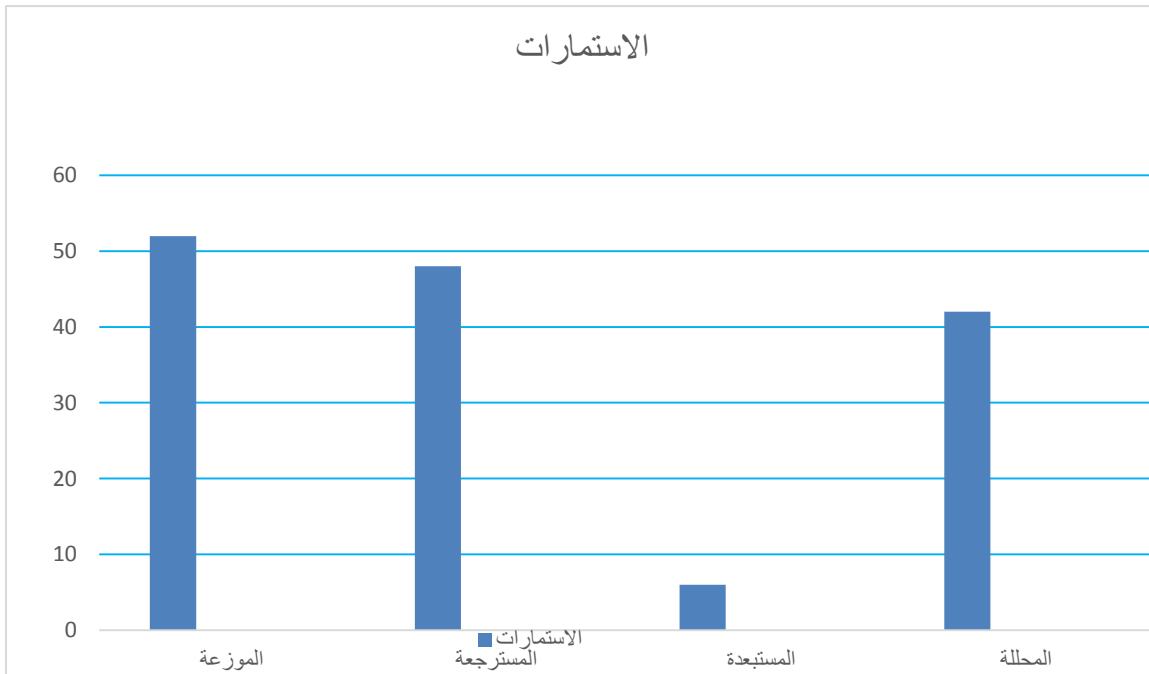
الفرع الاول : النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

الجدول رقم 7 النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	
100%	52	الاستثمارات الموزعة
92.30%	48	الاستثمارات المسترجعة
11.53%	6	الاستثمارات المستبعدة
80.76%	42	الاستثمارات التي تم تحليلها

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

الشكل رقم 2 يمثل عدد الاستثمارات



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

1) نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

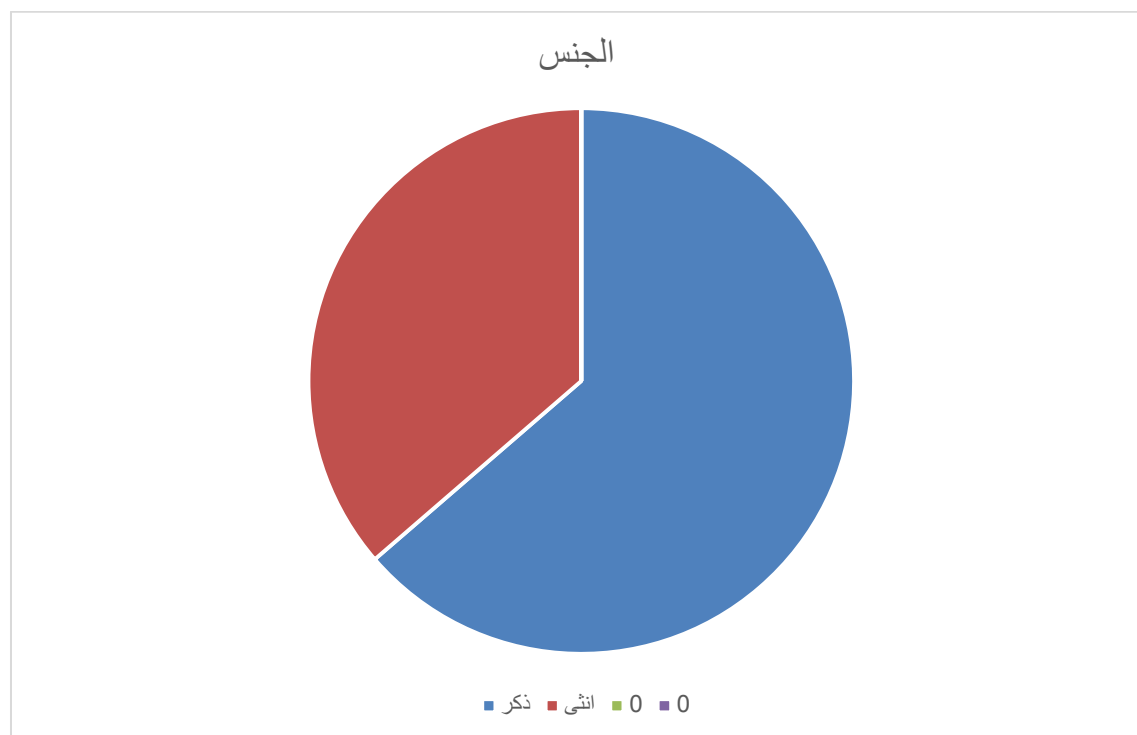


الجدول رقم 8 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير (الجنس).

النسبة	التكرار		
64.3 %	27	ذكر	الجنس
36.7 %	17	انثى	
100 %	42	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين وبناء على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم 3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من جدول رقم ( 2. 7 ) والشكل رقم ( 2. 3 ) ان ما نسبته 63.3 % من عينة الدراسة ذكورا، بينما 36.7% اناث، أي ان نسبة الذكور اكبر من نسبة الاناث وهذا الفارق راجع الى طبيعة العمل الذي لا يناسب فئة الاناث في البلدية.

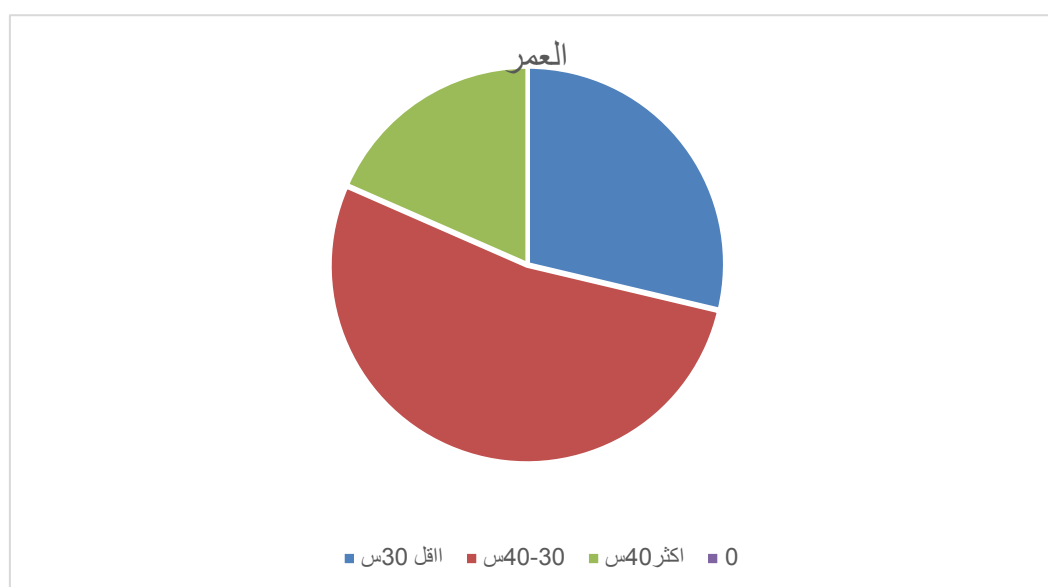
## 2) نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير العمر.

## الجدول رقم 9 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (العمر)

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	13	31.0%
من 30 الى 40 سنة	24	57.1%
اكثر من 40 سنة	5	19.9%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

## الشكل رقم 4 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من الشكل ( 2. 4 ) وجدول ( 2. 8 ) ان غالبية مجتمع دراسة تتراوح أعمارهم من 30 الى 40 سنة بنسبة 57.1% بينما نسبة 31% لما عمرهم اقل من 30 سنة تم تليها 19.9% ومنه يرى البحث ان معظم البلديات بصفة عامة وبلدية المطارفة بصفة خاصة تقوم بتكليف المناصب الإدارية بها الى أصحاب الخبرة لمن لديهم القدرة على ممارسة الاعمال الإدارية بكفاءة، ويمتلكون القدرة على التعامل مع الاحداث، والمتغيرات بكل دراية واتقان.

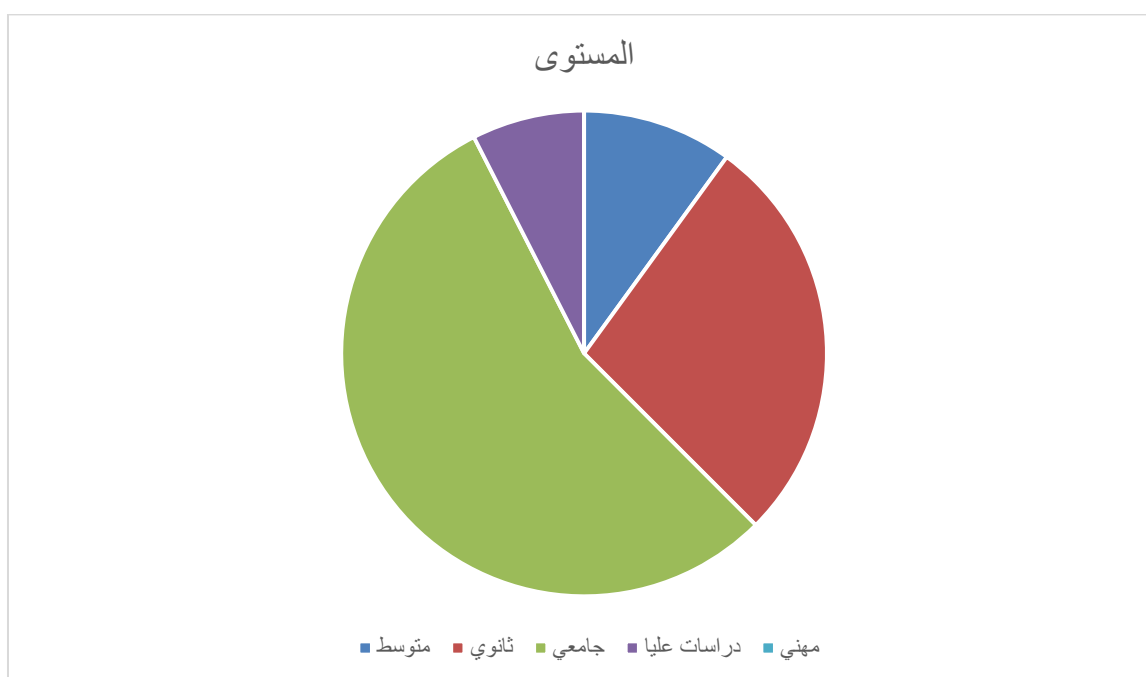
## 3) نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 10 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (المستوى الدراسي)

المستوى التعليمي	التكرار	نسبة المئوية
متوسط	4	9.5%
ثانوي	11	26.2%
جامعي	22	52.4%
دراسات عليا	3	7.1%
مهني	2	4.8%
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الشكل رقم 5 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (المستوى الدراسي)



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من جدول رقم ( 2. 9 ) والشكل رقم ( 2. 5 ) ان الغالبية مستواهم العلمي جامعي بنسبة 52.4% ويليهما مستوى التعليمي ثانوي بنسبة 26.2% متوسطة، تم يليها مستوى التعليمي متوسط بنسبة 9.5%، تم تليها مستوى دراسات عليا بنسبة 7.1% وأخيرا مستوى مهني بنسبة 4.8%.

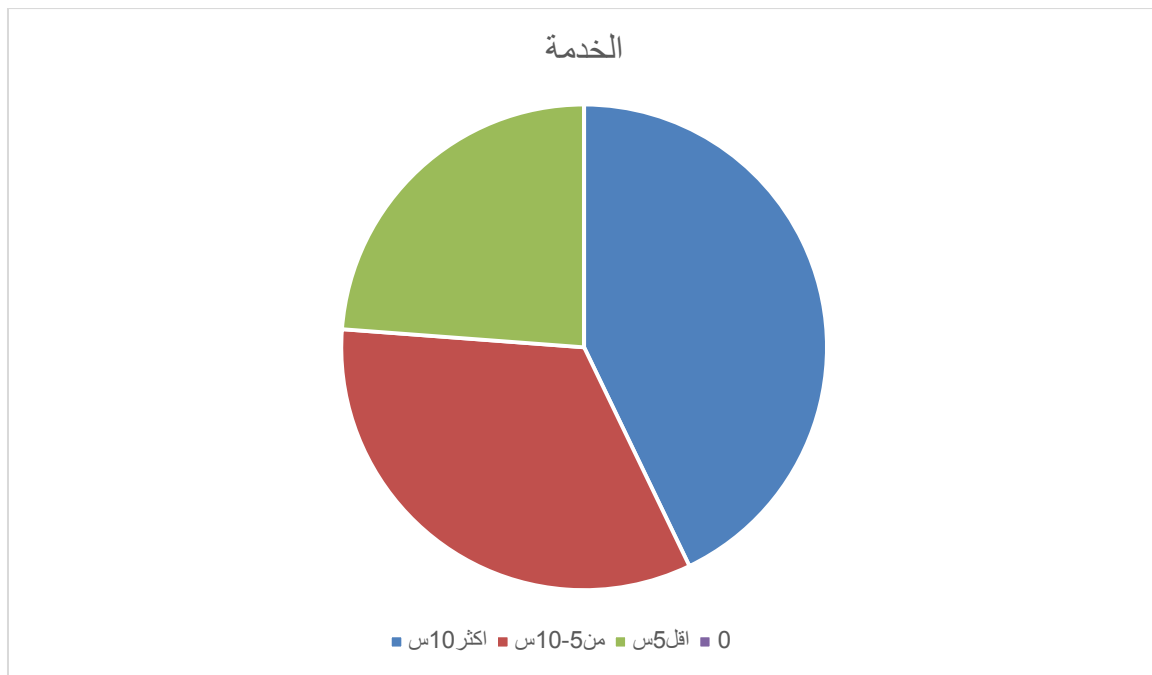
4) نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة.

الجدول رقم 11 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (سنوات الخدمة)

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	10	23.8%
من 5 الى 10 سنوات	14	33.3%
اكثر من 10 سنوات	18	42.9%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الشكل رقم 6 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (سنوات الخبرة)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من خلال جدول رقم ( 10.2 ) والشكل رقم ( 6.2 ) ان نسبة 42.9% سنوات خدمتهم اكثر من 10 سنوات مرتفعة تم تليها نسبة 33.3% سنواتهم تتراوح ما بين من 5-10سنوات ، تم نسبة 23.8% سنواتهم اقل من 5 سنوات ، وتغزو الباحثة ان العمال بلدية المطارفة بأولاد محمود متمسكون بعملهم وان نسبة بقائهم كبيرة اما بالنسبة للفئة اكثر من 10سنوات فهي تمثل فئة العمال بشكل كبير وتعتبر نسبة لا بأس بها بالنسبة لعينة الدراسة.

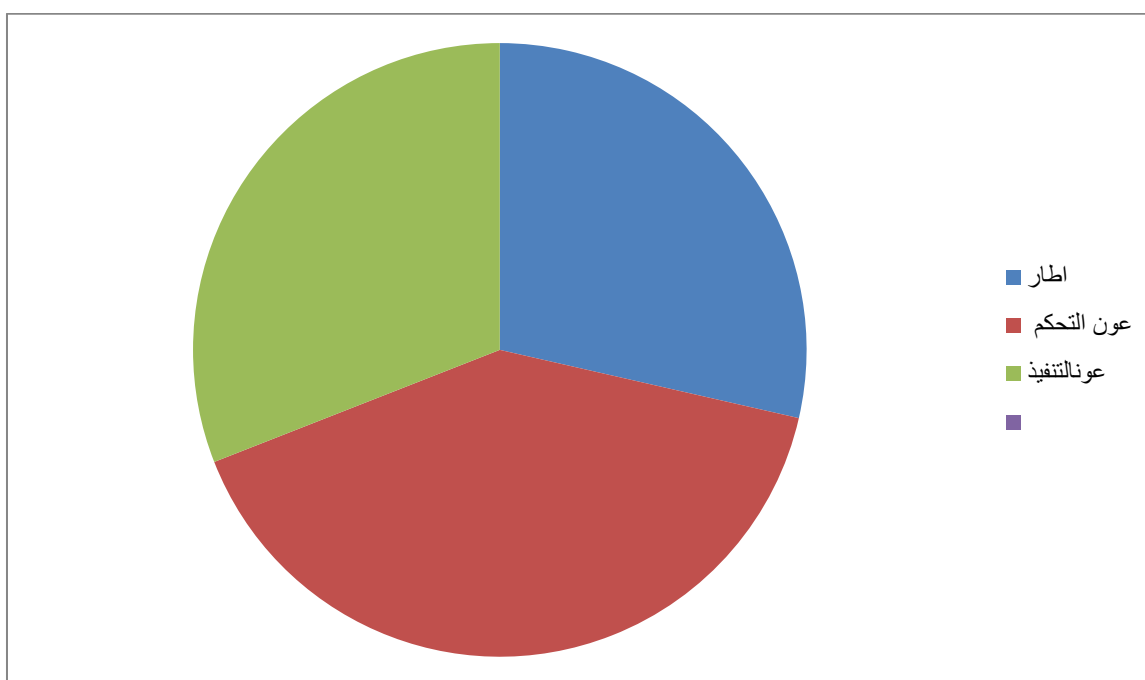
5) نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير رتبة الوظيفة .

الجدول رقم 12 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير رتبة الوظيفة.

النسبة	التكرار	
28.6%	12	اطار
40.5%	17	عون التحكم
31.0%	13	عون التنفيذ
100%	42	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 7 يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير رتبة الوظيفة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (11.2) والشكل رقم (7.2) ان رتبة الوظيفة بالنسبة لى عون التحكم بلغت اكبر نسبة 40.5% وتليها عون التنفيذ بلغت نسبتها 31.0% واخرا اطار بلغت نسبتها 28.6%.

اولا: تحليل فقرات الاستبيان

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، تم الاعتماد على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى كل عبارة وعبارات الاستبيان ومستوى الفقرات في كل محور، وقد تم تحديد درجة الموافقة حسب العبارة المعتمد للدراسة.

لمعرفة موافقة افراد العينة او عدم موافقتهم نحسب الوسط الفرضي ونقارنه بالوسط الفعلي.

### 1. تحليل فقرات محور " التعلم التنظيمي "

فيما يلي تحليل لاستجابات الافراد حول التعلم التنظيمي .

الجدول رقم 13 لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات التعلم التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1 البلدية مستعدة للتعلم من البلديات الاخرى بخصوص كيفية تطوير اساليب العمل	3.61	1.248	موافق	7
2 اذا حصل خطأ في عملي اتوقع المساعدة والمساندة من الاخرين للتعلم من الخطأ	3.95	1.010	موافق	2
3 هناك برامج تدريبية للموظفين في جميع مراحل تطوير عملهم المهني	3.07	1.295	محايد	15
4 تدرك ادارة البلدية بان الشهادة التي يحملها الموظف هي جزء مهم يجب اكماله عن طريق المعرفة التطبيقية التي يكتسبها من خلال الاعمال التي يقوم بها	3.28	1.293	محايد	14
5 تشعر بانك كل فترة تحتاج فيها الى تعلم معارف واساليب جديدة حتى تتمكنك من انجاز عمالك	4.23	0.878	موافق بشدة	1

11	محايد	1.077	3.35	العاملون في البلدية يقومون بالتشجيع على التفكير بخصوص تقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق العمل	6
13	محايد	1.122	3.23	يأخذ العاملون في البلدية الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط	7
9	موافق	1.150	3.57	هناك انفتاح بين الموظفين فيما يتعلق بتبادل وجهات النظر المختلفة	8
3	موافق	1.080	3.83	يلتزم العاملون في البلدية بأسلوب "نحن في خدمة المستفيد" عند التعامل مع الجمهور الخارجي من مواطنين ووافدين	9
8	موافق	1.230	3.59	هناك معتقدات لدى العاملين بان الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة	10
5	موافق	1.975	3.69	يتعاون العاملون في الشركة ضمن فرق عمل متخصص في تأدية اعمالهم	11
4	موافق	1.113	3.78	هناك اعتقاد لدى العاملين بان التغيير في نظم العمل والياتة سوف يكون لصالحهم	12
10	موافق	1.230	3.40	توجد رؤية مشتركة وواضحة في البلدية بين المديرين والمرؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	13
15	محايد	1.295	3.07	تستثمر الادارة العليا الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في البلدية للمشاركة في اتخاذ القرارات	14

12	محايد	1.337	3.33	يمتلك العاملون في البلدية مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية	15
13	محايد	1.375	3.23	يعطي العاملون في البلدية فرصة عادلة لسماع شكاوهم	16
6	موافق	1.075	3.66	تتوفر لدى العاملين الرغبة والاستعداد للتعلم من بعضهم لأخر	17

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من جدول ( 12.2 ) يمكن استخلاص ما يأتي:

- ✓ ان العبارة رقم 5 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.23 وذلك يعني ان اغلبية الإجابات كانت موافقة بشدة فيما يخص هذه العبارة.
  - ✓ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.95، وذلك يعني ان اغلبية هذه الاجابات كانت موافق فيما يخص هذه العبارة.
  - ✓ تليها العبارة 9 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.83 وذلك يعني ان اغلبية الاجابات كانت موافق فيما يخص هذه العبارة.
- من خلال هذه النتيجة نستنتج ان اغلبية المتوسطات بالنسبة لهذا المتغير من المتوسط الفرضي وذلك يعني ان اغلبية الإجابات كانت موافق فيما يخص هذا المتغير، اما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فهي لكل العبارات، وهذا يعني ان الاختلاف في اراء العينة لم يكن سالب . قد يرجع عد الموافقة بالنسبة لهذا المتغير.

-استجابة افراد العينة للمحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

فيما يلي تحليل استجابات الافراد حول محور الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 14المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
---------	---------------	-------------------	---------------	----------	-------



2	موافق	1.172	3.88	يعتقد العاملون ان اخلاصهم في العمل يحقق نتائج مرضية	1
10	محايد	1.210	3.26	تسعى المؤسسة الى ترسيخ الاسلوب الديمقراطي للعمال	2
9	محايد	1.305	3.38	تهتم البلدية بشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة لبلوغ الاهداف المسطرة	3
6	موافق	1.143	3.64	تقوم العلاقة بين العاملين في البلدية على اساس الثقة المتبادلة	4
11	محايد	1.202	3.33	تسعى ادارة البلدية للمحافظة على المصالح الشخصية للعاملين	5
4	موافق	1.060	3.73	يشعر العاملون في البلدية بالولاء المهني لما يقومون به من اعمال	6
12	محايد	1.390	3.23	تطبق القرارات المتخذة بعدالة على جميع العاملين دو استثناء	7
4	موافق	1.230	3.73	القانون الداخلي للبلدية ينص على التزام المواعيد والانضباط في الوقت	8
3	موافق	1.164	3.75	استطيع العمل لساعات اضافية وتمديد وقت عملي لإتمام مهامي	9
9	محايد	1.305	3.38	يشعر العاملون في البلدية بانهم يعاملون بطريقة متساوية	10

9	محايد	1.305	3.38	تتم طريقة تنفيذ اجراءات العمل في البلدية بسرعة وسهولة	11
9	موافق	1.309	3.42	تقوم ادارة البلدية بشكل مستمر بتوفير احدث النظم المحوسبة والتقنيات والاجهزة المتقدمة بهدف انجاز الاعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة	12
7	موافق	1.015	3.57	اتوقع بان ادارة البلدية تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها العامل الكف، المميز ،والذي يحافظ على مكانة البلدية وسمعتها	13
8	موافق	1.252	3.42	توفر البلدية الامان الوظيفي للفرد طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للبلدية	14
13	محايد	1.310	3.11	تسعى ادارة البلدية دوما لتلبية ما يتوقعه العاملين من حوافز	15
5	موافق	1.223	3.66	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها البلدية منهم	16
1	موافق	1.080	3.95	تحرص البلدية على تقديم خدمات متميزة وفقا للإمكانيات المادية المتاحة	17

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال جدول رقم (2 . 13) ما يلي:

ان افراد عينة الدراسة موافقون على العبارات والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

✓ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 17 لتي تنص على درجة موافق بمتوسط حسابي 3.95 ، هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

✓ ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على 1بمتوسط حسابي 3.88، هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

من خلال هذه النتيجة نستنتج ان اغلبية المتوسطات بالنسبة لهذا المتغير من المتوسط الفرضي وذلك يعني ان اغلبية الإجابات كانت موافق فيما يخص هذا المتغير، اما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فهي لكل العبارات، وهذا يعني ان الاختلاف في اراء العينة لم يكن سالب . قد يرجع عد الموافقة بالنسبة لهذا المتغير.

### المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

في هذا المبحث سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة، بحيث يتم اختبار مدى قبول او رفض الفرضيات، ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال المطلب التالي:

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى.

توجد فروق ادوات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التعلم التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية وتتجزأ، منها الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الاولى: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول تعزي

التعلم التنظيمي للمتغير الجنس .

يتم استخدام t تحليل التباين الاحادي لاختبار هذه الفرضية ونتائجها موضحة كالآتي:

الجدول رقم 15 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي للفرضية الاولى.

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	(sig)
التعلم التنظيمي	ذكر	2.57	0.426	0.365	0.144
	انثى	2.45	0.544		

-الفرضية الفرعية الثاني: توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول تعزي التعلم التنظيمي للمتغير العمر.

الجدول رقم 16 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي للفرضية الثانية.

المحور	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	(sig)
التعلم التنظيمي	اقل من 30 سنة	2.54	0.658	0.368	0.617
	من 30-40 سنة	2.55	0.513		
	اكثر من 40 سنة	2.76			

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول اعلاه واستناد لقاعدة القرار التي تنص على رفض الصفري عند ما تكون sig القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية الاسمي اي 0.05، وبالتالي يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل اي توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 حول التعلم التنظيمي لتعزي المتغير النوع، حيث بلغ الاحتمالية 0.617 وهي اكبر من 0.005.

-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد دلالة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التعلم التنظيمي للمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 17 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي للفرضية الثالثة.

المحور	المستوى الدراسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	(sig)
ي	متوسط	2.55	0.411	0.043	0.958
	ثانوي	2.30	0.55		
	جامعي	2.77	0.225		
	دراسات عليا	2.22	0.130		
	مهني	2.01	0.554		

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول كانت قيمة F غير دالة احصائية عند مستوى 0.05 وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

-الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التعلم التنظيمي للمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم 18 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي للفرضية الرابعة.

المحور	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	(sig)
التعلم التنظيمي	اقل من 5سنوات	2.45	0.666	0.288	0.745
	من 5-10سنوات	2.44	0.547		
	اكثر من 10سنوات	2.14	0.354		

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول علاه نلاحظ ان قيمة F كانت غير دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي قبول الفرضية الرابعة.

-الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة احصائية ند مستوى معنوية 0.05 حول التعلم التنظيمي للمتغير رتبة الوظيفة.

الجدول رقم 19 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي للفرضية الخامسة.

المحور	رتبة الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	(sig)
التعلم التنظيمي	اطار	2.74	0.464	0.704	0.406
	عون التحكم	2.55	0.570		
	عون التنفيذ	2.50	0.455		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول علاه كانت قيمة F غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي قبول رفض الفرضية الخامسة.

ثانيا الفرضية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة احصائيا لتعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية في بلدية المطارفة عند مستوى معنوية 5% .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد حيث :

-المتغير التابع: الثقافة التنظيمية .

-المتغير المستقل: التعلم التنظيمي .

الجدول رقم 20 حساب معامل الالتواء والتفلطح لمحاور الاستبيان.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التعلم التنظيمي	2.61	0.516	0.240	0.499
الثقافة التنظيمية	4.33	0.422	-0.075	-1.155

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار .

الجدول رقم 21 يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار .

المتغير التابع: الثقافة التنظيمية								المتغير المستقل
Sig	T	$\beta$	Cons $\alpha$	sig	F	R <sup>2</sup>	R	التعلم التنظيمي
0.000	2.882	0.318	3.522	0.006	8.320	0.172	0.418	التعلم التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

النتائج المتحصل عليها للفرضيات:

-وجود علاقة معنوية بين محور التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية 5%.

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% في اجابات افراد العينة حول محور التعلم التنظيمي تعزي لمتغير الجنس .

-عدم فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% في اجابات افراد العينة حول التعلم التنظيمي تعزي لمتغير العمر.

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% في اجابات افراد العينة حول التعلم التنظيمي تعزي لمغير المستوى الدراسي.

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائيا عند مستوى معنوية 5% في اجابات افراد العينة حول التعلم التنظيمي تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% في اجابات افراد العينة حول التعلم التنظيمي تعزي لمتغير رتبة الوظيفة.

-يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية في بلدية محل الدراسة عند مستوى 5% .

-بلغت قيمت R2 0.172 اي ان المتغير التعلم التنظيمي يفسر المتغير التابع الثقافة التنظيمية.

-وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 للتعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية .



## خلاصة الفصل :

من اجل الوقوف على التعلم التنظيمي في بلدية المطارفة ،ومعرفة اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية بالبلدية ، تناولنا في بداية هذا الفصل تقديم عام حول بلدية محل الدراسة كما تم وصف منهجيا لمنهج الدراسة واجراءاتها بدء بمجتمع الدراسة وخصائص افراده ،بالإضافة الى الادوات المستخدمة لجمع البيانات والاساليب المستخدمة في تحليلها ،مرورا بعرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة البحث بمختلف محاورها، بالتعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية ،وفي استخدام اساليب الاحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ...،...) وذلك بغرض معرفة مدى تأثير التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية ،وفي الاخير تم توصل الى وجود افاق لتطوير التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية في بلدية محل الدراسة ،كما تم استنتاج وجود علاقة طردية بين متغيرات الدراسة والوصول الى وجود اثر دالة احصائية للتعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية .

خاتمة

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلاف وتتنوع مجالات عملها وتباين اهدافها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المؤسسة ان تكون مرآة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الجديدة، هذه المرونة لا تحقق الا بالتعلم في المؤسسة باستمرار واكتسابها من مصاريف متعددة، هذا التعلم يساهم ايجابيا في تحسين اداء افراد المؤسسة ويساهم ايضا في ترسيخ مبادئ واسس المؤسسة المتعلمة.

لقد حاولنا في هذه الدراسة استكشاف علاقة التعلم التنظيمي مع الثقافة التنظيمية في بلدية المطارفة بلاولاد محمود انطلاقا من المامنا بان والتعلم هو الميزة التنافسية اساسية في عالم اليوم، وان المؤسسات بما فيها البلدية موضوع الدراسة لا بد من ان تامن باهمية التعلم المتواصل والعمل على نشره بين العاملين مع الحرص في الوقت نفسه على تكوين ثقافة تنظيمية متطورة ومن جهة اخرى لا بد ان تدرك القيادات الادارية ان عدم التعلم عملية تقود الى تدهور ظهور المعرفة من ذاكرة العاملين، الامر الذي يتطلب الحرص المتواصل على ايجاد اليات تحفز الفرد على التعلم وتساعد على تجنب حالة عدم التعلم.

وعلى هذا الاساس جاءت دراستنا حول موضوع اثر التعلم التنظيمي على الثقافة ببلدية المطارفة بالاولاد محمود وذلك سعيا منا في الاجابة على اشكالية الدراسة بتوزيع مجموعة من الاسئلة في شكل استمارة على افراد عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين في البلدية.

نتائج الدراسة:

نتائج الجانب النظري:

- العلم التنظيمي هو مجموعة من العمليات والاجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية لتحقيق اقصى درجة ممكنة من الاهداف المرغوب فيها.
- تنفيذ المنظمة من التعلم التنظيمي في تعزيز عملياتها من خلال الخبرات المكتسبة وحفظ النتائج تجاربها وتجارب المؤسسات الاخرى بهدف الاستفادة من الاخطاء في حل المشكلات اضافة الى الفهم الجيد للمعرفة المعتمدة والسعي نحو بنائها.

نتائج الجانب التطبيقي: تم اسقاط هذه الدراسة ميانيا على بلدية المطارفة فمن خلال هذه الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية :

- 1- يوجد تأثير معنوي للتعلم التنظيمي بابعاده المختلفة ( التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي ) على الثقافة التنظيمية، فالمؤسسات الناجحة هي تجعل من تعلم الثقافة.
- 2- تمتلك البلدية مصلحة التعلم في مختلف البلديات التابعة لها.
- 3- توجد علاقة قوية بين التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية وهذا ما تم بيانه في عملية تحليل الاستبيان.
- 4- ارتفاع مستوى الالتزام بالاعراض التنظيمية لدى عمال البلدية.
- 5- ضرورة العمل على زيادة وعي العاملين للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة البلدية.
- 6- ضرورة الاهتمام بتوفير ابعاد الثقافة التنظيمية وخاصة ذات المستوى المنخفض كالقيم.

اختبار الفرضيات:

- قبول الفرضية الاولى
- الرفض الصفري للقيمة F وقبول الرفض البديل للفرضية الثانية
- قبول الفرضية الثالثة لان قيمة الدالة احصائية عند مستوى 0.05 اكبر
- قبول رفض الفرضية الرابعة عند مستوى 0.05 لا قيمة F غير دالة احصائيا
- قبول رفض الفرضية الخامسة عند مستوى 0.05 لا قيمة F غير دالة احصائيا.

التوصيات:

- ينبغي على الافراد العاملين بالبلدية انجاز اعمال ترتقي لمستوى الثقافة
- يجب على البلدية تقييم اداء العاملين على حسب سيرتهم المهنية
- العمل على زيادة المهارات المعرفية لدى الموظفين وذلك من خلال التواصل مع البلديات المختلفة لتطوير قدراتهم المعرفية.
- ضرورة الاهتمام البلدية بالتعلم التنظيمي لما له من اهمية كبيرة في تحسين اداء المؤسسة.

افاق الدراسة:

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل اليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الاشكاليات الجديدة المواصلة البحث فيها لكون مواضيع بحث مستقبلية وهي:

- دراسة عن تمكين العاملين وعلاقتها بالتعلم التنظيمي.
- دراسة عن العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي.
- دراسة عن التعلم التنظيمي واثره على المناعة التنظيمية على التفوق التنافسي.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: ادارة اعمال

استبيان بعنوان:

اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية

في اطار تحضير مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال، تم اعداد هذا الاستبيان والذي يمثل جزء من متطلبات اعداد الدراسة بعنوان اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية ببلدية المطارفة - اولاد محمود. وتعد هذه الاستمارة مقياس يعتمد لأغراض البحث، لذا نرجوا تفضلكم مشكورين باختيار كل اجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علما ان المعلومات المدونة تنسم بالطابع السرية والامانة العلمية.

شكرا لكم ولحسن تعاونكم

الطالبتان: حفاري زليخة

بجبار وردة

الاستاذ المشرف: بن عبيد عبد الباسط

الموسم الدراسي: 2022/2021.

ملاحظات عامة:

1. يرجى الاجابة على جميع الاسئلة لان ترك أي سؤال دون اجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل
2. يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك.

المحور الاول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر  انثى
2. العمر: اقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  اكثر من 40 سنة
3. عدد سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  اكثر من 10 سنوات
4. المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  جامعي  مهني  دراسات عليا
5. رتبة الوظيفة: اطار  عون التحكم  عون التنفيذ



**المحور الثاني: التعلم التنظيمي**

الرقم	اسئلة الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	البلدية مستعدة للتعلم من البلديات الاخرى بخصوص كيفية تطوير اساليب العمل					
2	اذا حصل خطأ في عملي اتوقع المساعدة والمساندة من الاخرين للتعلم من الخطأ					
3	هناك برامج تدريبية للموظفين في جميع مراحل تطوير عملهم المهني					
4	تدرك ادارة البلدية بان الشهادة التي يحملها الموظف هي جزء مهم يجب اكماله عن طريق المعرفة التطبيقية التي يكتسبها من خلال الاعمال التي يقوم بها					
5	تشعر بانك كل فترة تحتاج فيها الى تعلم معارف واساليب جديدة حتى تتمكنك من انجاز عمالك					
6	العاملون في البلدية يقومون بالتشجيع على التفكير بخصوص تقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق العمل					
7	يأخذ العاملون في البلدية الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط					
8	هناك انفتاح بين الموظفين فيما يتعلق بتبادل وجهات النظر المختلفة					
9	يلتزم العاملون في البلدية بأسلوب "نحن في خدمة المستفيد" عند التعامل مع الجمهور الخارجي من مواطنين ووافدين					
10	هناك معتقدات لدى العاملين بان الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة					
11	يتعاون العاملون في الشركة ضمن فرق عمل متخصص في تأدية اعمالهم					
12	هناك اعتقاد لدى العاملين بان التغيير في نظم العمل والياتة سوف يكون لصالحهم					
13	توجد رؤية مشتركة وواضحة في البلدية بين المديرين والمرووسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين					
14	تستثمر الادارة العليا الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في البلدية للمشاركة في اتخاذ القرارات					
15	يمتلك العاملون في البلدية مهارت فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية					
16	يعطي العاملون في البلدية فرصة عادلة لسماع شكاوهم					
17	تتوفر لدى العاملين الرغبة والاستعداد للتعلم من بعضهم لأخر					

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية

الرقم	اسئلة الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يعتقد العاملون ان اخلاصهم في العمل يحقق نتائج مرضية					
2	تسعى المؤسسة الى ترسيخ الاسلوب الديمقراطي للعمال					
3	تهتم البلدية بشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة لبلوغ الاهداف المسطرة					
4	تقوم العلاقة بين العاملين في البلدية على اساس الثقة المتبادلة					
5	تسعى ادارة البلدية للمحافظة على المصالح الشخصية للعاملين					
6	يشعر العاملون في البلدية بالولاء المهني لما يقومون به من اعمال					
7	تطبق القرارات المتخذة بعدالة على جميع العاملين دو استثناء					
8	القانون الداخلي للبلدية ينص على الت ازم المواعيد والانضباط في الوقت					
9	استطيع العمل لساعات اضافية وتمديد وقت عملي لإتمام مهامي					
10	يشعر العاملون في البلدية بانهم يعاملون بطريقة متساوية					
11	تتم طريقة تنفيذ اجراءات العمل في البلدية بسرعة وسهولة					
12	تقوم ادارة البلدية بشكل مستمر بتوفير احدث النظم المحوسبة والتقنيات والاجهزة المتقدمة بهدف انجاز الاعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة					
13	توفر البلدية الامان الوظيفي للفرد طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للبلدية					
14	اتوقع بان ادارة البلدية تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها العامل الكفء، المميز، والذي يحافظ على مكانة البلدية وسمعتها					
15	تسعى ادارة البلدية دوما لتلبية ما يتوقعه العاملون من حوافز					
16	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها البلدية منهم					
17	تحرص البلدية على تقديم خدمات متميزة وفقا للإمكانيات المادية المتاحة					

الملحق رقم (2): قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الدرجة العلمية ومناصبهم العلمية	قائمة الاساتذة المحكمين
استاذ محاضرا	استاذ تيقاوي العربي
استاذ التعليم العالي	استاذ هدايي عبد الجليل
استاذة التعليم العالي	استاذة عياد ليلي

قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- امير عزاوي ، أ. أحمد علماوي ، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال ، جامع . الطاهر مولاي بسعيدة ، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ،المحور الأول ، 13 ، 14، ديسمبر 2010 .
- 2-<sup>1</sup>أميرة قدور ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير (دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي) تخصص إدارة اعمال المؤسسة ،جامعة أم البواقي ،مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
- 3-<sup>1</sup>دراسة استطلاعية بعنوان: واقع التعلم التنظيمي واثره في تحقيق التميز التنظيمي ،هشام عبد الله حميد عليان وآخرون، جامعة كركوك ،كلية الادارة والاقتصاد سنة 2021
- 4-<sup>1</sup>دراسة استطلاعية ،واقع التعلم المنظمي واثره في تحقيق التميز التنظيمي ،هشام عبد الله حمد عليان وآخرون ،جامعة كركوك ،كلية الادارة والاقتصاد ،2021/2/21
- 5- خالد نيب حسين أبو زيد ، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ،جامعة الشرق الأوسط ،قسم إدارة الاعمال ، رسالة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال 2010
- 6-خالدية مصطفى عبدالرزاق وآخرون ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية قسم إدارة الاعمال الجامعة العراقية ،المجلة العربية للإدارة / مج 39 ع
- 7- صالح بن سعد المريع ،القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية بلد النشر الرياض ، ط الاولى ، 1433 هـ ، 2012 م
- 8- خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ،قسم إدارة الاعمال ، جامعة العراقية ، المجلة العربية للإدارة ، مج 39 ، ع 1 ،ص 156
- 9- مداخلة بعنوان :دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي للمنظمات الاعمال ،رايس وفاء ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2011،
- 10-<sup>1</sup>فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي ،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الطبعة الاولى سنة 2010
- 11- محمد جبار هادي وآخرون ،التعلم التنظيمي واثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ،شهادة الماجيستر ،علوم ادارة الاعمال ،2010،

- 12 - مجلة دراسات وابحاث :التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة ،مراد علة ،جامعة جلفة -الجزائر دار المنظومة ،2012،
- 13 -مذكرة بعنوان :التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين ،بلقاسم جوادي ،شهادة الماجيستر ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،علم النفس ،2015
- 14 - مجلة الاقتصاد الجديد للتعلم التنظيمي كأداة لتفعيل وتعزيز راس المال الفكري في المنظمات ،تشويدا كريمة وآخرون ،المجلد 12-العدد1(2021)جامعة خميس ميانة الجزائر
- 15- مجلة الاقتصاد الجديد: التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة ،مراد علة
- 16 - مداخلة بعنوان :دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي للمنظمات الاعمال ،رايس وفاء ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2011،
- 17- مجلد التعلم التنظيمي واثره في نجاح المنظمات ، عبد الستار ابراهيم دهام ،جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد ،2007
- 18- ناصر مفرج زيد الهاجري ، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمين في وجهة نظرهم ، قسم الإدارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الأوسط ،مذكرة لنيل شهادة الماجيستير
- 19- صالح بن سعد المربع ،القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة بلد النشر الرياض ، ط الاولى ، 1433 هـ ، 2012 م<sup>1</sup> ، ص
- 20- ناصر مفرج زيد الهاجري ، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمين في وجهة نظرهم ، قسم الإدارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الأوسط ،مذكرة لنيل شهادة الماجيستير ط
- 21- صالح بن سعد المربع ،القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية بلد النشر الرياض ، ط الاولى ، 1433 هـ ، 2012 م
- 22- نغم دائخ عبد علي محمد قالز حسن ،دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء )، مجلة الإدارة والاقتصاد
- 23 أ.ياحي عبد المالك ،الثقافة التنظيمية : الدلالات والابعاد ،جامعة تيارت مجلة افاق للعلوم ،الصفحة 299 .
- 24- الدين تاويرريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ،قسم علم النفس وعلوم التربية ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ،2006/2005

المخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية ببلدية المطارفة من وجهة نظر العمال، والتحقق اهداف الدراسة تم اتباع منهج دراسة الحالة وتجميع البيانات الاولية لأغراض هذه الدراسة باستخدام استبانة قام بتطويرها الباحثين بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، واجريت الدراسة على عينة من العاملين بالبلدية (52) عامل، تم اختبارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتحليل تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام احصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (spss).

حيث تم توصل الى العديد من النتائج يمكن ايجازها فيما يلي :

-كشفت الدراسة ان مستوى اثر التعلم التنظيمي دلالة احصائية على الثقافة التنظيمية .

-التعرف على مدى علاقة التعلم التنظيمي مع الثقافة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** التعلم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية وخطط العمل.

## Abstract

The purpose of the study was to identify the impact of organizational learning on the organizational culture of the municipality of the airport from the perspective of workers, and to study the objectives of the study was followed the method of case study and preliminary data collection for the purpose of this study using a questionnaire developed by researchers based on some previous studies, and conducted the study on a sample of municipal workers (52) workers, tested in a simple randomized manner, used computer analysis and statistical use of software service contained in (spss).

:Many of the results were achieved and can be summarized as follows

- The study revealed that the level of impact of organizational learning is a statistical indication of organizational culture

-To know to what extent organizational learning is related to organizational culture

**Keywords:** organizational learning, organizational culture, organizational structure, strategy and action plans