

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم التسيير

الموضوع :

دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة دراسة حالة المركز الجوّاري للضرائب بالأخضرية

مذكرة تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف :
د/ مرماط نبيلة

- من إعداد الطالبتين :
جابر رشيدة
درابلي لويّزة

السنة الجامعية: 2018/2019

شكر و عرفان

بالله نبدأ و به التمام ، و باسمه يفتح الكلام و له الحمد و الشكر في أول و آخر المقام ، يقول الرسول صلى الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له "

عملا بقول النبي الخليل واعترافا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في تيسير العسير علينا و تسهيل السبيل علينا و بذل الجهود في معونتنا ، ونخص بالذكر الأستاذة "مرمات" التي كانت لنا نعم العون خلال فترة إنجازنا هذا العمل كما لا ننسى السيد "حيرش الهادي" الذي قام بتأطيرنا خلال مدة تربصنا و كل موظفي المركز الجوارى للضرائب بالأخضرية ، و إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل و لو بابتسامة.

إهداء

الحمد لله الذي لا يحمد على النعمة سواه و الصلاة و السلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم أهدي ثمرة هذا الجهد إلى شعبة الأمل و النور يا من تحت قدميها الجنة نبع الحنان و الأمان إلى من سهرت على راحتي كل الأيام، إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من تعب السنين لأرتاح و ضحى بالكثير لأبجح، من تحمل عناء الزمان لأجلي، إلى أبي الغالي أطال الله في عمره إلى من سيصبح رفيق دربي و أنيس دنيتي و مزيج من أب و أخ و صديق، إلى زوجي المستقبلي وجميع عائلته إلى من فيهم الأمل و الرجاء، إلى من يصنعون ابتسامة الحياة إخوتي " صبرينة، فاطمة، لطيفة " وأزواجهن : "علي، يسين، كمال " .

إلى إخوتي "أسامة ، عبد المؤمن و أنيس"

إلى أحباء قلبي " ملاك ، مرام ، هيثم أمير " .

إلى صديقتي الغالية التي قاسمتني هذا العمل : "رشيدة"

إلى صديقتي الحبيبة "أمينة زوقاغ"

إلى من أنعم الله علي بمعرفتهم و تشرفت برفقتهم

إلى كل من يسعهم القلب و لا تسعهم الورقة

إهداء

الحمد لله الذي فاوت بحكمته بين المخلوقات، ورفع المؤمنين الذين أوتوا العلم درجات، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له اما بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى والديّ الكريمين حفظهما الله، من ربياني صغيرا وجاهدا في الحياة لأصل إلى ما وصلت إليه بتشجيعهما المستمر والوقوف معي في أصعب الظروف، هما قرّة عيني

" وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي كبيرا و صغيرا ، جمال، امين، نعيمة و نادية و ابتسام و جميع أفراد عائلاتهم ،

و لا أنسى أبدا رفيق دربي في الحياة زوجي الكريم و جميع أفراد عائلته،

و الى حبيبتي قلبي إبتتاي أسمهان لينا وناريمان حفظهما الله و جعلهما من الذرية الصالحة،

ولا انسى من شاركتني انجاز هذا العمل صديقتي لوزية،،

والى كل من عرفني من قريب ومن بعيد .

فيا رب إحفظ المؤمنين ووقفنا إلى العمل الصالح والمضي نحو العلى والرقي

رشيدة

مقدمة

مقدمة:

أ- توطئة:

تعيش المؤسسات في ظل محيط يشهد مجموعة من التغيرات والتطورات وحالة عدم الاستقرار في عديد المجالات مما يؤثر على نشاطها وأهدافها ولمواكبة هذه التغيرات وجب على المؤسسة تبني ثقافة تنظيمية قوية تتصف بالمرونة والتغيير المستمر للتكيف مع التغيرات الحاصلة ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تشجيع أفرادها على مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي المستمر الذي يكسبها ميزة تناسبية تقودها نحو التميز والريادة وبناء مشروع منظمة متعلمة لها القدرة على مجازات الظروف الطارئة ومواكبتها حائزة على رضا عملائها من جهة وماضية في تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية من جهة أخرى، ومن خلال سعيها الدائم لفهم وإستيعاب الظواهر المحيطة بها والتعلم من أخطائها السابقة وتفاديها مستقبلاً حيث أولت المؤسسات أهمية كبيرة للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط و الصرامة والمنافسة والتقدير فكل هذه العناصر تسمح بتطابق اهداف الفرد العامل مع اهداف المنظمة ولكون الافراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الاهداف المرجوة فهم يتاثرون ويؤثرون من خلال تبادل المعلومات والقيم والمعتقدات السائدة في اذهان العمال مما يولد ثقافة موحدة تؤثر في تصرفاتهم ومن خلال نتائج الدراسات السابقة يتضح ان ثمة حاجة لتعزيز توافر مجالات المنظمة المتعلمة مما يستلزم قيام الباحث باجراء دراسة حول دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة و ذلك لدور الثقافة التنظيمية في تبني مثل هذا المفهوم وتأثيرها على مختلف ارجاء المنظمة.

ب- الاشكالية:

ومن هنا تتمحور إشكالية بحثنا في السؤال الجوهرى التالي:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة بالمركز الجوارى للضرائب بالأخصرية؟

ج- الاسئلة الفرعية:

يندرج ضمن هذا السؤال الرئيسى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل الثقافة التنظيمية تشجع على مشاركة المعرفة؟؛
- هل ثقافة المنظمة تسهم في بناء ذاكرة تنظيمية؟؛
- هل لتغيير الثقافة التنظيمية دور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية؟؛
- ما هو واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟؛
- هل الثقافة التنظيمية تشجع على التعاون والتعلم الجماعي والتنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

د- فرضيات الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة والأسئلة المتعلقة بها يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر تأثيراً مباشراً على درجة التشارك المعرفي فهي تشجع الافراد على الاستعداد لقبول المخاطرة و الانفتاح؛
- الثقافة التنظيمية هي تجسيد لذاكرة المنظمة تاريخها و حاضرها لأنها تتأثر بتصرفات العاملين؛
- المنظمة تعمل باستمرار على التغيير من ثقافتها وفقاً لما تستدعيه التغيرات الحاصلة في محيطها؛
- المؤسسة محل الدراسة لها مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية؛
- الثقافة التنظيمية تشجع على التعاون والتعلم الجماعي والتنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لأنها ترتبط بمحاجات اعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم.

هـ- أهداف وأهمية الدراسة:

تتميز هذه الدراسة بمجموعة من الاهداف و الاهميات تتمثل فيما يلي:

أولاً- أهداف الدراسة:

هدفتنا من خلال هذه الدراسة التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة من خلال معرفة درجة التعاون والتعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة من خلال مساهمتها في بناء ذاكرة تنظيمية و إبراز أن المنظمة تغير من ثقافتها التنظيمية وفقاً للمتغيرات البيئية حتى تحقق التكيف معها وترتبط مع بيئتها الخارجية.

ثانياً- أهمية الدراسة:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة والمعاصرة وبالتالي تتجلى أهمية هذا البحث أنه من الدراسات الحديثة التي تبحث في دراسة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة وكيف من شأن الثقافة التنظيمية أن تشجع التعلم التنظيمي الذي يساعد المنظمة على التعلم من أخطائها وأخطاء غيرها وتجنبها مستقبلاً وتطوير من قدرتها على الاستمرار وفق ما تقتضيه الظروف.

و- أسباب ومبررات اختيار الموضوع

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

1- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه وصلته بموضوع الدراسة؛

2- يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحالية في مجال إدارة الأعمال باعتباره المحدد العام لسلوك الفرد داخل المنظمة؛

3- التعرف أكثر على واقع الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وهل من شأنها فهم الظواهر المحيطة بها وتفسيرها والتعلم منها وهل تمتلك مؤشرات أو خصائص توحى بأنها منظمة متعلمة.

ك- صعوبات الدراسة:

من بين اهم الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بهذه الدراسة ما يلي:

— المؤسسة محل الدراسة لها علاقة بالجباية والبحث في كيفية تحصيلها بالتالي المشرف كان أكثر تقني يتحدث عن الضرائب وميكانيزمات تحصيلها نظراً لتخصصه وبالتالى الصعوبة تكمن في الحصول على المعلومة المتعلقة بالبحث؛

— التزامات المشرف و صعوبة الحصول على موعد للقيام بالدراسة الميدانية؛

— قلة المراجع في المكتبة الجامعية الخاصة بالمنظمة المتعلمة؛

— صعوبة الربط بين متغيري الثقافة التنظيمية بالمنظمة المتعلمة.

ز- حدود الدراسة:

— الحدود المكانية: عند اجراء هذه الدراسة قمنا باختيار المركز الجوارى للضرائب بالأخضرية؛

— الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة خلال سنة 2019م؛

— الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع عمال المركز الجوارى للضرائب بالأخضرية بمختلف مصالحه حيث ركزت الدراسة على دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة.

ر- التعريف بمتغيرات الدراسة:

تنقسم الدراسة الى متغيرين رئيسيين هما كالاتي:

— المتغير التابع: ويمثل المنظمة المتعلمة و هي منظمة تعلم أعضائها من خلال مشاركة المعرفة لتحقيق درجة عالية من التكيف مع المتغيرات البيئية.

— المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية و هي مجموع القيم والمعتقدات التي يشترك فيها الأفراد داخل المنظمة.

ل - منهج الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي في جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة بفرض الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها والإمام بأهم جوانبها في الجانب النظري، واستعنا بمجموعة من الدراسات والبحوث المتوفرة سواء في شكل كتب، مذكرات أو رسائل ماجستير و دكتوراه أو مقالات منشورة في مجلات، وفي الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة بالاعتماد على الاستبيان.

ي-الدراسة السابقة:

خلال قيامنا بهذه الدراسة استعنا بمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع كل من الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة وتمثل هذه الدراسات في:

1- دراسة (حمادي عبله، 2013): تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة" دراسة حالة مؤسسة EMP-SIDET سور الغزلان.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوصول إلى أن عملية التعلم التنظيمية هو السبيل الوحيد لنجاح المنظمة وما توحى إليه من أهداف.
- من الجانب التطبيقي ترى أن المؤسسة حتى تصبح متعلمة لا بد لها من أن تكيف الكفاءات التي تمتلكها وترتقي بمستوى أداء أفرادها.
- حدود الدراسة سنة 2013 هي أساس الدراسة.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة الى:

- كل المهام التي تم إنجازها داخل المؤسسة تكون على اساس توفر المعرفة فالمعرفة تتوفر قبل و اثناء وبعد نهاية المهمة.
- رؤية كل عضو داخل المؤسسة رؤية ايجابية ، اساسها ان المعرفة مورد ضروري لديهم، يستخدم لاداء المسؤوليات و التأقلم مع كل ما يظهر جديدا في البيئة.

2- دراسة (زايد وبويشيت والمطيري: 2009) تحت عنوان "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة توافر متطلبات المنظمة المتعلمة في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر المبحوثين - مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة الى:

- تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم بينما كان أكثر الأبعاد توافراً هو تشجيع الإستفهام والحوار والحث على التعلم.

- اظهرت نتائج الدراسة ان افراد مجتمع الدراسة على انه احيانا ما يتم تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.

3- دراسة (غيلاني حورية: 2017) تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير دراسة بمؤسسة توزيع الإسمنت بتقرت.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ابراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمكون اساسي بالمؤسسة و استراتيجيات ادارة التغيير.

- معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة الى:

- المؤسسة محل الدراسة لديها مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية السائدة.

-الثقافة التنظيمية تؤثر على استراتيجيات ادارة التغيير.

ل-هيكل الدراسة:

من اجل معالجة الاشكالية السابقة طرحها واختبار الفرضيات ثم تقسيم البحث الى فصلين، الفصل الاول لدراسة الجانب النظري لدور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة ، من خلال دراسة كل من اساسيات الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها ، انواعها مبادئها و نماذجها ، ثم اساسيات حول المنظمة المتعلمة مفهومها ، مكوناتها، و المقارنة بينها و بين المنظمة التقليدية وصولا الى العلاقة بينهما ، اما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية المركز الجوارى للضرائب بالأخضرية .

م- الكلمات المفتاحية:

المنظمة المتعلمة، الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، الاتصال، التحفيز، التعلم التنظيمي، فريق العمل.

الفصل الأول

الاطار النظري للثقافة التنظيمية

والمنظمة المتعلمة

تمهيد:

زاد اهتمام منظمات الأعمال بموضوعي الثقافة التنظيمية و المنظمات المتعلمة باعتبارهما المحددين لنجاحها وتفوقها في ظل التغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها وأمام هذه التحديات التي تعيشها المؤسسات حاليا و حتمية مواكبتها من خلال تكييف ثقافتها التنظيمية مع مختلف التطورات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية بهدف زيادة فعاليتها و الاندماج في حركة الاقتصاد العالمي عن طريق بناء منظمات متعلمة تسعى للتعلم المستمر مما يحصل حولها لضمان استمراريتها و بقائها و نموها من جهة و الحيازة على رضا زبائنها و ثقتهم و تلبية حاجاتهم و رغباتهم من جهة أخرى .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نمو وتطور المؤسسة وضمان بقائها و استمراريتها و تحقيق اهدافها بكل كفاءة و فعالية تطرقنا في هذا المبحث لمفاهيم اساسية حول الثقافة التنظيمية حيث استعرضنا في المطلب الاول مفهومها وفي المطلب الثاني اهميتها وعناصرها وفي المطلب الثالث انواعها و وظائفها وفي المطلب الاخير نماذج الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار و القيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية وكذا خصائصها حاولنا عرض أبرزها.

أولا - تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرف "Chirner Borne" الثقافة التنظيمية بأنها " نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة ".

كما يعرفها "Wheelen" بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة و يعرفها "Kossen" بأنها " مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (الرؤساء والمرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة " ¹.

و يرى "Scott" بأن " الثقافة التنظيمية هي القيم والاعتقادات المتمسك بها (المشتركة) لدى أعضاء التنظيم بدلا من تنويع التصورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام " ².

و عليه فان الثقافة التنظيمية هي الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة للتكيف والتعامل مع المؤشرات الخارجية و الداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد من اجل إدراك الأشياء والتفكير بطريقة تخدم الأهداف الرسمية ³.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، ط4، 2008، ص 311.

² - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009، ص 359.

³ - محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط5، 2009، ص 172.

في حين عرفها "كريت لوين" بأنها "الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات و الاعتقادات و القيم والقواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها".¹

يعرف كل من "Mehaire و Glinou" الثقافة التنظيمية بأنها "هي الأنماط حول التصرف إزاء المشكلات و الفرص التي تواجه المنظمة".²

من خلال ما سبق نستخلص ان الثقافة التنظيمية هي نظام مشترك المعاني من قبل العاملين بحيث تميز مؤسسة عن باقي المؤسسات و تتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات و المعايير، التوقعات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة لتحقيق اهدافها.

ثانيا - خصائص الثقافة التنظيمية :

تتفاوت سمات الثقافة التنظيمية و لكن يمكن القول بان هناك مجموعة من الخصائص و السمات وهي:³

أ. درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية ذاتية من العمل و حرية التصرف؛

ب. درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على ان يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛

ج. درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين؛

د. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛

هـ. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛

و. طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت و فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية و الوساطة و المحسوبية؛

ز. درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع وجهات نظر المعارضة؛

ح. طبيعة نظام الاتصالات و فيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات؛

ط. شكل ومدى النقابة المتمثلة بالإجراءات و التعليمات و أحكام الإشراف الدقيق على العاملين؛

ي. مدى الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية .

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط4، 2009، ص 309.

² - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 605.

³ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 309.

كما نجد أيضا خصائص اخرى للثقافة التنظيمية والمتمثلة في :¹

الإبداع والمخاطرة ، الانتباه للتفاصيل ، الانتباه نحو النتائج ، التوجه نحو الأفراد ، التوجه نحو الفريق ، العدوانية ، الثبات.

بالإضافة لما سبق يمكن ذكر خصائص الثقافة التنظيمية التالية :²

أ. **الثقافة التنظيمية نظام مركب** : لا تمتلك المنظمة ثقافة واحدة و إنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية و الثقافة الرئيسية في المنظمة.

ب. **الثقافة التنظيمية نظام متكامل** : وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث أي تغيير على احد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

ج. **الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور**: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير و التطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية.

د. **الثقافة التنظيمية نظام مرن** : تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا - مظاهر الثقافة التنظيمية:

يمكن قياس الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال ثلاث جوانب أساسية وهي كالآتي :

أ. **فلسفة العمل الجماعي** : و تتلخص في اربعة عناصر التالية:³

- سيادة روح الفريق؛
- سيادة روح المودة؛
- الشعور بالانتماء الثقافي في العمل؛
- الشعور بالمساواة بين العاملين.

ب. **القدرة على التكيف** : تظهر قدرة المؤسسة على التكيف من خلال العناصر التالية:⁴

¹ - العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 372.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 371-372.

³ - زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، اليمن، 2010، ص 72.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، بدون ذكر دار النشر، 2005، ص 195.

- مرونة الإدارة ؛
 - الاعتقاد بحتمية التغيير؛
 - استعداد العاملين لإحداث التغيير ، الاتصالات المفتوحة و الإعلام الداخلي الفعال؛
 - الاعتقاد بأهمية الصراعات و تقبل الاختلافات في وجهات النظر.
- ج. القدرة على الابتكار: ويمكن ابرازها من خلال العناصر الآتية:¹

- مدى التفكير الإبداعي ؛
- حرية التعبير و احترام الرأي الآخر؛
- الاستعداد لتحمل المخاطرة؛
- الاعتقاد بان الابتكار أساس النجاح في المؤسسة .

المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية و عناصرها

للثقافة التنظيمية أهمية كبرى كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمة وعملياتها بحيث تؤثر في فعالية المنظمة و مستويات ادائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى اغلب المفكرين في مجال الادارة والتنظيم لذا تطرقنا في هذا المطلب الى أهمية الثقافة التنظيمية وعناصرها.

أولا - أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية و دورها في الأفراد و المنظمات كما يلي:²

- أ. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، كذلك فان أي اعتداء على احد بنود الثقافة سيواجه بالرفض؛
- ب. تعمل الثقافة على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي بتفسير الأحداث والأنظمة في ضوءه؛
- ج. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، ضمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

¹ - المهتي صلاح الدين، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 1، تموز 2005، ص

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 313-314.

حسب "Peter and Waltermen" تمثل الثقافة التنظيمية المتناسكة إحدى المكونات و الدعائم الأساسية للمنظمات الناجحة.¹

كما يعتبر "Gibson" ان ثقافة المنظمة تعبر عن هويتها.²

من خصائص الثقافة التنظيمية أنها تحدد هوية الأعضاء و تؤكد على فرق العمل و تركز على تمكين العاملين و استقلاليتهم و ضبط سلوكياتهم و تشجيع اتخاذهم للمخاطرة المحسوبة التي تقود إلى الإبداع.³

كما تتحدد أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:⁴

- أ. تحقيق الهوية التنظيمية؛
- ب. تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- ج. تنمية الشعور بالأحداث و القضايا المحيطة؛
- د. الثقافة التنظيمية مصدر للتنافسية؛
- هـ. التفوق على الأولويات الإدارية؛
- و. التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة و الأزمات؛
- ز. تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة؛
- ح. ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية؛
- ط. توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعل العامل؛
- ي. توفير أداة رقابية ذاتية السلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة؛
- ك. تحديد معايير الاستقطاب و الاختيار والترقية.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 359.

² - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص 312.

³ - عبد الستار العلي وعامر قندلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2004، ص 337.

⁴ - جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 18-19.

ثانيا - عناصر الثقافة التنظيمية :

رغم اختلاف العديد من الكتاب حول مكونات الثقافة التنظيمية إلى أن أبرز مكوناتها نلخصها فيما يلي¹:

أ. **المكونات المادية للثقافة التنظيمية** : تتكون الثقافة التنظيمية من مكونات مادية تتمثل في الطقوس والعادات التنظيمية و الرموز

- **الطقوس والعادات التنظيمية** : و هي أحداث و أنشطة يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم الأساسية للمنظمة .

- **الرموز**: تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر

- في المنظمة على شكل أشياء وأفعال و ترتبط بقيم المنظمة ووجودها تهدف لإحداث انسجام بين عمال المنظمة.

ب. **المكونات غير المادية** : تتكون الثقافة التنظيمية من مكونات غير مادية مثل المعتقدات والقيم التنظيمية

و الموروث الثقافي

- **المعتقدات التنظيمية** : هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل كالصداقة والتقدير و الولاء التنظيمي و التخلص من الأنانية.

- **القيم التنظيمية** : وهي التي تسمح لكل فرد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها فهي عبارة عن القانون الداخلي للمنظمة يسمح بالتعبير عن الإدراك الحسني والسيئ في السلوكيات.

- **الموروث الثقافي للمنظمة** : هي أحداث ومواقف مرت بها المؤسسة منها ما هو ايجابي تحاول المؤسسة نشره كحافز للعمال و منها ما هو سلبى تحاول التغاضي عنه.

كما نجد مكونات أخرى للثقافة التنظيمية و المتمثلة في :²

المكونات الرمزية المادية ، المكونات الرمزية السلوكية ، مكونات رمزية لفظية ، مكونات إدراكية .

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 615-619

² - إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 615-619.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها و نماذجها.

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف حسب التقسيم الذي تم استخدامه كما ان وظائفها تتعدد من منظمة لآخرى حيث تطرقنا في هذا المطلب لأنواع الثقافة التنظيمية و وظائفها.

أولا - أنواع الثقافة التنظيمية :

يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية وهما:¹

أ. الثقافة القوية : حيث يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة و التي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء.

ب. الثقافة الضعيفة : وهي عكس الثقافة القوية ، حيث لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة وبالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية :

- الإجماع لنفس القيم و السلوكات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء و مشاركة واسعة لنفس القيم الذي يتوقف على تعريف العمال بالقيم السائدة وكيفية العمل بها من جهة و على نظام المكافآت الممنوحة من جهة أخرى.

- الشدة : وهي مدى تمسك الأعضاء بالقيم و تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة و تمسك العمال بالقيم و الاعتقادات داخل المنظمة .

كما أن هناك من يرى وجود أنواع أخرى للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:²

- الثقافة الإبداعية : تتميز بتوفير بيئة للإبداع و يتصف أفرادها بحب المخاطرة ؛

- ثقافة العمليات : و تركز على طريقة إنجاز العمل و يتصف أفرادها بالحيطه والحذ؛

- الثقافة المساندة : تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين و الثقة والتعاون والمساواة حيث تركز على الجانب الإنساني.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 372.

² - زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، بعلوم الإدارة السعودية، 2008، ص 24-25.

ثانيا - وظائف الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية عدة وظائف نذكر أهمها كالآتي :¹

- أ. إن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال؛
- ب. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها؛
- ج. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من اجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- د. تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم؛
- هـ. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المنظمة و أقسامها؛
- و. تؤدي إلى التأثير على أهداف المنظمة و الفلسفة و كذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.

ثالثا - نماذج الثقافة التنظيمية:

يتباين الباحثون في كيفية صياغة مدخل للثقافة التنظيمية و هذا راجع لصعوبة قياسها وتميز ثلاثة نماذج هي كالآتي :²

1- نموذج "Shein" لصياغة الثقافة التنظيمية :

يمكن تلخيص أفكار "Shein" بخصوص صياغة الثقافة التنظيمية كالآتي :

- المرحلة الأولى : الاعتمادية (مجاهة الصلاحيات)

الافتراض الأساسي يتمثل بان القائد يوجه الجماعة نحو المنافع العظمى أما تركيز الجماعة فيكون من خلال اختيار القائد.

- المرحلة الثانية : مجاهة الألفة (تمايز الدور)

و الافتراض الأساسي على أن الجماعة ناجحة في عملها لان الأعضاء متشابهون.

- المرحلة الثالثة : النشوء والاستقرار

¹ - زاهد محمد ديري ، مرجع سابق، ص 314.

²² - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص363.

الافتراض الأساسي أن الجماعة مستقرة و مختزعة في آن واحد ، و يكون تركيز الجماعة على تواصل عمل الفريق و عملية الانجاز الكفاء .

- المرحلة الرابعة : البقاء (النمو)

و الافتراض الأساسي أن الجماعة صابرة لذلك يجب ان يكون على حق فإما تركيز الجماعة فيكون على فهم الحالة الراهنة و ترسيخها (مقاومة التغيير) .

ب- نموذج "Scholz" في صياغة الثقافة التنظيمية :

قدم الباحث "Scholz" نموذج لصياغة الثقافة التنظيمية وفق خمسة مراحل و هي :

- المرحلة المستقرة؛

- مرحلة التوقع؛

- مرحلة رد الفعل (الاستجابة)؛

- مرحلة الاستكشاف؛

- مرحلة النشوء.

فالمنظمة التي تتفاعل مع البيئة الديناميكية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة و تتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المنظمات.

ج- نموذج "Loui" في صياغة الثقافة التنظيمية :

ولخص "Louis" المراحل التي تمر بها الثقافة التنظيمية في سبعة خطوات هي كالآتي :¹

- عمليات اختبار قاسية : إذ يتم إخبار المتقدمين عن الجانب المضيء و المعتمد في المنظمة و بالتالي وقبل

أن تستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه و معتقداته مع ما تحتويه المنظمة؛

- إخضاع العاملين الجدد إلى فترة اختبار لجعل العامل وديعا و جعلهم يؤمنون بأسببية المعتقدات والسلوكيات والقيم؛

- وضع العاملين الجدد في خنادق يقودهم الرئيس المباشر و يزجون في الميدان لاكتساب خبرة مباشرة؛

¹ - بلال خلف السكارنة ،مرجع سابق، ص364

- تقديم التقييمات والمكافآت عن الأعمال التي قام بها العاملون الجدد ، حيث أن التقييم من قبل المسؤولين سوف يكون عن الأرباح التي تحققت أو تنفيذ التغيير المخطط؛
- تلقين العاملين بالقيم التنظيمية غير الملموسة و الرفيعة مثل تقديم منتجات بدرجة عالية من النوعية وفي بعض المنظمات الشعور العائلي هو القيمة الرفيعة؛
- المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المنظمة و كيف تصرفت إزاء كل منها؛
- تزويد العاملين بنموذج للدور المكلفين به إذ أن تقديم الأمثلة الناجحة بعد أحد عوامل الفعالية للعاملين.

المبحث الثاني: مدخل الى المنظمة المتعلمة

تسعى المنظمة المتعلمة الى توظيف المعرفة في اعمالها و عملياتها ومواجهة المشاكل التي تقف في طريقها في ظل البيئة السريعة التغير وصعوبات التكيف مع التغيرات التي يفرضها المحيط المستمر، حيث سنتطرق في هذا المبحث الى تعريف التعلم التنظيمي وصولا الى تعريف المنظمة المتعلمة ومكوناتها الاستراتيجية ثم المقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة

التعلم التنظيمي من أهم المصطلحات المتداولة في كتب الإدارة الحديثة باعتباره وسيلة من الوسائل التي تستعملها المنظمة المتعلمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أولاً - تعريف التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم التنظيمي أحد المصطلحات الإدارية المعاصرة ونجد أبرز التعريفات الآتية له:

يعرفه "Endlik" بأنه " مجموعة الأنشطة التي تحدث في المنظمة لاقتناص وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغييرات سلوكية وإنتاجية وتزيد المعرفة والفهم في المنظمة، كما يعرف على أنه " مجموعة العمليات والأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين مقدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفعالية.¹

كما يعرفه "Machare and Glinou" على أنه " عملية إدارة المعرفة بموجها تكتسب المنظمات المعرفة وتشاركها وتستعملها بقصد بلوغ حالة النجاح المنشودة.²

اما "Argyris" فيرى ان " التعلم التنظيمي عملية اكتشاف وتصحيح الخطأ ".³

في حين اعتبر "Huber" التعلم التنظيمي بانه المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة ".⁴

¹ - عمر أحمد الحمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 389.

² - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 290.

³ - صلاح الدين عواد كريم الكبيس، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات (دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والإسكان في العراق)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، 2007، ص 139.

⁴ - براء عبد الكريم مجلد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلقة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الملك خالد بالملكة العربية السعودية، 2002، ص 20.

أما "Cavalerie et Fearon" عرفه بأنه "جهد متميز للوصول إلى معان تنظيمية مشتركة مشتقة أساساً من خبرات أعضاء المنظمة".¹

كما يعتبر التعلم التنظيمي "مقدرة المنظمة على الحصول على الفهم المبصر من الخبرات من خلال التجريب والملاحظة والتحليل، ورغبتها في تفحص حالات النجاح والفشل".²

مما سبق نستخلص ان التعلم التنظيمي هو مقدرة المنظمة للحصول على الفهم المبصر من الخبرات من خلال التجريب والملاحظة و التحليل ورغبتها في تفحص حالات النجاح والفشل.

ثانيا - خصائص التعلم التنظيمي:

هناك عدة خصائص يتمتع بها التعلم التنظيمي عن غيره من المفاهيم الإدارية، ونلخصها على النحو التالي:³

أ- ظاهرة جماعية: يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بمجالات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم؛

ب- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة وهذه الخاصية هي عنصر أساسي في عملية التعلم المستمر؛

ج- إن عملية التعلم في المنظمة هي عملية مستمرة، يجب النظر إليها على أنها جزء من نشاط أو ثقافة المنظمة فهي تحدث بصورة تلقائية ومستمرة؛

د- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنفيذها للاستفادة منها في حل المشكلات المنظمة سواء الحالية أو المستقبلية.

كما ان "عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود دعم ومساندة من قيادة المنظمة".⁴

¹ - بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط)، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، ص 20.

² - رضا النعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، اطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع والعمل والتنظيم، جامعة باتنة، 2012، ص 08.

³ - عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ورقة بحثية مقدمة ضمن "ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة بشار، 13-14 ديسمبر 2011، ص 08.

⁴ - باعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف الذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، 2014، ص 137.

نجد خصائص أخرى للتعلم التنظيمي كالتالي:¹

- أ- عملية هادفة ومخططة تسعى لتعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخاً في أذهانهم بتحسين أدائهم وزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها؛
- ب- أنه عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة؛
- ج- أنه ينصب على ذاكرة المنظمة ويسعى إلى تجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة؛
- د- أنه ينصب على ذاكرة المنظمة في أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية؛
- هـ- أنه يقدم تسهيلات للتعلم لكل أفراد المنظمة ليس مجموعة معينة فقط؛
- و- أنه يتحدد بالقياس النوعي للمهارات و الجدارات ومجودة المخرجات؛
- ز- أنه حصيلة أو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- ح- يركز على فهم المعلومات واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.

ثالثاً- مفهوم المنظمة المتعلمة:

تختلف المنظمات في مدى استجابتها للتغيرات التي تشهدها بيئتها الداخلية و الخارجية وذلك باختلاف خصائصها ولا يتم ذلك الا من خلال تكريس مفهوم التعلم التنظيمي في بناء منظمة متعلمة حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المنظمة المتعلمة خصائصها وكذا أهميتها.

1- تعريف المنظمة المتعلمة:

نجد عدة تعاريف للمنظمة المتعلمة نلخص أبرزها فيما يلي:

عرف "Garvin" سنة 1993 المنظمة المتعلمة " بأنها المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها، ويصاحب ذلك التغيير في السلوك لتتلاءم مع المعارف والرؤى الجديدة.²

وعرفها "Robins" بأنها المنظمات التي تطور بشكل مستمر من قابليتها في تبني التغيير.³

المنظمة المتعلمة "هي التي تُطوّر باستمرار قدراتها وخصائصها على التكيف والتغيير من خلال تطوير سلسلة التفكير

¹ - عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 340.

² - المرجع نفسه، ص 398.

³ - إحسان دهش جلاب ، مرجع سابق، ص 290.

و التفاعل مع التغيير".¹

كما تعرف المنظمة المتعلمة على " أنها المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة".²

المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة المتمكنة من اكتساب المعرفة وتوسعي لتطوير المهارات المعززة لفهم الإدراك وإدارتها، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط إجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.³

كما يعرف "Kinich et Krieinter" المنظمة المتعلمة بأنها " تلك المنظمة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة".⁴

وعرفها "Senge" سنة 1990 بأنها "تلك المنظمة التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلاً، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، حيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً".⁵

في حين عرف "Pedler" سنة 1997 المنظمة المتعلمة بأنها "التي تسهل التعلم لجميع أعضائها، مما يمكنها

من التحول الذاتي بشكل مستمر".⁶

بناء على التعاريف السابقة للمنظمة المتعلمة يمكن استخلاص بان المنظمة المتعلمة تلك المنظمة التي لها القدرة

على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها والتي تشجع افرادها على التعلم و كسب المعارف الجديدة والتكيف معها من خلال رؤية مشتركة تمكنها من التحسين المستمر.

¹ - عبد الستار العلي وعامر قنديلحي وغسان العمري، مرجع سابق، ص 334.

² - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 284.

³ - أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص143.

⁴ - أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط (عمان)، الأردن، 2010، ص 16.

⁵ - عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي الدباسي العيادي، التعلم التنظيمي في المؤسسة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع (عمان)، الأردن، ط1، 2009، ص48.

⁶ - Charlotte Fillol, L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: étude de cas chez EDF, docteurs sciences de gestion, 2006, p23.

ب - خصائص المنظمة المتعلمة:

تمتاز المنظمة المتعلمة بخصائص أساسية تتمثل فيما يلي:¹

- أنها منظمة مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح؛
- أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجيع الإتصالات المفتوحة؛
- أنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق بدلاً من العمل الفردي في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- أنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظامي: ويعني مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى منظمتهم كنظام شامل متكامل مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام؛
- أنها منظمة تتعلم باستمرار: وتعني إكتساب الأفراد والمجموعات داخل المنظمة للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار بطرق مختلفة؛
- أنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها: وتعني ذلك النظام الذي يمكن المنظمة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفعالية في جميع أنحاء المنظمة وتبادل كل أنواع المعلومات بين جميع أفراد المنظمة وتشاركتها؛
- أنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار: وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك.

بالإضافة إلى خصائص أخرى تتمثل فيما يلي:²

كما حدد بيتر سينج "P.Senge" سمات أساسية لهذه المنظمات و تتمثل في :

- تفكير النظم: الجميع جزء من نظام تداوئي واحد مفتوح على البيئة الخارجية؛
- البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، بناء الرؤية المتقاسمة؛
- بناء الفريق: الهرمية تعمل ضد التعلم إذ أن عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى.

في حين حدد "ديفيد جارفين" خصائص المنظمة المتعلمة فيما يلي:

¹ - عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 401.

² - أكرم سالم حسن الجنابي، مرجع سابق، ص 143

حل المشكلات بطريق منهجي، التعلم من التجربة الماضية، التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين، نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة.

كما حددها "ريتشارد دافت" بستة عناصر متفاعلة شبكياً:

القيادة المصممة والمعلمة والراعية، الاستراتيجية التشاركية أي تشارك والانبثاق فكل المنظمات تتعلم لكن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي، الهيكل القائم على الفريق أي التنظيم الشبكي، الثقافة التكوينية القوية أي الانفتاح والتقاسم الثقافي، التمكين الإداري للعاملين، المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

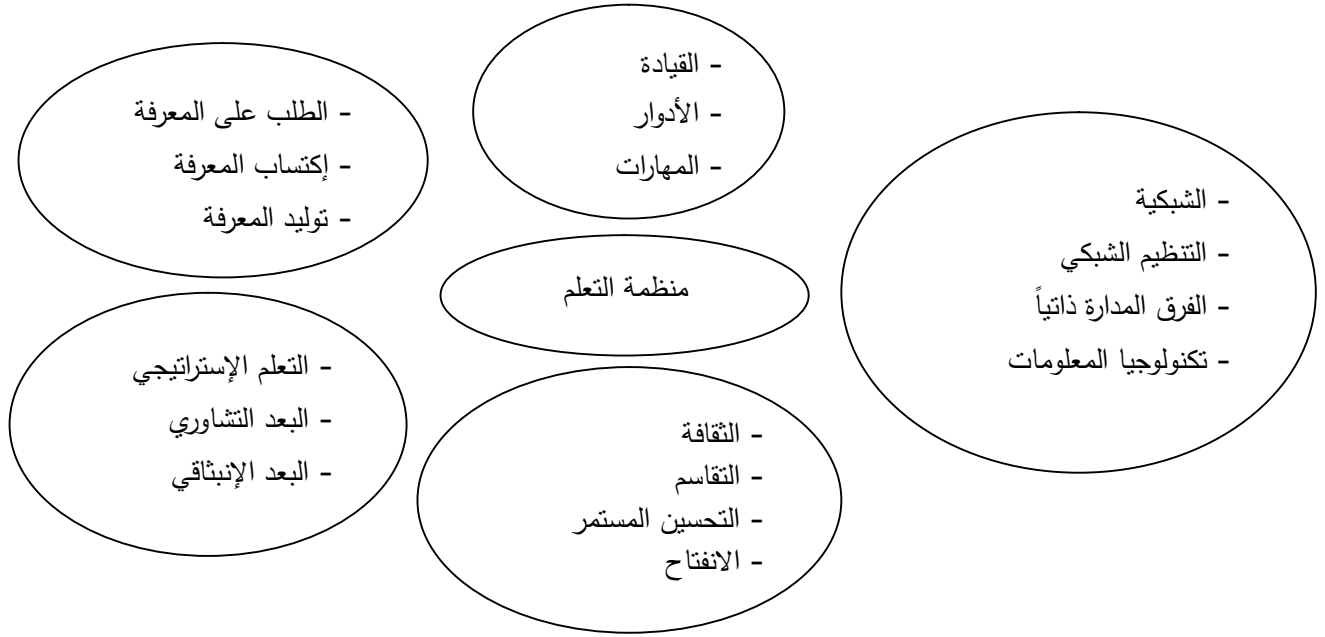
كما نجد خصائص أخرى تتمثل فيما يلي:¹

- القوى الدافعة: تتميز المنظمة المتعلمة بوجود قوى دافعة تحسها على التعلم المستمر والتحصيل العلمي وتوليد المعرفة وتطبيقها والتكيف مع المتغيرات؛
 - تحديد الغرض التي يتم من أجله التعلم و إكتساب المعرفة يقود إلى تحديد نوع المعرفة التي تريدها المنظمة ونشاطاتها اللازمة لذلك والأفراد القدرين على ذلك؛
 - التساؤل المستمر عن العوائق التي تحول دون الحصول على المعرفة ومحاولة إيجاد حلول لها وتعزيز نقاط قوة المؤسسة؛
 - التمكين: بمعنى توفير كل الشروط الضرورية للحصول على المعرفة والتعلم؛
 - التقييم المستمر وذلك للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة للتعلم وكذا الوسائل.
- كما نجد أهم الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة المتمثلة في:²
- الشبكية، التنظيم الشبكي، تكنولوجيا المعلومات، الفرق المدارة ذاتياً، تكنولوجيا المعلومات، القيادة، الادوار المهارات، الطلب على المعرفة وتوليدها، الثقافة، التقاسم، التحسين المستمر، الانفتاح، التعلم الاستراتيجي، البعد التشاوري والانبثاق.

¹ - بلعلي نسيمة فريال، مرجع سابق، ص 183-184.

² - نجم نجم عبود، مرجع سابق، ص 261.

الشكل رقم (01): خصائص المنظمة المتعلمة



المصدر: نجم نجم عبود، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.

ثالثاً - أهمية المنظمة المتعلمة:

حسب "Seng" تكمن أهمية المنظمة المتعلمة فيما يلي:¹

- أ الرغبة في الوصول لأداء متميز؛
- ب- السعي للارتقاء بمستوى جودة المنتجات؛
- ج - التوجه نحو الزبون وتلبية حاجاته ورغباته؛
- د- تحقيق ميزة تنافسية؛
- هـ- الإحتفاظ بقوة عمل تمتاز بالولاء والفعالية؛
- و- لتحقيق النمو والبقاء؛
- ي-زيادة الفعالية والولاء للمنظمة.

¹ - إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص291.

المطلب الثالث: المكونات الاستراتيجية للمنظمة المتعلمة

هناك محاولات عديدة لمفكرين وباحثين لتحديد المكونات أو العناصر الاستراتيجية الأساسية للمنظمة المتعلمة منها:¹

أ- القيادة: تؤدي القيادة دوراً مهماً في بناء منظمة متعلمة فالقادة الذين يتحملون مسؤولية إنجاز الأعمال وهم الذين يملكون الرؤية والمهارات والمعارف اللازمة لتوجيه المنظمة والمقدرة على التغيير، بحيث أنه في المنظمة المتعلمة القيادة ليست كالمنظمة التقليدية التي تحدد وترسم السياسات والخطط وتتخذ القرارات بصورة منفردة بل

هي التي تتعلم باستمرار كيف تفكر وهي التي تشجع التشاور وتبادل الآراء؛

ب- الثقافة التشاركية: طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر تأثيراً مباشراً على درجة التشارك المعرفي، إذ كلما كان التشارك المعرفي رمزاً للثقافة التنظيمية والسلوك الاجتماعي في المنظمة كان الاهتمام بالمشاركة المعرفية أكثر والعكس صحيح؛

ج- الهياكل التنظيمية العضوية: على المنظمة التي ترغب في التحول إلى منظمة متعلمة أن تبني هيكلاً عضوياً غير هيكلها العمودي التقليدي كونه يمتاز بدرجة عالية من المرونة والتكيف للمتغيرات ويتضمن عدداً قليلاً من المستويات الإدارية؛

د- التمكين الشخصي: يقصد به المستوى العالي من الإلتقان العلمي والمهني للمتخصصين، ويذهب أبعد بكثير

هـ- من مجرد امتلاك الكفاءة والمهارات ويمكن وصف العمل من هذا المنظور بأنه عمل إبداعي؛

و- النماذج العقلية: هي مجموعة من الافتراضات والتعميمات والصور التي يحملها أفراد المنظمة نحو أنفسهم وزملائهم وعملهم ومنظمتهم وتؤثر إيجاباً أو سلباً على تصوراتهم وقراراتهم وأفعالهم؛

ز- التعلم كفريق: لا يمكن للمنظمة أن تتعلم ما لم يبدأ أعضاؤها بالتعلم كفريق، ويعد الفريق وحدة مفتاح أو تعلم في المنظمة وغالباً ما تكون فرق العمل موجهة ذاتياً، فهي مجموعات عمل طبيعية من العاملين الذين يعتمدون على أنفسهم، وعلى بعضهم؛

ح- التفكير النظامي: يعد أحد الضوابط الخمسة التي قدمت للمنظمة المتعلمة، ويعني مقدرة أفراد المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة تمكنهم من النظر إلى منظمتهم على اعتبار أنها نظام شامل ومتكامل مكون من أنظمة فرعية مترابطة تعمل معاً ضمن نظام إتصال معين لتحقيق الأهداف المرسومة ويركز التفكير التنظيمي على شبكة

¹ - عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 410-413.

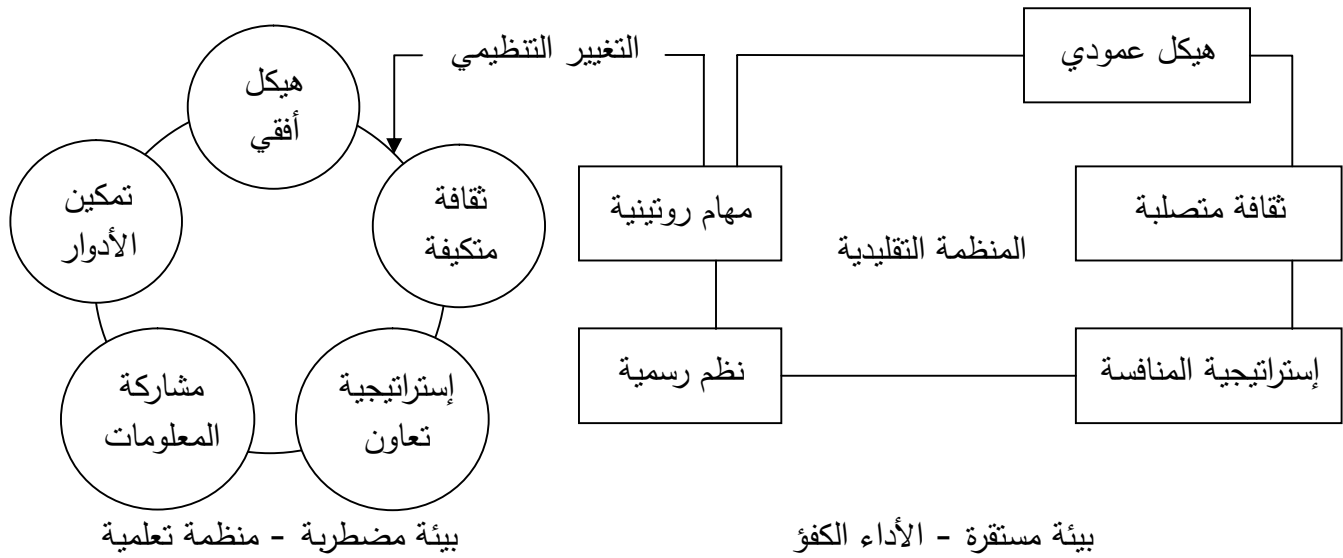
العلاقات الداخلية بين أجزاء النظام وتفاعلاتها الديناميكية في تشكيل سلوك النظام أكثر من تركيزه على علاقاته الخارجية.

ط- التمكين: يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، له دور هام في نجاح المنظومات المتوجهة نحو التعلم فهو يساعد في خلق الإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات ومنح العاملين نوع من الحرية في أداء مهامهم وكذلك الحرية في تجربة أفكارهم وإحداث كل ما هو لمواجهة المتغيرات السريعة في بيئة العمل.¹

المطلب الرابع: مقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

تختلف عناصر المنظمة التقليدية عن المنظمة المتعلمة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02): مقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة



المصدر: عبد الستار العلي، عمر قنديل، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص335.

تنشط المنظمة التقليدية في بيئة مستقرة ولكي تتحول الى منظمة متعلمة في بيئة مضطربة يستدعي ذلك التغيير التنظيمي وفيما يلي توضيح هذا التحول:¹

¹ - عبد الستار العلي وعامر قنديل و غسان العمري ، مرجع سابق، ص335-334.

أ- من الهياكل العمودية إلى الأفقية: إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة التقليدية لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل المتوجه ذاتياً؛

ب- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: المهمة جزء من العمل الذي يستند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف؛

ج- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: تخدم المعلومات أغراضاً مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع؛

د- من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون: حرصت المنظمات على فرض استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد بمواجهة المنافسين، لكن المنظمات التعليمية تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الاستراتيجية، كما أن استراتيجية التعاون وحتى مع المنافس تتيح الأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة؛

هـ- من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: تقتضي ضرورات التغيير التنظيمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلة قاسية كالإسمنت إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير لكن المنظمات التعليمية تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والجودة واتخاذ المخاطرة والتحسين لمقابلة حاجات التغيير.

نستخلص ان المنظمات الناجحة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي توظف المعرفة وتستمد ميزتها التنافسية من تشجيع التعلم التنظيمي المستمر لتخطي مختلف المشاكل التي تواجهها في ظل بيئة سريعة التغيير بهدف التكيف مع محيطها الامر الذي يستدعي تسريع وتيرة التعلم والاستيعاب الفردي والجماعي ومن هنا برزت المنظمات المتعلمة كبديل جديد للمنظمات التقليدية.

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة

للذاكرة التنظيمية دور هام في بناء المعرفة لأنها تتكامل مع كل أنواع المعرفة التنظيمية، فهي تعد المحور

الذي يربط الثقافة التنظيمية بالمنظمة المتعلمة من خلال التعلم التنظيمي لأفراد المنظمة من خبراتها وارثيفها وقواعد بياناتها حيث تناولنا في هذا المبحث دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة، وذلك بالتطرق في المطلب الأول الى الذاكرة التنظيمية وفي المطلب الثاني الى تغيير ثقافة المنظمة كخطوة لبناء منظمة متعلمة وختاماً ثقافة التشارك كأسلوب لبناء منظمة متعلمة.

المطلب الأول: الذاكرة التنظيمية

يعرف " ستيف وزاوس " الذاكر التنظيمية بأنها " الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي و خبراته وأحداثه

في الأنشطة التنظيمية الحالية وهي نوعان "ذاكرة لفظية تشير للمعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة أو تقاريرها السنوية" و "ذاكرة عرضية يقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين كإتخاذ قرار معين ونتائجه في مكان وزمان محدد ولها تأثير إيجابي على السلوك و الأداء التنظيمي فهي تركز ثقافة تنظيمية تجعل من السهل تنفيذ برامج التغيير الحالية وتساعد على إعادة تطبيق حلول عملية بشكل مقنن وإجراءات محددة تجنبنا إهدار الوقت والموارد في تكرار أعمال وإجراءات ثبت نجاحها، وللتكنولوجيا تأثيراً عليها مما تتيحه من نظم متطورة لتخزين وإسترجاع البيانات ونظم إدارتها مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها".¹

كما عرف " Li " وزملاؤه المعرفة بأنها جوهر الذاكرة التنظيمية.²

في حين عرفها " Jenex " وزميله " Olfman " أن المعرفة مجموعة فرعية من الذاكرة التنظيمية ولها علاقة مع السلوك التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال تأثيرها على المجال الإجتماعي وخلق المعرفة وأنشطة العملية الإدارية.³

¹ - نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع (القاهرة)، مصر، ط1، 2015، ص380.

² - Robey, D.Widhat, N. et Rodriguez, A."Merging process reengineering as a component of organizational learning", journal of accobentings management et information technologies, vol (5), N° 01,(1995) , PP 23-39.

³ - Kinfston, J.et Macintosh, A. "knowledge management thought multi-prospective Modeling: representing and distribution organizational memory", knowledge-Based system, Vol (13), (2009) , PP121-131.

كما أنها تعرف "بأنها المستودع الذي يخزن معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي" أو هي "التعلم المخزون من تاريخ المؤسسة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى وكلما كان استخدام المؤسسة لهذا المستودع فعال كان ذلك مؤشراً دالاً على التعلم التنظيمي من جهة والفعالية العالية من جهة أخرى.¹ كما نجد تعاريف أخرى:²

أ- الذاكرة التنظيمية هي أحداث ماضية، وعود، إفتراضات، سلوكيات حسب "March et Oben".

ب- نموذج من المعلومات المخزونة عن تاريخ الشركة تستخدم لدعم القرارات الحالية.

ج- مقترح لذاكرة جماعية حسب "Stein et Swass".

د- نظم معلومات تستند في تسجيل المعرفة لغرض جعلها مفيدة للأشخاص والمشاريع من خلال التطبيقات الاجتماعية وهذا حسب "Fisher".

هـ- المستودع الذي يخزن معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي "Senlinger".

و- التعلم المخزون من تاريخ المؤسسة يمكن استخدامه لصنع القرارات.

مما سبق نستخلص ان الذاكرة التنظيمية عملية معرفية واسعة تجري في إطار عام متفاعل بين أجزاء المنظمة مكونة خليط من الموجودات الملموسة وغير الملموسة تعمل على انتزاع المعرفة الجديدة من مصادرها وحزنها واسترجاعها ونشرها حسب الحاجة.³

أولاً - تصنيفات الذاكرة التنظيمية:

هناك أربعة تصنيفات للذاكرة التنظيمية حسب "Li" وزملاؤه في سنة 2004 وهي كالآتي:

1- الذاكرة التنظيمية الثقافية: وتعرف على أنها ثروة عقلية تراكمية مع تطور الشركة فهي موجودة في أي مكان

في المنظمة كتاريخ المنظمة، القيم المشتركة، التنظيم الغير رسمي والأعراف والتقاليد، إقتراحات العاملين.⁴

¹ - نجم نجم عبود، مرجع سابق، ص 264.

² - عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكر التنظيمية على الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2007، ص 156.

³ - الساعدي مؤيد، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2006، ص 126.

⁴ - Yezhuang T, Li, Z. et Shufer, F. "The radiant effect of organization memory from cultural-oriented to technical operational-oriented", Journal of industrial engineering and engineering management, Vol (4), (2001) , PP43-45.

وقد عرفها "Schein" على أنها تجسيد لذاكرة المنظمة وتاريخها وحاضرها، ومن كونها متشكلة في تاريخ المنظمة تتأثر بالثقافة الخارجية وأن من الصعوبة تغيير الثقافة المتشكلة بالإضافة إلى أنها تتأثر بتصرف وأفعال الفرد، كونها توجه تصرفاتهم، وأنها مجموعة رموزهم تمكنهم من التصرف، كما يجب أن تفهم وتمارس من قبل جميع العاملين وهي تساهم في تطوير الذاكرة التنظيمية كونها المرتكز الأساسي لها.¹

كما نجد أيضاً:²

ب- الذاكرة التنظيمية الإدارية: وهي تميل للمعرفة التنظيمية الإدارية التي تسيطر على العمليات داخل المنظمة مثل: إدارة الموارد البشرية والتجهيزات والمعدات وإدارة التوثيق وتدريب الموارد البشرية وهي قائمة على أساس تاريخ المنظمة وليس من السهولة على المنافسين تقليدها.

ج- الذاكرة التنظيمية التقنية: وهي تخص المعرفة المهنية و تتضمن التقنيات والخبرات التي تقوي العمليات النظامية للمنظمة مثل: نظم تطوير المنتج، الرقابة على المعلومات، الإنتاج، شبكة الإنترنت، التجهيزات والمعدات، إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات فالتقنية تتطور باستمرار وعلى الشركة أن تبذل كفي توكب التقنيات الموجودة في بيئتها ويجب أن تكون هذه الذاكرة سرية حتى لا تقلد من المنافسين.

د- الذاكرة التنظيمية التسويقية: تشمل كل ما له علاقة بالزبائن المبيعات والشراء والوسطاء وتتضمن إدارة علاقات الزبون والتعاون الخارجي فالمؤسسة تحصل من خلالها على معلومات عن السوق والتنبؤ بالطلب على خدماتها. نستخلص أن هذه المكونات الأربعة للذاكرة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في مساعدة متخذي القرارات والمدراء من استخدام المعرفة لتوجيه الأنشطة الحالية.

ثانياً - الذاكرة التنظيمية وحملة المعرفة:

الذاكرة التنظيمية يمكن أن توجد في حملة المعرفة التالية:³

أ- الأفراد: وهم أصحاب الذاكرة الفعالة يوظفون تجاربهم الماضية في المؤسسة وتضيع الذاكرة بضياع المعلومات لدى الفرد التي لم يتم توثيقها.

ب- ثقافة المنظمة: التي تضم المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر والقصص التي تمثل ذاكرة الشركة اللارسمية وخصائص شخصيتها ومع خبراء الأفراد تشكل المعرفة الضمنية.

¹ - Schein, E. (1996) "Three cultures of management: the key to organizational learning", Journal management review, Vol (38), PP 9-20.

² - عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكر التنظيمية على الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 157-158.

³ - نجم نجم عبود، مرجع سابق، ص 264-266.

ج- المعرفة الصريحة المسجلة في المؤسسة: التي توجد في وثائق وسجلات وقواعد بيانات المؤسسة وبرمجياتها وإستراتيجياتها وسياساتها وقواعد العمل وهي الأكثر استخداماً في التعلم وتزداد كفاءة هذا الجزء كلما كانت الشركة تهتم بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات لهذا الغرض مما يسهل الوصول إليها واسترجاعها وإعادة استخدامها.

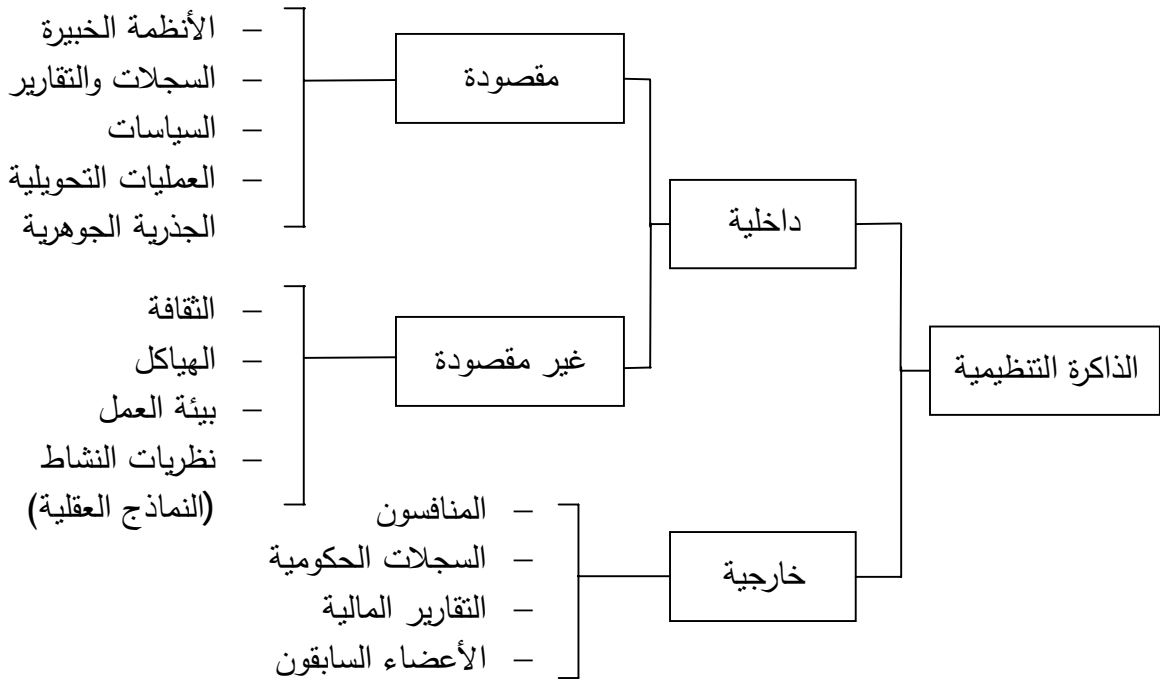
ويقسم "ديكسون" الذاكرة التنظيمية إلى:

أ- ذاكرة داخلية: تقسم إلى ذاكرة مستهدفة (مقصودة) تشمل الأنظمة الخبيرة وقواعد البيانات، السجلات، التقارير و الدروس المتعلمة، وذاكرة داخلية غير مقصودة تشمل ثقافة المؤسسة لضمها الأساطير والقصص، اللغة، الرموز، الأدوار، المهام.

ب- ذاكرة خارجية: توجد في المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي وبالرغم من أنها ليست من الذاكرة التنظيمية إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ماضي المؤسسة التي يمكن استرجاعها واستخدامها وتشمل التقارير المالية للمؤسسة وأعضاؤها ومنافسيها والسجلات الحكومية.

والشكل التالي يوضح مكونات الذاكرة التنظيمية:

الشكل رقم(3) : يمثل مكونات الذاكرة التنظيمية



المرجع: نجم نجم عبود: إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005،

المطلب الثاني: تغيير ثقافة المنظمة كخطوة نحو بناء منظمة متعلمة.

المنظمة تعمل باستمرار على التغيير من ثقافتها وفقاً لما تستدعيه التغييرات الحاصلة في محيطها وهذا بغرض التكيف معها من جهة ومواكبة التغييرات السريعة حتى تكون هناك أكثر مرونة في الاستجابة لها ويتم تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية.

إن منظمة التعلم كمنظومة جديدة لا بد أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر وأن أبطال هذه الثقافة يمكن أن يقدموا مثالاً في تقاسم المعرفة وأن سرد القصص هو الأسلوب الناجح في نقل أعتقد الأفكار والمفاهيم والتوجه نحو التعلم المستمر وأهميته في نجاح الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية.¹

المنظمة المتعلمة هي منظمة استطاعت أن تطور قدراتها على التعلم والتكيف والتغيير بصورة مستمرة وأهم خصائصها الثقافة التنظيمية التي تتميز بعلاقات متبادلة وقوية والشعور بالاجتماع، الإهتمام والثقة والرعاية.²

في المنظمات التقليدية تسود الثقافة الصارمة والثابتة، الثقافة التنظيمية التي تضع العوائق أمام تكيف المنظمة مع الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة التي تواجهها والمنظمات المتعلمة ترحب الثقافة التكيفية أي الثقافة التي تشجع على الانفتاح والمساواة وتفضل تحمل المخاطرة والتحسين المستمر والتغيير.³

تقتضي ضرورات تغيير ثقافة المنظمة أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة قاسية كالإسمنت، إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، لكن المنظمات التعليمية تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والجودة واتخاذ المخاطرة والتحسين لمقابلة حاجات التغيير.⁴

التغيير الثقافي هو تلك العملية الداخلية التي تهدف إلى تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من تحيز المدراء لرأيهم إلى مشاركة العمال في صنع القرار.⁵

تعد ثقافة التعلم من أولى الأساسيات لبناء منظمة متعلمة لذا بدأت الكثير من المنظمات اليوم على تغيير ثقافتها لتصبح أكثر استجابة للتغييرات الحاصلة في بيئتها وأكثر انفتاحاً وإبداعاً وابتكاراً وتعاوناً.⁶

1- نجم نجم عبود، مرجع سابق، ص 266.

2- حسين حوتيم، مرجع سابق، ص 302.

3- إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 298.

4- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص 334.

5- بلال خلف السكارنة، ص 374.

6- عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 378-379.

أولاً - متطلبات تغيير الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية سلاح ذو حدين فإذا كانت هذه الثقافة قوية ومرنة فيمكن جعل المنظمة أكثر استجابة للمتغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي وأن تغييرها يتطلب ما يلي:¹

أ - ثقافة إدارة الجودة الشاملة: وتعني تركيز الجهود لتحسين الجودة في كل أبعاد المنظمة من خلال خلق وتهيئة ثقافة تنظيمية مثال على ذلك:

— غرس قيم وسلوكيات معينة لدى الأفراد؛

— برامج التدريب: لتحسين وتنمية مهارات ومعارف وقيم العمال لتتوافق مع التغيرات المراد إحداثها من طرف المؤسسة؛

— التركيز على الزبون: البحث عن احتياجاته والعمل على تحقيقها من خلال تقديم منتجات وخدمات بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء فتكسب ولاءهم وتحقق النجاح والقدرة على المنافسة والاستمرار؛

— التعاون وروح الفريق: إدارة الجودة الشاملة تهتم بمشاركة العمال في وضع الخطط والبرامج لمختلف المشاريع مما يزيد من إبداعهم؛

— نمط القيادة الديمقراطي: الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف؛

— نظام اتصال فعال: يكون باتجاهين بين العمال والمدير وبين المنظمة وخارجها وهو نظام قادر على إيصال المعلومات الدقيقة؛

— دعم الإدارة العليا: بتوفير المناخ التنظيمي الملائم.

ب - بإعادة هندسة العمليات: يسمح بتوفير الثقافة التنظيمية وإعادة بناء قيم وسلوكيات جديدة تماماً وينجح باستعمال أسلوب التدريب والتعليم والتركيز على روح الفريق وهو يقود لكسب ميزة تنافسية وتأقلم المؤسسة مع محيطها الخارجي.

ثانياً - آليات التغيير الثقافي في المنظمة:

ومن آليات التغيير الثقافي في المنظمة ما يلي:²

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 378-379.

² - احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 375-377.

أ- التعليم والتكوين: من خلال إخضاع العامل لبرامج التكوين لإحداث تغييرات على مستوى سلوكه ومعارفه بما يتلاءم والتغيرات الحاصلة في محيط المنظمة؛

ب- الإتصال: أهم آليات إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية لأنه يسهل نقل المعلومات واكتشاف المشاكل التي تعترض المنظمة؛

ج- الرؤيا والتوقع المعياري: فالمؤسسات الناجحة التي يتميز قادتها برأيا مستقبلية من خلال تلبية حاجات عملائها بالجودة وتحفيز العاملين؛

د- المناهج: مثل أسلوب المقارنة المرجعية لإحداث تغييرات بالمنظمة من خلال تقليد أساليب ومنتجات ظهرت في مؤسسات أخرى؛

هـ- التغيير الثقافي: هو القدرة على توجيه سلوك الأفراد حسب أهداف التنظيم فالثقافة التنظيمية قابلة للتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: الثقافة التشاركية كأسلوب لبناء وحدة متعلمة

تعد ثقافة التعلم أولى الركائز الأساسية لبناء منظمة متعلمة لذا بدأت الكثير من المنظمات العمل على تغيير ثقافتها لتصبح أكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، لتصبح أكثر انفتاحاً وإبداعاً وابتكاراً وتعاوناً، تحرص على دفع العاملين نحو التفاعل ومشاركة المعرفة بينهم، إذ يجب على الثقافة التنظيمية أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة، والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها، لتصبح هذه الثقافة أيضاً أكثر دعماً لاتخاذ المخاطرة والتجديد منهجياً.¹

ومن المعلوم أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر تأثيراً مباشراً على درجة التشارك المعرفي، إذ كلما كان التشارك المعرفي رمزاً للثقافة التنظيمية والسلوك الاجتماعي في المنظمة، كان الاهتمام بالمشاركة المعرفية أكثر والعكس صحيح²، وأن بناء منظمة متعلمة يتطلب تعريف بعدين أساسيين في الثقافة التنظيمية هما:³

1- ثقافة تحمل المخاطر: تعرف بأنها مدى قبول الأفراد داخل التنظيم لتحمل مخاطر البحث عن فرصة معينة أو حل مشكلة في ضوء حجم قليل من المعلومات ومن المعلوم أن بناء المنظمة المتعلمة يحتاج توافر ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد على الاستعداد لقبول المخاطر، بتشجيعهم على التجربة وإيجابية التعامل مع الفشل، إذ أن هناك كثيراً من الإنجازات والابتكارات التي توصلت إليها المنظمات بعد محاولات عديدة غير ناجحة، إذ يجب أن لا يكون الفشل دافعاً للاستسلام، بل يكون محركاً للعمل والإبداع، وكذلك يجب على هذه الثقافة أن تكافئ وتقدر الأفراد الذين يساهمون في

¹ - هيثم عل إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة عمان، الأردن، 2009، ص20.

² - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011، ص33.

³ - عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص411.

إيجاد أفكار ومنتجات وخدمات وطرق عمل جديدة، وأن تتفهم أيضاً فشل الآخرين وتشجيعهم على المحاولة من جديد، وعلى النمو والتعلم.

ب- **ثقافة الإنفتاح:** تعرف بأنها تلك الثقافة التي تشجع على التواصل والتعاون وتبادل الأفكار والآراء والخبرات والتجارب بين العاملين وتسمح لهم بتقديم اقتراحات وأفكار جديدة بغرض التغيير والتحسين والتطوير وهناك علاقة وطيدة بين بناء منظمة متعلمة أو التحول إليها وبين ثقافة الانفتاح من خلال دورها في تشجيع الأفراد على التحدث عن تجاربهم ونجاحاتهم وحتى عن أخطائهم، فكل هذه الخبرات والتجارب المتنوعة تسهم في إثراء المنظمة بالمعارف المختلفة، وتدعم بناء ذاكرة منظمة معرفية وتقرر مفهوم التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي.

ويشير بعض الباحثين إلى أن ثقافة المشاركة أشمل من المشاركة المعرفية وتتضمن بناء إستراتيجية للمشاركة في المنظمة تتضمن جميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في كل شيء في المنظمة وذلك بإبداء آرائهم وتصوراتهم التي تسهم بالارتقاء بالمنظمة منطلقين من الرؤيا المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.

كما تعتبر المنظمات المتعلمة هي التي تسعى لإشراك جميع أفرادها في صيانة الإستراتيجية بعد تمكينهم وحصولهم على جميع المعلومات المطلوبة فجميع أفراد المنظمات المتعلمة يكونوا على إتصال مباشر بالزبائن والموردين والتكنولوجيا فالإستراتيجية تنبثق من علاقات المشاركة مع الموردين والزبائن وحتى المنافسين لتصبح المنظمة المتعلمة متعاونة مع بعضها البعض.¹

ج- توسيع نطاق المشاركة بالمعلومات يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في مستويات فضلى سواء تعلق الأمر باتخاذ القرار أو فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع.²

هـ- التشارك المعرفي يعني اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة ما بين الدوائر المختلفة ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم.³

و- من خصائص المنظمة المتعلمة تشجيع العاملين على المشاركة في إتخاذ القرار.⁴

هـ- المنظمة المتعلمة هي منظمة ذات نشاط اجتماعي تبنى على العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.⁵

¹ - إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص298.

² - عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، مرجع سابق، ص334.

³ - محمد رشيد وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الأول، 2009، ص22.

⁴ - أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص143.

⁵ - أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط (عمان)، الأردن، 2010، ص16.

الخلاصة:

إن الثقافة القوية التي تتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة تعمل على تشجيع التعلم التنظيمي المستمر فالأفراد داخل المنظمة يشاركونهم للمعرفة يتعلمون من تجارب بعضهم البعض وكذا أخطائهم والعمل على تجنبها مستقبلاً وكذلك المنظمة تتعلم من تجاربها السابقة لتمضي قدماً نحو تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية في ظل بيئة سريعة التغير باستمرار وإمام حتمية مواكبتها والتكيف معها بتبنيها للتعلم التنظيمي المفيد الذي يكسبها ميزة تنافسية تقودها نحو التفوق والريادة في الأسواق لذا تسعى المنظمات لتكون متعلمة و ناجحة .

الفصل الثاني

الجانب الميداني

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض و مناقشة مختلف المفاهيم الاساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة والعلاقة بينهما سنقوم في هذا الفصل باختبار و معرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي من خلال اجراء الدراسة التطبيقية بالمركز الجوّاري للضرائب بالأخصرية و قد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين اساسيين حيث استعرضنا في المبحث الاول مفهوم المركز الجوّاري للضرائب و في المبحث الثاني اجراءات الدراسة الميدانية عرض و تحليل النتائج.

المبحث الأول: تعريف المركز الجوّاري للضرائب

قبل التطرق الى الدراسة الميدانية لا بد من تعريف القارى بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقا من مختلف النشاطات التي تقوم بها ويظهر ذلك في المطلب الاول اين تعرضنا لمفهوم المركز الجوّاري للضرائب من خلال التعريف به و بمختلف مصالحة و مهامه ثم انتقلنا في المطلب الثاني لعرض مفهوم المركز الجوّاري للضرائب بالاخصرية و كذا هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم المركز الجوّاري للضرائب

سنقوم في هذا المطلب بتعريف المركز الجوّاري للضرائب وكذا مصالحة و مختلف مهامه كالآتي:

أولا - تعريف المركز الجوّاري للضرائب:

يمثل إطلاق المركز الجوّاري للضرائب مرحلة الانتهاء من برنامج عصرنه هياكل الإدارة الجبائية وإجراءات تسييرها، الذي تم الانطلاق فيه سنة 2006 من خلال افتتاح مديرية كبريات المؤسسات و وضع حيز العمل بعد ذلك لمراكز الضرائب.

يعتبر المركز الجوّاري للضرائب مصلحة عملية جديدة للمديرية العامة للضرائب، مخصصة حصريا لتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من فئة واسعة ممثلة أساسا في المكلفين بالضريبة التابعين لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة.

يهدف إنشاء المركز الجوّاري للضرائب الذي يحل محل الهياكل المتواجدة حاليا (المفتشيات والقباضات) إلى ضمان تقديم أحسن خدمة نوعية للمكلفين بالضريبة وذلك من خلال تبسيط و تنسيق وعصرنه الإجراءات.

على غرار الهياكل الجديدة المنشأة حديثا كالمديرية كبريات المؤسسات ومركز الضرائب، يمثل المركز الجوّاري للضرائب المتميز بنفس كيفية التنظيم والتشغيل لهذه الأخيرة، المحاور الجبائي الوحيد للمكلفين بالضريبة إذ يضع تحت تصرفهم هيكل وحيد مختص، يتولى جميع المهام الجبائية الممارسة من قبل المفتشيات والقباضات لتمكينهم من أداء جميع واجباتهم الجبائية.

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 364 - 07 مؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1428 الموافق 28 نوفمبر سنة 2007، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية¹، فإن المديرية العامة للضرائب مكلفة بما يأتي:

- السهر على دراسة واقتراح وإعداد النصوص التشريعية والتنظيمية وكذا تنفيذ التدابير الضرورية لإعداد وعاء الضرائب وتصفيتها وتحصيل الضرائب و الحقوق والرسوم الجبائية وشبه الجبائية؛

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 364 الجريدة الرسمية رقم 07، 18 ذي القعدة عام 1428 الموافق 28 نوفمبر سنة 2007، ص16.

- السهر على تحضير ومناقشة الاتفاقيات الجبائية الدولية والاتفاقات الدولية التي تحتوي على أحكام جبائية أو شبه جبائية؛
- تنفيذ التدابير الضرورية لمكافحة الغش والتهرب الجبائيين؛
- السهر على التكفل بالمنازعات الإدارية والقضائية المتعلقة بالضرائب والحقوق والرسوم أيا كانت طبيعتها؛
- توفير أدوات تحليل ومراقبة تسيير و مردودية مصالح الإدارة الجبائية، لاسيما مؤشرات نجاعة المصالح الجبائية؛
- السهر على تحسين علاقات المصالح الجبائية مع المكلفين بالضريبة.

ثانيا- الهيكل التنظيمي للمركز الجوارى للضرائب:

يتكون المركز الجوارى للضرائب في ثلاث (03) مصالح رئيسية و قبضة ومصالحتين.

- 1- المصلحة الرئيسية للتسيير: وتكلف ب:²
 - إحصاء الممتلكات والنشاطات وتسيير الوعاء من خلال إعداد فرض الضرائب وكذا بالمراقبة الشكلية للتصريحات؛
 - المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب.
 - إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات.

وتعمل على تسيير:

- مصلحة جباية النشاطات التجارية والحرفية: وتكلف ب:

التكفل بالملفات الجبائية واستلام التصريحات التي يجررها المكلفين بالضريبة المتابعون حسب نظام الضريبة الجزافية الوحيدة، وكذا إعداد العقود المتصلة بها؛

المراقبة الشكلية للتصريحات و اقتراح ملفات مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات.

- مصلحة الجبائية الزراعية:

وتتكلف ب:

²- وثائق مقدمة من قبل المركز.

التكفل بالملفات الجبائية للمزارعين والمربين وكذا استقبال واستغلال التصريحات ومراقبتها الشكلية واقتراح تسجيل ملفات المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات.

- مصلحة جباية المداخيل والممتلكات:

وتتكلف بـ:

التكفل بالملفات الجبائية للأشخاص الطبيعيين بعنوان الضريبة على الدخل مقر السكن أو الضريبة على الممتلكات أو الأشخاص المعنويين الذين يمارسون نشاطات غير ربحية بعنوان الضريبة على الدخل الإجمالي/أجور أو أي جزء من نشاطاتهم يمكن فرض الضريبة عليه؛
المراقبة الشكلية للتصريحات و اقتراح التسجيل، حسب الحالة في برنامج المراقبة على أساس المستندات و/أو المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة.

- مصلحة الجباية العقارية:

وتتكلف بـ:

التكفل بالملفات الجبائية واستغلال تصريحات الأشخاص بعنوان الضرائب أو الرسوم المفروضة على الممتلكات العقارية؛
المراقبة الشكلية للتصريحات واقتراح تسجيل ملفات المكلفين بالضريبة لبرنامج المراقبة على أساس المستندات أو على أساس المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة.

ب- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث:

وتتكلف بضمـان:

- تشكيل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات و بطاقيات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجوي للضرائب والممتلكات العقارية المتواجدة فيه؛
- متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أساس مستندات التصريحات و البحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتقييم نشاطات المصالح المعنية.

وتعمل على تسيير:

- مصلحة البطاقيات والمقارنات:

وتتكلف بـ:

تشكيل قاعدة المعطيات ومختلف البطاقات المسوكة والتي تخص الوعاء والمراقبة و التحصيل الضريبي وتسييرها، متابعة استعمال المعلومات المستردة وإعداد الوضعيات الإحصائية الدورية وكذا تقييم نشاطات المصلحة، لاسيما، التي ترتبط مع مؤشرات التسيير.

- مصلحة البحث والتدخلات التي تعمل في شكل فرق:

وتتكلف بـ:

تشكيل وتسيير فهرس مصادر المعلومات التي تخص وعاء الضريبة مع مراقبة الضريبة و تحصيلها. تنفيذ البرامج الدورية للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان حق الاطلاع؛ اقتراح تسجيل أشخاص طبيعيين في برنامج مراقبة المداخل³.

- مصلحة المراقبة: وتكلف بـ:

تنفيذ البرامج المقررة بعنوان المراقبة على أساس المستندات للتصريحات؛ اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة في برنامج مراقبة المداخل.

ج- المصلحة الرئيسية للمنازعات:

وتتكلف بـ:

دراسة كل طعون نزاعية أو اعفائية موجهة للمركز الجواربي للضرائب؛ التكفل بإجراء التبليغ و الأمر بالصرف لقرارات الإلغاء أو التخفيض المقررة؛ متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات القضائية.

تعمل على تسيير:

- مصلحة الاحتجاجات:

وتتكلف بـ:

دراسة الطعون المسبقة المتعلقة بوعاء الحقوق والضرائب والرسوم المتنازع عليها؛

³ - وثائق مقدمة من قبل المركز

دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال الملاحقات أو الإجراءات المتصلة بها أو إلى المطالبة بأشياء تم حجزها.

- مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية:

وتتكلف بـ:

دراسة الطعون الخاضعة لاختصاص لجان طعن للضرائب المباشرة و الرسم على القيمة المضافة ولجان الطعن الإعفائي؛

متابعة الطعون والشكاوى التي تقدم أمام الهيئات القضائية وذلك بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب.⁴

- مصلحة التبليغ والأمر بالصرف، في حدود الاختصاص القانوني للمركز الجوارى للضرائب:

وتتكلف بـ:

تبليغ القرارات المتخذة في مجال مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة و إلى المصالح المعنية؛

الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة و إعداد الشهادات المتصلة بها؛

إعداد المعلومات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات، وتبليغها إلى المصالح المعنية للتكفل بها.

- د- القباضة:

وتتكلف بـ:

التكفل بالتسديدات التي. يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات التلقائية التي تمت أو بعنوان جداول عامة

أو فردية أصدرت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل؛

- تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة؛

- مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

تعمل على تسيير:

- مصلحة الصندوق؛

⁴ - وثائق مقدمة من قبل المركز

- مصلحة المحاسبة؛
- مصلحة المتابعات.
- تنظم مصلحة المتابعات في شكل فرق.

هـ - مصلحة الاستقبال والإعلام:

وتتكلف بـ:

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛
- نشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمركز الجوارى للضرائب.

و - مصلحة الإعلام الآلي و الوسائل:

وتتكلف بـ:⁵

- استغلال التطبيقات المعلوماتية و تأمينها، وكذا تسيير التأهيلات و رخص الدخول الموافقة لها؛
- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات؛
- الإشراف على المهام. المرتبطة بالنظافة وأمن المحلات.

ثالثا - مهامه:

هو مكلف بـ:

- تسيير المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزائي؛ تسيير المستثمرات الفلاحية؛
- تسيير الأشخاص الطبيعيين برسم الضريبة المفروضة على الدخل الإجمالي أو على الذمة المالية وكذا الرسوم المفروضة على ممتلكاتهم العقارية المبنية وغير المبنية؛
- تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والجمعيات أو أي تنظيم آخر برسم الضرائب أو الرسوم المفروضة على الأجور والرواتب المدفوعة، أو أي جزء آخر من نشاطهم الخاضع للرسم؛
- تسيير المؤسسات التابعة لمديرية كبريات المؤسسات أو مراكز الضرائب، برسم الضرائب أو الرسوم غير المتكفل بها من قبل الهياكل الجبائية التي تخضع لها؛

⁵ - وثائق مقدمة من قبل المركز.

- تمسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاصها؛
- تصدر الجداول وقوائم التحصيل وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها؛ تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والحقوق و الرسوم والأتاوى؛
- تنفذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛ تضبط الكتابات وتمركز تسليم القيم؛ تبحث
- عن المعلومات الجبائية وتجمعها وتستغلها؛
- تراقب التصريحات وتنظم التدخلات؛ تدرس الشكاوى وتعالجها؛ تتابع المنازعات الإدارية والقضائية؛
- تدرس طلبات التخفيض الإداري؛
- تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
- تتكفل بالإجراءات. الإدارية المرتبطة بالوعاء لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات أو التصريح بكل تعديل؛ تنظم المواعيد وتسيورها؛
- تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاص المراكز الجوية للضرائب.

المطلب الثاني: تقديم عام للمركز الجوي للضرائب بالأخضرية - البويرة -

سنقوم في هذا المطلب بتعريف المركز الجوي للضرائب بالأخضرية وكذا هيكله التنظيمي كالآتي:

أولا - تعريف المركز الجوي للضرائب بالأخضرية:

المركز الجوي للضرائب بالأخضرية - البويرة - هو مركز حديث النشأة، إفتتح كمشروع سنة 2006 وتم إستلامه من القباضة سنة 2010 وافتتح المركز الجوي في 14 فيفري 2017، وهو إدارة جبائية تقوم بمسك وتسيير ملفات المكلفين بالضريبة، ومراقبة التصريحات، وإصدار الجداول الضريبية وكشوف العائدات.

كما تقوم بإرسال إشعارات الدفع للتجار والحرفيين والصناع والمقاولين وترسلها إلى قباضة الضرائب للتحصيل.

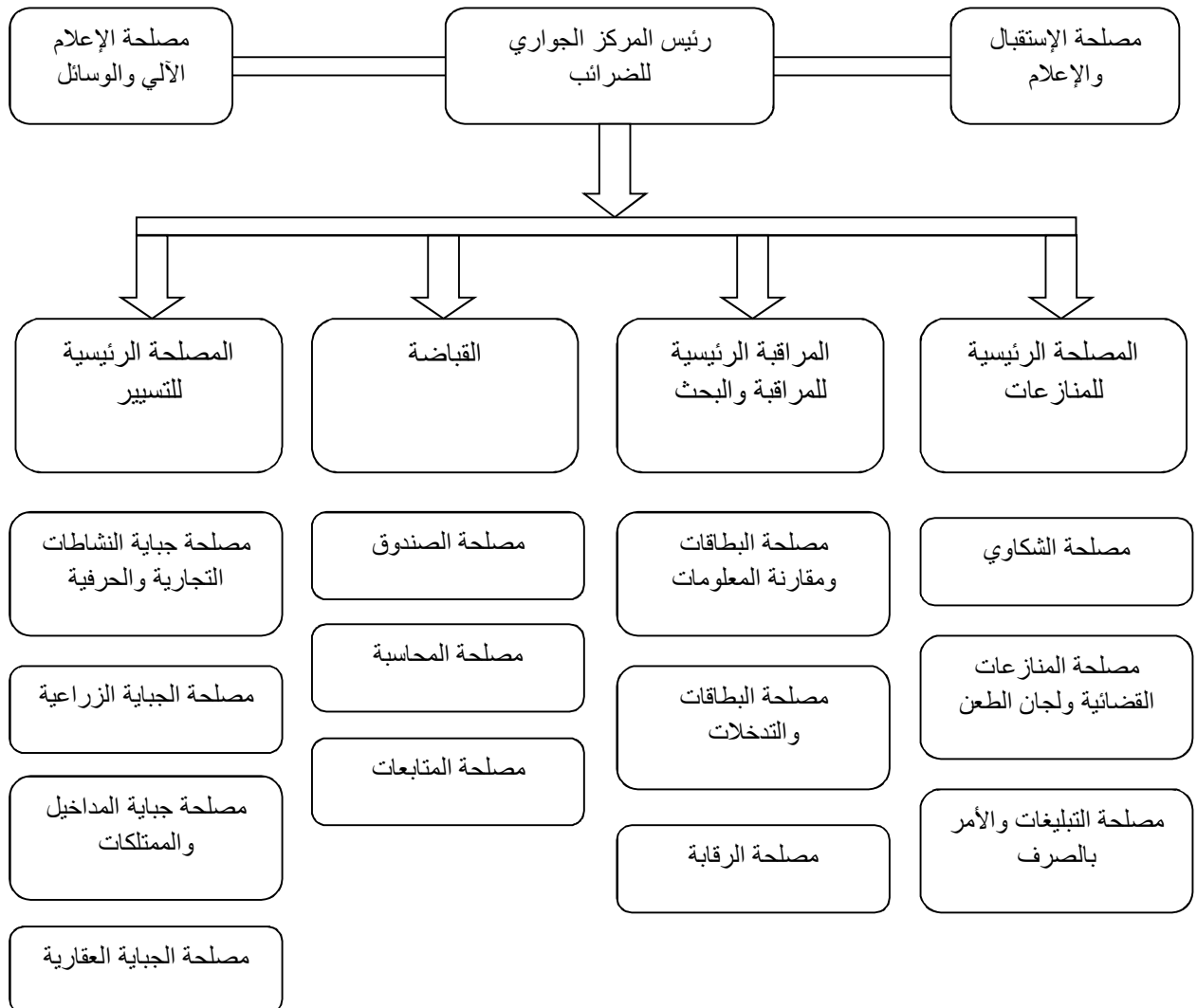
كما أنها تعتبر المقر الأول في إعداد برامج الرقابة الجبائية لكل سنة، وهي تقع في الجهة الغربية لولاية البويرة وتتكون من أربع مصالح على رأسها رئيس المفتشية وهي:

- مصلحة جباية المؤسسات والمهن الحرة؛
- مصلحة مداخيل الأشخاص الطبيعيين؛
- مصلحة الجباية العقارية؛
- مصلحة التدخلات.

ثانيا- الهيكل التنظيمي للمركز:

يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمركز الجوازي للضرائب بالأخصرية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المركز

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية عرض وتحليل النتائج

بعدها تطرقنا في المبحث السابق الى المؤسسة المستقبلية و مهامها سننتقل إلى إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة و ذلك بغرض التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة و مدى تشجيع هذه الثقافة للتعاون و التعلم التنظيمي و تشارك المعرفة و كذا دورها في بناء ذاكرة تنظيمية و ربط المنظمة ببيئتها الخارجية حيث سنتطرق في المطلب الأول لإجراءات الدراسة الميدانية ثم ننتقل في المطلب الثاني لعرض وتحليل النتائج

المطلب الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المطلب قمنا بتحديد متغيرات الدراسة و المجتمع المدروس وكذا نوع البيانات ومختلف الادوات المستخدمة لجمعها بالإضافة إلى عرض هذه البيانات على مجموعة من الاساتذة في الاختصاص لمعرفة مدى ملائمتها و لخصنا هذه الإجراءات على النحو التالي :

أ - متغيرات الدراسة : تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.

- المتغير المستقل : وهو الثقافة التنظيمية وتشتمل على الأبعاد التالية (القيم التنظيمية، الإتصال، التحفيز)
- المتغير التابع : و يتمثل في المنظمة المتعلمة و تشتمل على الأبعاد التالية (التعلم التنظيمي، فريق العمل، التمكين)
- ب - مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المركز الجوّاري للضرائب بالأخضرية حيث بلغ عددهم 50 عامل و لقد اعتمدنا في ذلك على الحصر الشامل.

ج - أدوات جمع البيانات :

تتوقف نتائج الدراسة الى حد كبير على كيفية جمع البيانات المستخدمة لهذا الغرض و المتمثلة في الاستبيان و المقابلة و الملاحظة بالإضافة إلى ذلك اعتمدنا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

- استمارة الاستبيان : تعتبر من اكثر الادوات المستعملة في جمع البيانات لأنها تظم مجموعة من الأسئلة التي توجه
- إلى العمال من أجل الحصول على إجابات حول الموضوع، ولقد اعتمدنا على الأسئلة المغلقة في طرح الأسئلة.

❖ جدول رقم 01 : يصف أجزاء الإستیبان الموجه للعاملين

محاویر الاستیبان	شرح الهدف	الأسئلة
المحور الاول : يتعلق بالخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة : الجنس ، المستوى التعليمي ، العمر و الخبرة المهنية	التعرف على مختلف خصائص مجتمع الدراسة	(أ) (ب) (ج) (د) (هـ)
المحور الثاني : يتعلق بالثقافة التنظيمية	لمعرفة ابعاد الثقافة التنظيمية و هي: - القيم التنظيمية - الإتصال - التحفيز	من 1 إلى 8 من 9 إلى 12 من 13 إلى 15
المحور الثالث : يتعلق بالمنظمة المتعلمة	لمعرفة أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في: - التعلم التنظيمي - فريق العمل - التمكين	من 1 إلى 5 من 6 إلى 7 من 8 إلى 10
المحور الرابع : العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المنظمة المتعلمة	لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المنظمة المتعلمة	من 1 إلى 7

المصدر: من إعداد الطالبتين

- هدف الاستیبان : لمعرفة هدف الاستیبان تم عرضها على المشرفة من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات ثم عرضها على المحكمين وكان عددهم (02) حيث قاموا بتقديم النصح و الإرشاد و ذلك بتعديل الفقرات .
- توزيع الاستیبان على أفراد مجتمع الدراسة لجمع البيانات الازمة .

المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج

بعدها تعرضنا إلى مختلف خطوات الدراسة الميدانية و مختلف الإجراءات المتخذة في المطلب السابق سنتطرق إلى النتائج المتوصل إليها و كذا تمثيلها في شكل نسب ثم تحليلها حتى نتوصل إلى استنتاجات

أولاً - خصائص عينة الدراسة:

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة في المؤسسة محل الدراسة قسمناه كما يلي :

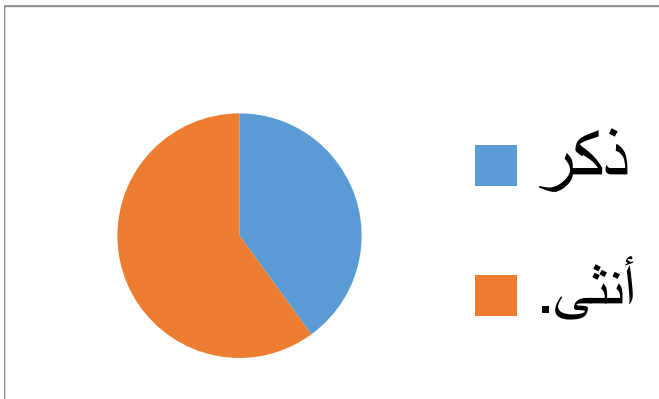
أ- الجنس: من اجل التعرف على تركيبة عينة الدراسة من خلال الجنس، كانت اجابات افراد العينة كما يوضحها

الجدول التالي:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (05): افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	40 %
أنثى	30	60 %
المجموع	50	100 %



المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالجنس من فئة الإناث حيث بلغ عددهم (30) أي بنسبة (60 %) في حين بلغ عدد الرجال (20) أي بنسبة (40%) ، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط و نظام العمل التي تعمل فيه المؤسسة الذي يتناسب مع فئة الإناث أكثر من الذكور .

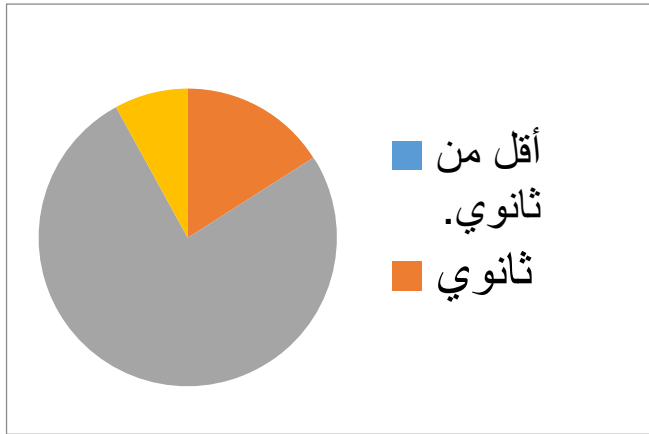
ب- المستوى العلمي: من اجل التعرف على تركيبة عينة الدراسة من خلال المستوى التعليمي، كانت اجابات افراد

العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
0%	0	أقل من ثانوي
16%	8	ثانوي
76%	38	جامعي
8%	4	دراسات عليا
100%	50	المجموع

الشكل رقم (06): أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه المتعلق بالمستوى العلمي أن أكبر عدد التكرارات هو لمستوى العمال المتحصلين على الشهادات الجامعية حيث بلغ عددهم 38 فردا أي بنسبة 76% ثم المرتبة الثانية مستوى ثانوي ب 8 أفراد أي بنسبة 16% المرتبة الثالثة دراسات عليا حيث بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 8% ، و هذا المؤشر يدل على أن المركز الجوّاري للضرائب بالأخصرية يوظف بالدرجة الأولى الأفراد الحاصلين على الشهادات الجامعية ثم مدى كفاءة و خبرة الفرد

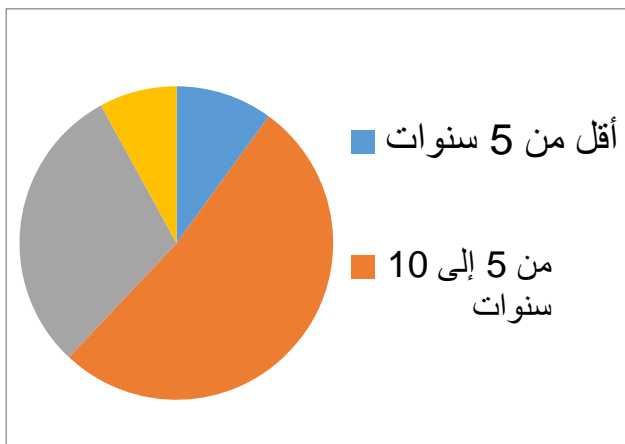
ج- الخبرة المهنية: من اجل التعرف على تركيبة عينة الدراسة من خلال الخبرة المهنية، كانت اجابات افراد العينة

كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(04): توزيع مجتمع العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
10%	5	أقل من 5 سنوات
52%	26	من 5 إلى 10 سنوات
30%	15	من 10 إلى 15 سنة
8%	4	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

الشكل رقم(07) : أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

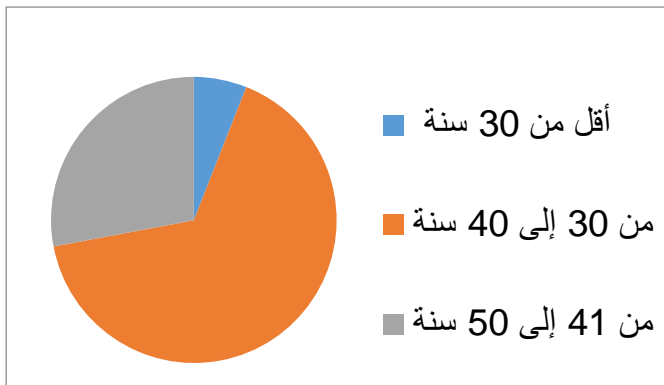
يوضح الجدول أعلاه أن الفئة التي تتراوح من (5- 10 سنوات) خبرة تحصلت على أكبر نسبة و التي تقدر

ب (52%) ، و يليها من لهم خبرة تتراوح بين (10- 15 سنة) بنسبة (30%) ، و يليها من لهم خبرة أقل من

5 سنوات بنسبة (10%) ، في حين تحصل من لهم أكثر من 15 سنة من الخبرة على نسبة (8%) وهذا ما يدل على تراكم المهارات و الخبرات عبر سنوات العمل في المؤسسة.

د- العمر: من اجل التعرف على تركيبة عينة الدراسة من خلال العمر، كانت اجابات افراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (08): يمثل أفراد العينة حسب العمر



الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	6%
من 30 إلى 40 سنة	33	66%
من 41 إلى 50 سنة	14	28%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

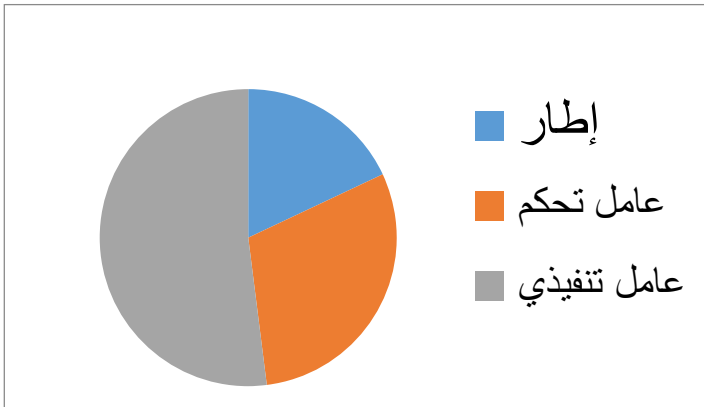
يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بفئات العمر كان أكبر من التكرارات في الفئة التي تقع أعمارها بين (30-40) سنة حيث بلغت النسبة (66%) تليها الفئة التي يتراوح أعمارها بين (41-50) سنة بنسبة (28%) في حين بلغت أقل نسبة في الفئة التي تقل أعمارها عن 30 سنة بنسبة (6%)، وهذا يعود إلى أقدمية المؤسسة و يدل كذلك على أنهم مكونات المورد البشري و المؤسسة محل الدراسة هي من فئة الشباب القوي و القادر على البذل و العطاء، مما يعني أنها مؤسسة حيوية مستقطبة للعمالة الشابة.

هـ - الوظيفة المهنية: من اجل التعرف على تركيبة عينة الدراسة من خلال الوظيفة المهنية، كانت اجابات افراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

الشكل رقم (09) : أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

المهنة	التكرار	النسبة %
إطار	9	18%
عامل تحكم	15	30%
عامل تنفيذي	26	52%
المجموع	50	100%



المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بالوضعية المهنية أن أكبر فئة هي عامل تنفيذي بنسبة (52%) عامل تحكم بنسبة (30%) ، فيما تحتل مهنة إطار أقل نسبة (18%) ، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة وقطاع النشاط بحيث تحتاج إلى موظفين أكثر في هذا المجال

ثانيا - إجابات أفراد العينة الخاصة بالثقافة التنظيمية:

قمنا بحساب كل من التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة لكل من العبارات الممثلة لمحور الثقافة التنظيمية ، وذلك وفقا للأبعاد المكونة لهذا المحور و هي القيم التنظيمية

أ - البعد الأول: القيم التنظيمية

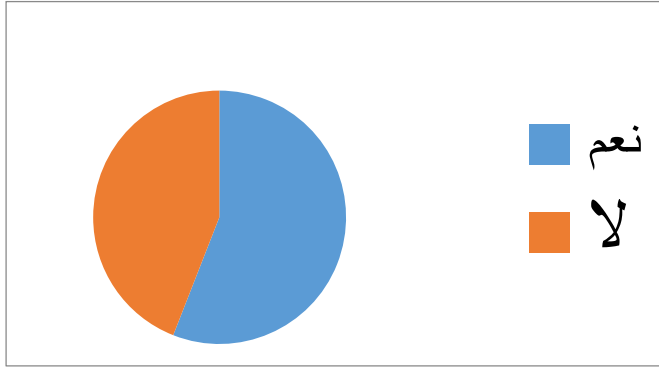
تضمن هذا البعد، معرفة القيم التنظيمية السائدة من خلال الاسئلة التالية:

- بيئة العمل: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): مدى ملائمة بيئة العمل

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (10): مدى ملائمة بيئة العمل



المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

من افراد العينة على الاستيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات بـ "نعم" على السؤال: هل توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة؟ يحتل المرتبة الأولى بنسبة (56%)، بينما الإجابة بـ "لا" بنسبة (44%)، و يرجع ذلك لتوفر بيئة عمل مناسبة لرؤساء المصالح ورؤساء المكاتب في المصالح على مستوى الادارة العليا والوسطى، أما الإجابات بـ "لا" فتعود لعمال مصالح الادارة الدنيا، مما يعني

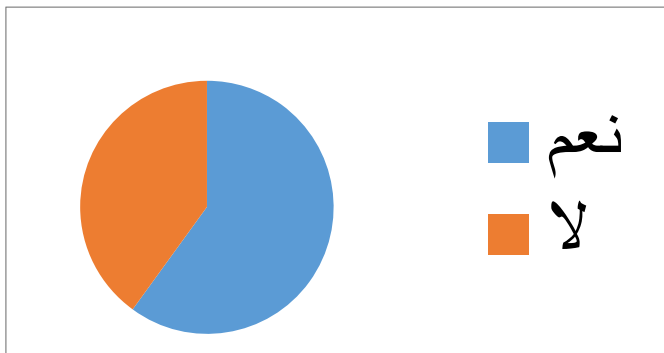
ان المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة حسب اهمية المصلحة.

- - الأخذ باقتراحات الزبائن: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات زبائننا؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (08):مدى الاهتمام باقتراحات العاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (11): مدى الاهتمام باقتراحات الزبائن.



المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

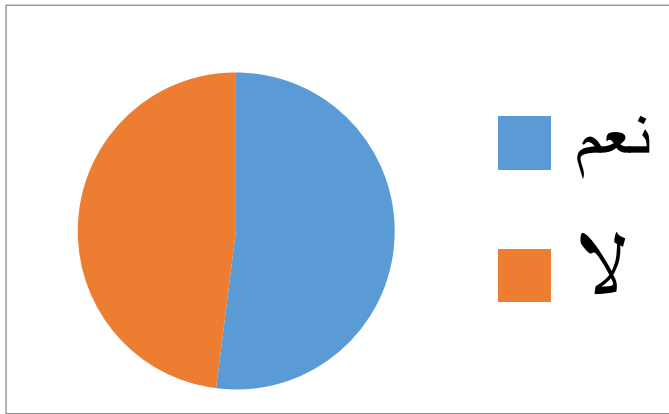
من افراد العينة على الاستيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات بنعم على السؤال : هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات زبائنها ؟ يحتل المرتبة الأولى بنسبة (60%) ، بينما الإجابات ب "لا" فقد بلغ (40%) وهذا راجع لعدم إدراك العمال التنفيذيين لمساعي الإدارة العليا التي تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات زبائن المؤسسة بما أن المؤسسة محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات زبائنها التي تكون ذات أهمية.

- القيام باحتفالات و تكريمات: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل تقوم المؤسسة باحتفالات

و تكريمات لصالح عمالها ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الشكل رقم (12): مدى قيام المؤسسة باحتفالات و تكريمات



الجدول رقم (09): مدى قيام المؤسسة باحتفالات و تكريمات

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابة ب "نعم" على السؤال : هل تقوم المؤسسة باحتفالات و تكريمات لصالح عمالها ؟ قد احتل المرتبة الأولى بنسبة (52%) ، بينما الإجابة ب "لا" فقد احتلت المرتبة الثانية بنسبة (48%) و قد يعود ذلك إلى أن فئة العمال الجدد الذين لم يشهدوا تكريمات و احتفالات، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تقوم باحتفالات و تكريمات لصالح عمالها الذين تتوفر فيهم الشروط.

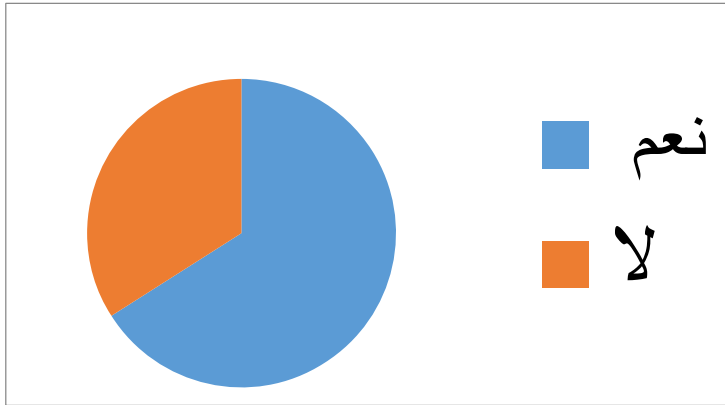
الاهتمام بقيمة الوقت وانجاز المهام: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل تولي اهتمام كبير لقيمة

الوقت و إنجاز المهام ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): مدى الاهتمام بقيمة الوقت وانجاز المهام

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (13): مدى الاهتمام بقيمة الوقت وانجاز المهام



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

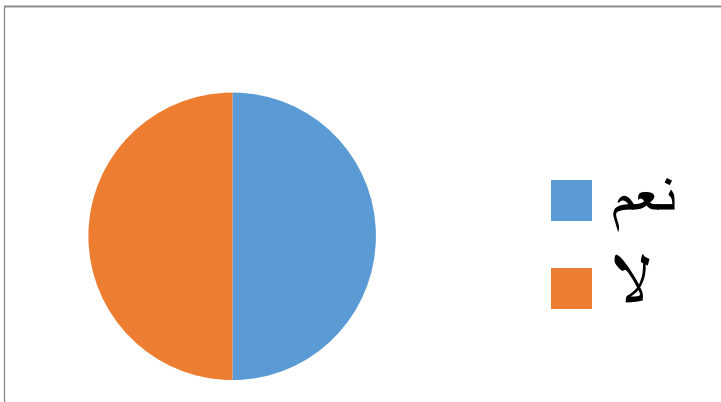
يوضح الجدول أعلاه أن الإجابة ب"نعم" على السؤال الرابع تحتل المرتبة الأولى بنسبة (66%) ، بينما الإجابة ب "لا" تحتل المرتبة الثانية بنسبة (34%) و يعود السبب لوجود أفراد ليست لديهم الرغبة في العمل أو يعانون من مشاكل تدفعهم لذلك ، مما يعينان المؤسسة محل الدراسة عمالها يولون اهتمام كبير لقيمة الوقت و إنجاز المهام في الآجال المحددة

- وجود عادات و تقاليد: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل للمؤسسة عادات و تقاليد تسعى لترسيخها لدى العمال الجدد؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): مدى سعي المؤسسة لترسيخ عاداتها و تقاليدها

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	25	50%
لا	25	50%
المجموع	50	100%

الشكل رقم(14): مدى سعي المؤسسة لترسيخ عاداتها و تقاليدها



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة

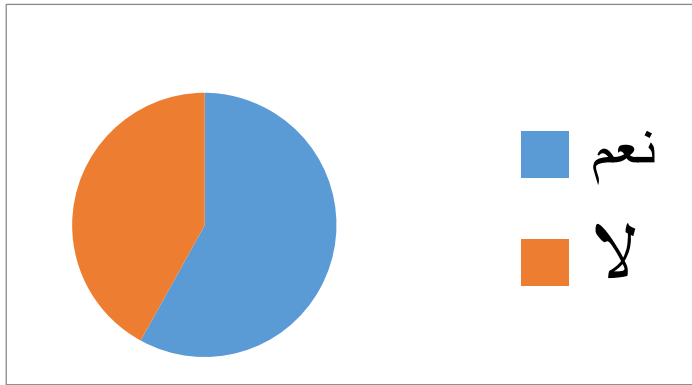
من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات بنعم على السؤال الخامس تتساوى مع الإجابات ب "لا" و ذلك بنسبة 50% حيث الإجابات ب "نعم" تعود للعمال الذين لهم خبرة ويعملون على ترسيخ تقاليد المؤسسة في العمال التنفيذيين أما 50% بالنسبة لإجابة (لا) فتعود لإجابات العمال الذين لا يزالون في طور الإكتساب و التعلم مما يعني أن المؤسسة لديها عادات و تقاليد تسعى لترسيخها لدى العمال الجدد .

- استعمال ألفاظ مختصرة: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل للمؤسسة عادات و تقاليد تسعى لترسيخها لدى العمال الجدد؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الشكل رقم (15): مدى استعمال الفاظ مختصرة بين العاملين

الجدول رقم (12): مدى استعمال الفاظ مختصرة



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" على السؤال السادس تحتل المرتبة الأولى بنسبة 58% ، بينما الإجابات

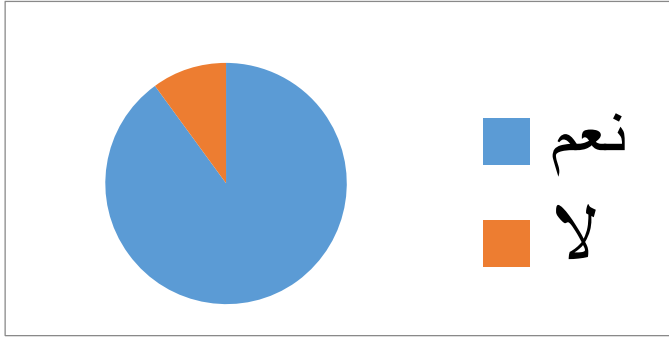
ب "لا" تحتل المرتبة الثانية بنسبة 42% ، و يرجع ذلك لكون العمال الذين أجابو ب "لا" من الإدارة التنفيذية مثل : الحراس ، عقود ما قبل التشغيل ،...، عمال النظافة، مما يعني ان عمال المؤسسة محل الدراسة يستخدمون ألفاظ مختصرة للتعبير عن بعض المصطلحات

- الانتماء للمؤسسة: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل لديك إنتماء للمؤسسة؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (13) : مدى انتماء العمال للمؤسسة.

الشكل رقم (16): مدى انتماء العمال للمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	40	90%
لا	10	10%
المجموع	50	100%



المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" على السؤال السابع تحتل المرتبة الأولى بنسبة 90% ، بينما الإجابات

ب "لا" تحتل المرتبة الثانية بنسبة 10% ، و تعود الاجابات ب لا لوجود بعض العمال المتعاقدين على مستوى المؤسسة ، مما يعني أن عمال المؤسسة محل الدراسة لديهم شعور بالانتماء لها و هذا يعكس أن هناك ثقافة قوية في المؤسسة .

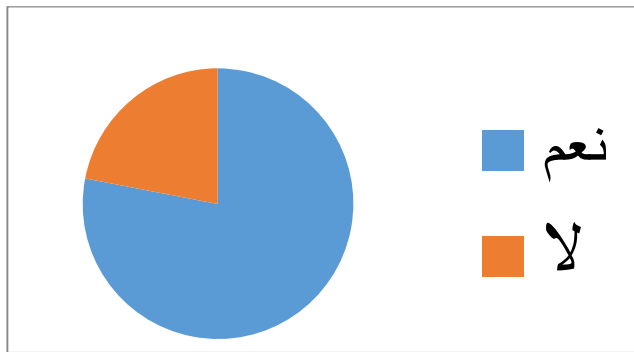
- الاستقرار في المؤسسة: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل تشعر بالاستقرار في المؤسسة ؟

كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (14): مدى شعور العامل بالاستقرار في المؤسسة.

شكل رقم(17): مدى شعور العامل بالاستقرار في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%



المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بأغلبية ساحقة ، بينما إجابات "لا" تحتل المرتبة الثانية بنسبة 22% ، و يرجع الاجابات ب نعم لان معظم العاملين يعقود عمل مدى الحياة في المؤسسات العمومية.

ب - البعد الثاني: الإتصال.

تضمن هذا البعد معرفة مدى فعالية الاتصال السائد بين مختلف العاملين من خلال الاسئلة التالية:

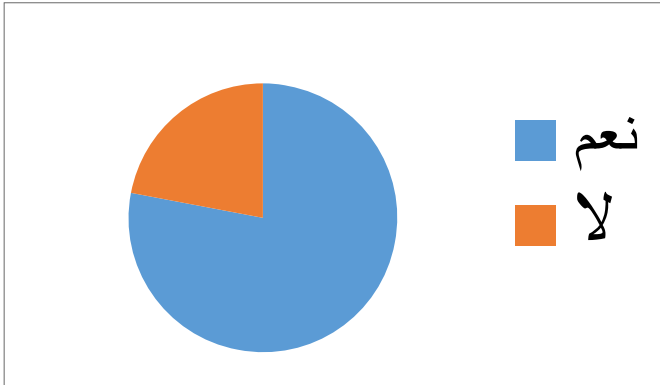
- وضوح الاجراءات و التعليمات: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل الإجراءات و التعليمات

واضحة للعمال؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم(15): مدى وضوح الاجراءات و التعليمات للعمال.

الشكل رقم(18) مدى وضوح الاجراءات و التعليمات للعمال.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" على السؤال الأول المتعلق ببعده الإتصال بلغت نسبة 78% في المرتبة الأولى ، بينما بلغت الإجابات ب "لا" نسبة 22% ، و تعود الاجابات ب لا لعدم فهم بعض العمال مستوى الإدارة التنفيذية مثل : الحراس عمال النظافة ، المتعاقدين للإجراءات و التعليمات على مستوى المؤسسة محل الدراسة ، مما يعني أن الإجراءات و التعليمات واضحة على مستوى المؤسسة محل الدراسة و تساعد العامل في القيام بعمله

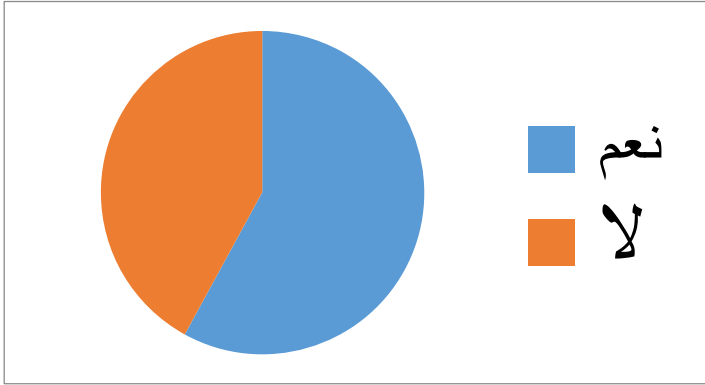
- توفر المعلومة : كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل تتوفر المعلومة بسرعة و دقة؟ كما يوضحها

الجدول الموالي:

الجدول رقم(16): مدى سرعة و دقة توفر المعلومة.

الشكل رقم(19): مدى سرعة و دقة توفر المعلومة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%



المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

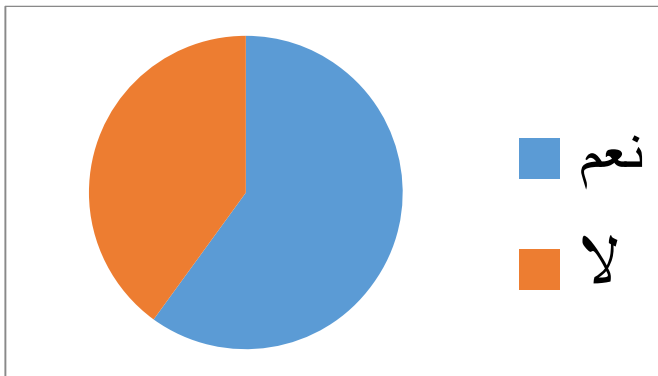
يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" على السؤال الثاني المتعلق ببعد الإتصال يحتل الصدارة بنسبة 58% ، بينما الإجابات ب "لا" تحتل المؤخرة بنسبة 42% ، ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر فيها المعلومة بسرعة و دقة و ذلك يعني أن نظام الإتصال فعال .

- تبادل المعلومات : كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل هناك سهولة في تبادل المعلومات ؟
- كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): مدى سهولة تبادل المعلومات.

الشكل رقم (20): مدى سهولة تبادل المعلومات.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%



المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

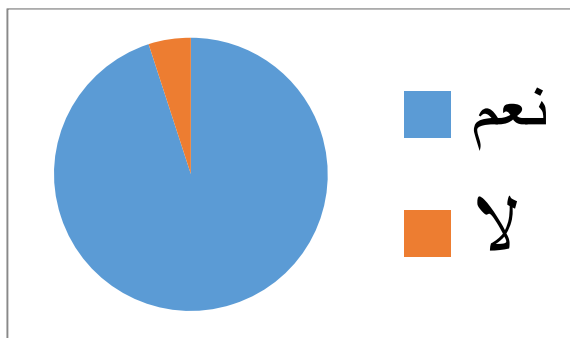
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" على السؤال الثالث تحتل المرتبة الأولى بنسبة 60% ، بينما الإجابات ب "لا" تحتل المرتبة الثانية بنسبة 40% بمعنى أن هناك سهولة في تبادل المعلومات في المؤسسة يعني وجود نظام اتصال فعال

- وجود علاقات طيبة بين الموظفين : كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل تجمعك علاقات طيبة مع زملائك ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الشكل رقم (21): مدى وجود علاقات طيبة بين الموظفين

الجدول رقم (18): مدى وجود علاقات طيبة بين الموظفين.



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	45	95%
لا	5	5%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" على السؤال الرابع احتلت المرتبة الأولى بنسبة 95% ، بينما الإجابات ب "لا" احتلت المرتبة الثانية بنسبة 5% ، مما يعني أنه تجمع الموظف بزملائه علاقات طيبة و هذا مؤشر على أن هناك احترام وتفاهم بين العاملين.

ج - البعد الثالث: التحفيز

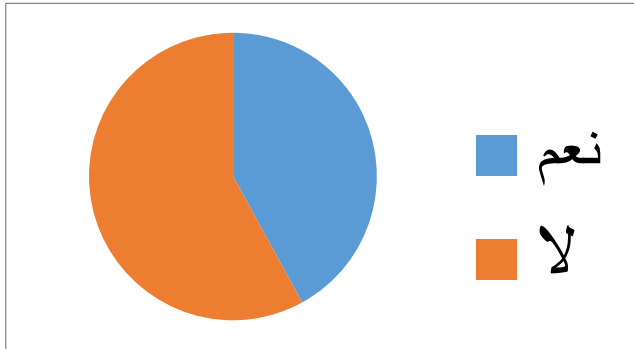
تضمن هذا البعد مدى تحفيز العاملين من خلال الاسئلة التالية:

- تشجيع العاملين: : كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل الإدارة تشجع على أساليب عمل جديدة لتحسين خدماتها ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): مدى تشجيع الادارة للعاملين.

الشكل رقم (22): مدى تشجيع الادارة للعاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	21	42%
لا	29	58%
المجموع	50	100%



المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

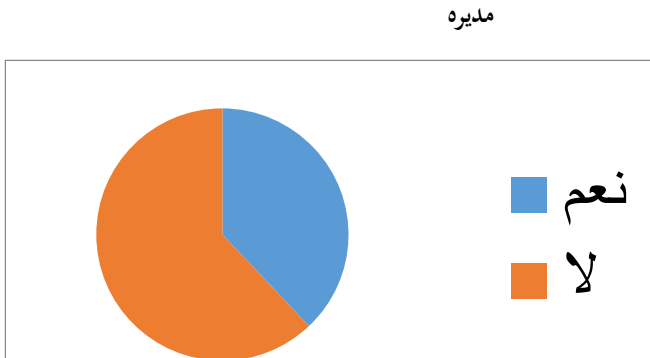
يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب"لا" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 58% ، بينما تحتل الإجابات ب "نعم" المرتبة الثانية بنسبة 42% ، نستنتج أن المؤسسة تشجع على وضع أساليب عمل جديدة تساعد على ترقية مستوى خدماتها.

- الاحترام و التقدير : كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل يحضى العامل بالتقدير و الاحترام من مديره ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): مدى شعور العامل بالتقدير و الاحترام من مديره.

الشكل رقم(23): مدى شعور العامل بالتقدير والاحترام من مديره

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	19	38%
لا	31	62%
المجموع	50	100%



المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

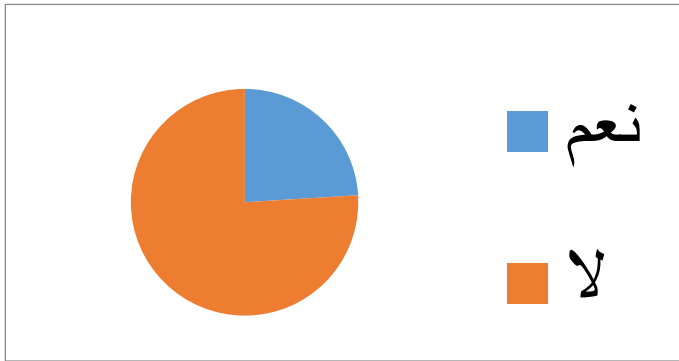
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "لا" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 62% ،بينما الإجابة ب "نعم" تحتل المرتبة الثانية بنسبة 38% ، وتعود الاجابات ب لا للدور الذي يقوم به رؤساء المصالح بالنيابة على المدير اتجاه العمال بتحفيزهم

- المكافآت والترقيات: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال، هل المؤسسة تمنح عمالها مكافئات أو ترقيات ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): مدى حصول عمال المؤسسة على مكافآت و ترقية. الشكل رقم(24): مدى حصول عمال المؤسسة على مكافآت و

ترقيات



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	12	24%
لا	38	76%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "لا" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 76% ، بينما الإجابة ب "نعم" تحتل المرتبة الثانية بنسبة 24 % ، وهذا راجع للطابع العمومي للمؤسسة محل الدراسة ، بحيث تتم الترقيات بالأقدمية مع ضعف في نظام المكافآت .

ومنه نستنتج ان المؤسسة محل الدراسة تكتفي بالترقيات لتحفيز عمالها بالنظر لسنوات العمل.

ثالثا - إجابات أفراد العينة الخاصة بالمنظمة المتعلمة:

أ- البعد الأول: التعلم التنظيمي

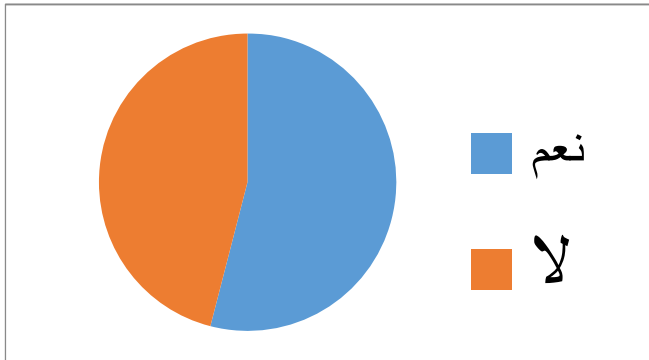
تضمن هذا البعد معرفة مدى التعلم التنظيمي من خلال الاسئلة التالية:

- تشارك المعرفة: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل تشجع المؤسسة تشارك المعرفة لتطور قدرات عمالها؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (22) : مدى تشجيع المؤسسة لتشارك المعرفة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (25): مدى تشجيع المؤسسة لتشارك المعرفة



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

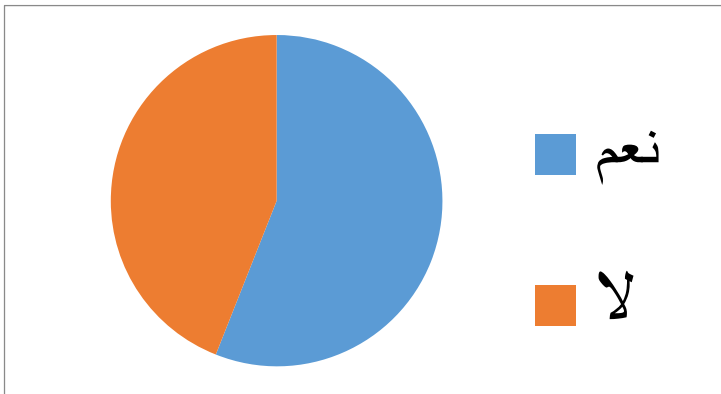
يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 54% ، بينما تحتل الإجابات ب "لا" المرتبة الثانية بنسبة 46% ، وهذا راجع لكون بعض العمال يحتفظون بالمعارف لأغراض شخصية ، ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تشجع بنسبة معتبرة تشارك المعرفة لتطور قدرات عمالها .

- الاطلاع على التجارب السابقة: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل يطلع الموظفون على تجارب سابقة و ممارسات ناجحة لحل مشاكل العمل ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم(23): مدى اطلاع الموظفين على التجارب السابقة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

الشكل رقم(26): مدى اطلاع الموظفين على التجارب السابقة



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

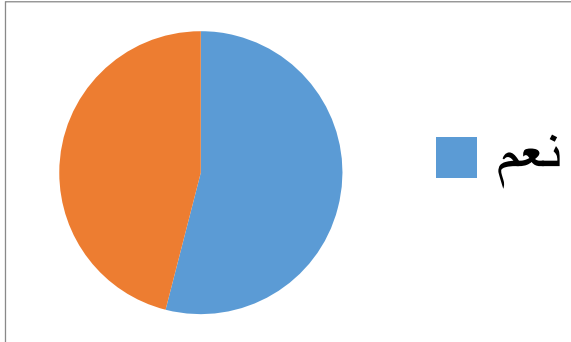
يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 56% ، بينما تحتل الإجابات ب "لا" المرتبة الثانية بنسبة 44% و منه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة يطلع عمالها على التجارب السابقة و الممارسات الناجحة لحل مشاكل العمال في المستقبل.

- التكوين والتدريب : كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل تخضع المؤسسة أفرادها للتكوين و التدريب باستمرار لرفع آدائهم؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): مدى اخضاع العاملين للتدريب و التكوين.

الشكل رقم(27): مدى اخضاع العاملين للتدريب و التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

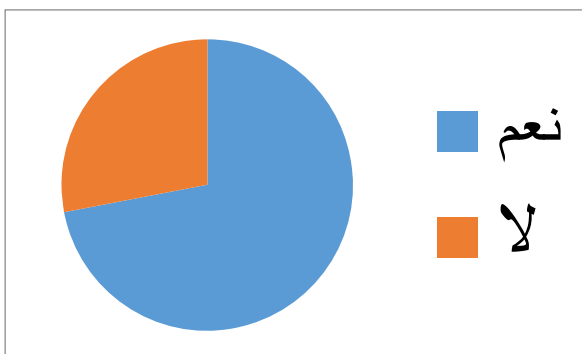
يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 54% ، بينما تحتل الإجابات ب "لا" المرتبة الثانية بنسبة 46% ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تخضع أفرادها الذين يحتاجون مهارات خاصة لبرامج التدريب و التكوين .

- علاقات التعاون مع المؤسسة: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل هناك علاقات تعاون
- مع المؤسسة ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (25) : مدى علاقات التعاون مع المؤسسة.

الشكل رقم(28): مدى علاقات التعاون مع المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

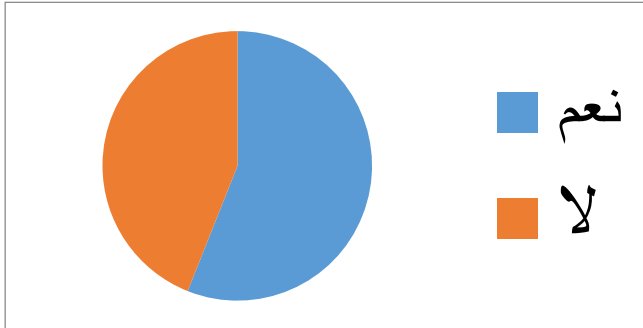
من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 72% ، بينما تحتل الإجابات ب "لا" المرتبة الثانية بنسبة 28% وهذا راجع لوجود بعض العمال الذين لا يدركون أو لا يتعاملون مع مؤسسات أخرى بينما أن للمؤسسة محل الدراسة علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى .

- **التعلم التنظيمي:** كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل تشجع المؤسسة التعلم التنظيمي ؟
كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): مدى تشجيع التعلم التنظيمي.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 56% ، بينما تحتل الإجابات ب "لا" المرتبة الثانية بنسبة 44% ، و هذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تشجع التعلم التنظيمي لكن بمستوى مقبول.

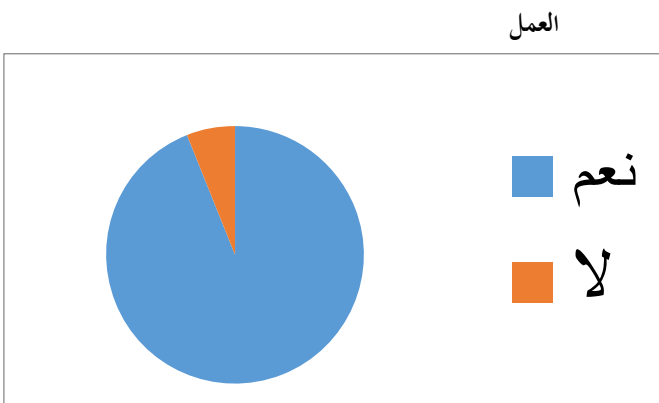
ب- **البعد الثاني: فريق العمل**

تضمن هذا البعد معرفة فريق العمل من خلال الاسئلة التالية:

- **فريق العمل:** كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل تعتمد المؤسسة على الفريق أو الجماعات لآداء الأعمال ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): مدى اعتماد المؤسسة على فريق العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	47	94%
لا	3	6%
المجموع	50	100%



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

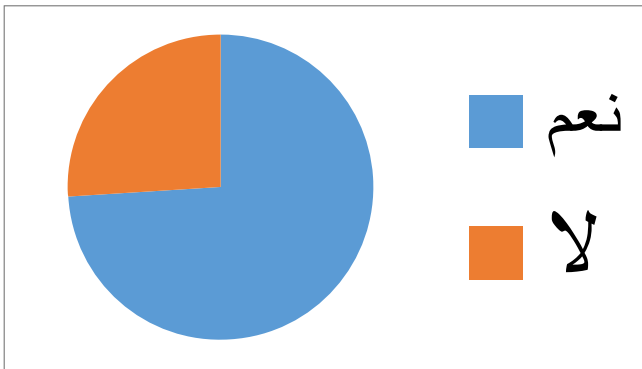
يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بغالبية ساحقة بنسبة 94% ، بينما تحتل الإجابات

ب "لا" المرتبة الثانية بنسبة 6% ، ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الجماعات أو الفرق في أداء الأعمال ما يؤدي الى نشر روح الفريق و التعاون بين العمال وهذا ما أدى الى وجود علاقات طيبة بينهم.

- الانسجام بين الموظفين: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل ينسجم الموظف مع زملائه في العمل و يتقبل وجهات نظرهم ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الشكل رقم (31): مدى انسجام الموظف مع زملائه

الجدول رقم (28): مدى انسجام الموظف مع زملائه



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 74% ، بينما تحتل الإجابات ب "لا" المرتبة الثانية بنسبة 26% وهذا راجع للتفاوت في المستوى بين العمال ، نستنتج أن الموظف في المؤسسة محل الدراسة ينسجم مع زملائه و يتقبل وجهات نظرهم نظرا لانتشار روح الفريق والتعاون بينهم.

ج - البعد الثالث: التمكين

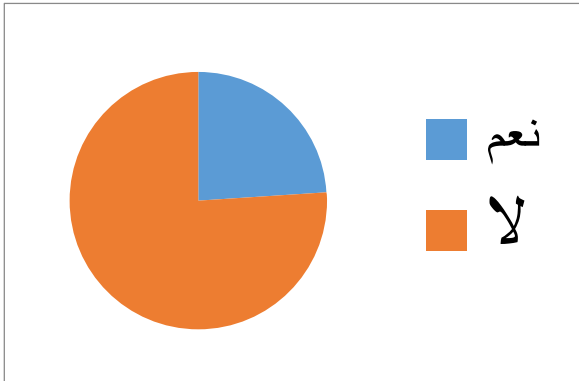
تضمن هذا البعد التمكين من خلال الاسئلة التالية:

- المشاركة في اتخاذ القرار: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل يشارك الموظف في اتخاذ القرار من خلال إبداء الرأي و المشورة ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): مدى مشاركة العامل في اتخاذ القرار.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	12	24%
لا	38	76%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (32): مدى مشاركة العامل في اتخاذ القرار



المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

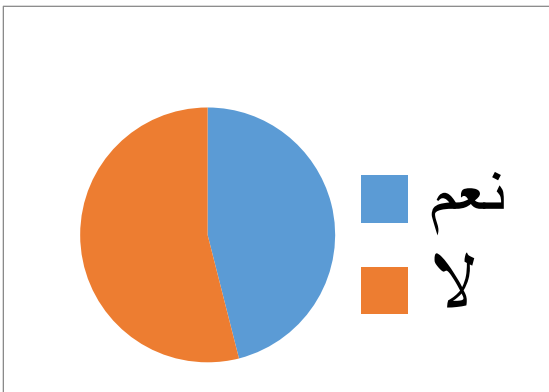
يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "لا" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 76% ، بينما تحتل الإجابات ب "نعم" المرتبة الثانية بنسبة 24 %، نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة يشارك الموظف في اتخاذ القرار من خلال إبداء الرأي و المشورة بنسبة غير معتبرة.

- **توفر التجهيزات:** كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل توفر المؤسسة كل التجهيزات اللازمة لمساعدة العامل على التكيف في عمله ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (30): مدى توفر تجهيزات العمل

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	23	46%
لا	27	54%
المجموع	50	100%

الشكل رقم(33): مدى توفر تجهيزات العمل



المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

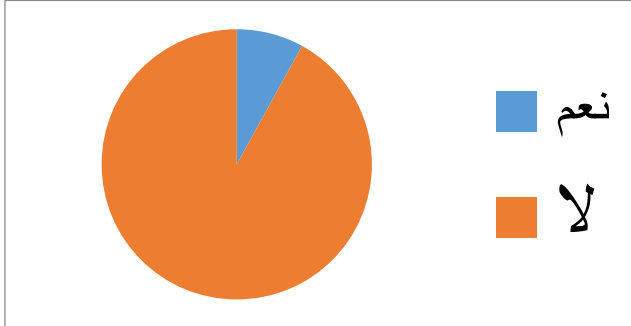
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "لا" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 54% ، بينما تحتل الإجابات ب "نعم" المرتبة الثانية بنسبة 46 %، وذلك بكون المؤسسة تابعة للقطاع العمومي و بالتالي أرباحها محدودة مما يفسر عجزها عن توفير كل التجهيزات اللازمة لتكيف العامل في عمله.

- حرية التصرف : كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل العامل له حرية التصرف عند قيامه بعمله ؟
كما يوضحها الجدول الموالي:

الشكل رقم(34): مدى حرية تصرف العامل في عمله

الجدول رقم (31): مدى حرية تصرف العامل في عمله



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	4	8%
لا	46	92%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

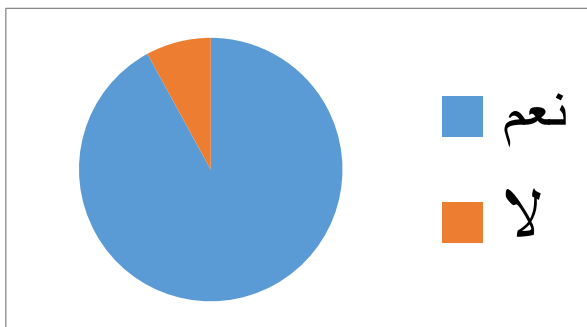
يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "لا" تحتل المرتبة الأولى بغالبية ساحقة بنسبة 92% ، بينما تحتل الإجابات ب "نعم" المرتبة الثانية بنسبة 8% و هي نسبة ضئيلة جدا ، و يرجع هذا لطبيعة المؤسسة محل الدراسة و الطابع العمومي لها فالعامل يخضع لقانون الوظيف العمومي ، ومنه نستنتج أن العامل ليس له حرية التصرف عند قيامه بعمله .
رابعا- العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المنظمة المتعلمة:

تضمن هذا المحور معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة من خلال الاسئلة التالية:

- علاقة العمال بالزبائن : كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل تسمح المؤسسة لعمالها بإقامة علاقات مع زبائنهم ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الشكل رقم(35): مدى علاقة العمال بالزبائن

الجدول رقم (32): مدى علاقة العمال بالزبائن.



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

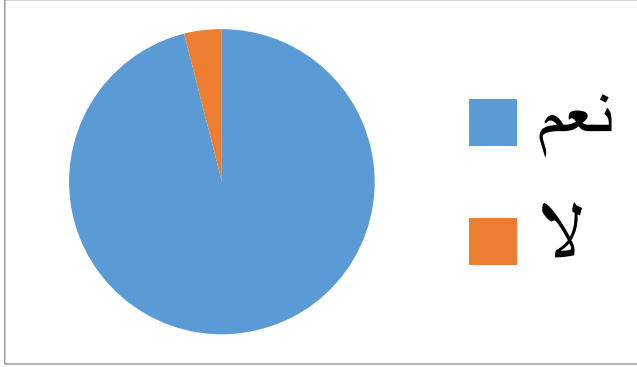
من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب (نعم) تحتل المرتبة الأولى بغالبية ساحقة بنسبة 92% ، بينما تحتل الإجابات ب (لا) المرتبة الثانية بنسبة 8% ، ومنه نستنتج ان المؤسسة تسمح لعمالها باقامة علاقات مع زبائنهم.

- نظام الاتصال : كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل يسمح نظام الإتصال في المؤسسة باكتشاف المشاكل و إيجاد حلول لها ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الشكل رقم(36) مدى مساهمة نظام الاتصال في حل

الجدول رقم (33): مدى مساهمة نظام الاتصال في حل المشاكل.
المشاكل



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

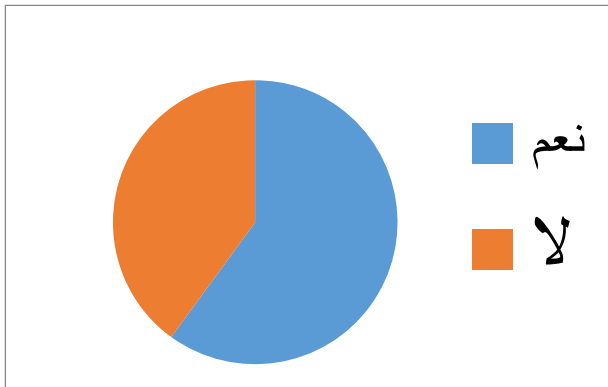
المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بغالبية ساحقة بنسبة 96% ، بينما تحتل الإجابات ب "لا" المرتبة الثانية بنسبة 4% ، وهي نسبة ضئيلة جدا و هذا راجع لوجود عمال تنفيذيين يقومون بتنفيذ الاعمال المطلوبة من قبل رؤسائهم، مما يعني أن نظام الاتصال يساعد على اكتشاف المشاكل و إيجاد حلول لها .

- التعاون و التواصل: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل تشجع المؤسسة على التعاون و التواصل بين موظفيها ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الشكل رقم(37) مدى التواصل و التعاون بين الموظفين

الجدول رقم (34): مدى التواصل والتعاون بين الموظفين.



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	48	60%
لا	2	40%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

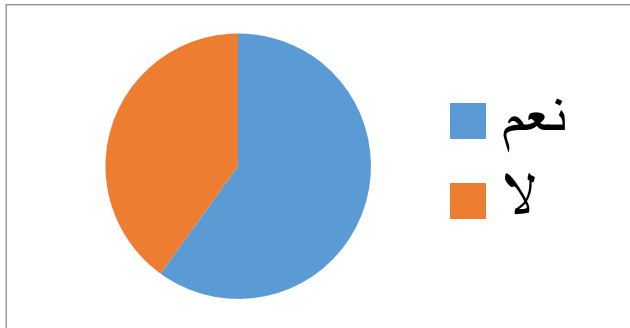
المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 60% ، بينما تحتل الإجابات ب "لا" المرتبة الثانية بنسبة 40% ، وهذا راجع لوجود فجوة بين الإدارة التنفيذية و الإدارة العليا و عدم قيام رؤساء الأقسام بالأدوار المنسوبة إليهم كما ينبغي ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تشجع بنسبة معتبرة موظفيها على التواصل و التعاون .

- **مشاركة المعلومات** : كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل مشاركة المعلومات و فتح قنوات الإتصال مع الزبائن و العاملين تتيح فرصة التعلم للجميع ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): مدى مشاركة المعلومات.

الشكل رقم(38): مدى مشاركة المعلومات



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

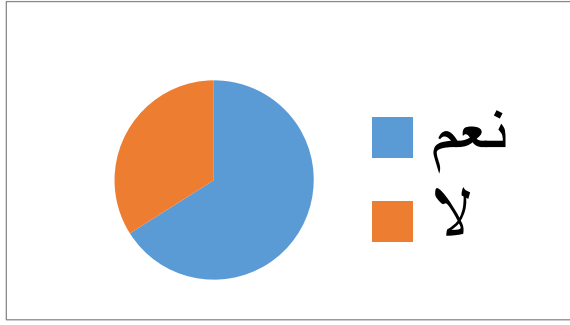
المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 60% ، بينما تحتل الإجابات ب "لا" المرتبة الثانية بنسبة 40% ، وقد يرجع ذلك لوجود مشاكل في التعاملات مع الزبائن لاختلاف ثقافتهم و مستواهم التعليمي و المعيشي ومنه نستنتج أنه في المؤسسة محل الدراسة فتح أدوات الإتصال مع الزبائن و العاملين تتيح فرصة التعلم للجميع

- **المعلومات المخزنة**: كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل تساعد المعلومات المخزنة في قواعد البيانات و الأرشفة و خبرات العمال في دعم القرارات الحالية و حل المشكلات ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (36): مدى مساهمة المعلومات المخزنة في حل المشكلات. الشكل رقم(39): مدى مساهمة المعلومات المخزنة في حل المشكلات



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 66% ، بينما تحتل الإجابات

ب "لا" المرتبة الثانية بنسبة 34 %، وهذا راجع لكون العمال الذين يشتغلون بطرق يدوية دون اللجوء

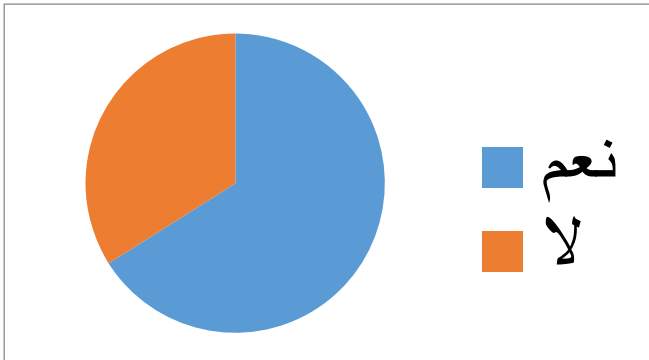
إلى الحاسوب ومنه نستنتج أن المعلومات المخزنة في قواعد البيانات و الأرشيف و خبرات العمال تساعد في دعم القرارات الحالية و حل المشكلات.

- **نظام المعلومات:** كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل تستعمل المؤسسة نظام معلومات يخضع

لتجديد مستمر حسب المعلومات المتدفقة للمؤسسة ؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الشكل رقم(40): مدى تجديد نظام المعلومات

❖ الجدول رقم (37): مدى تجديد نظام المعلومات.



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "نعم" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 66% ، بينما تحتل الإجابات ب "لا" المرتبة

الثانية بنسبة 34 %، وهذا راجع لوجود عمال لا يستعملون نظام المعلومات ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة

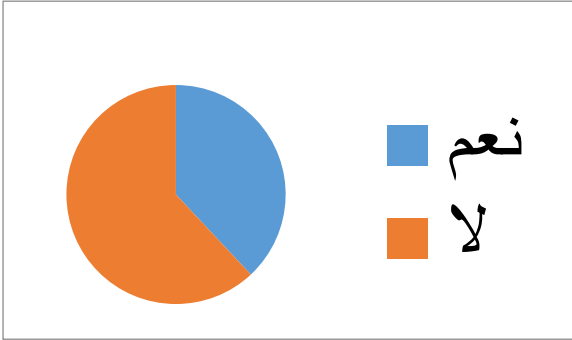
تستعمل نظام معلومات يخضع لتجديد مستمر حسب المعلومات المتدفقة للمؤسسة .

- **المناخ التنظيمي:** كانت اجابات افراد العينة فيما يخص السؤال هل توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم يساعد العمال على إنتاج أفكار جديدة؟ كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): مدى توفر مناخ تنظيمي ملائم

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	19	38%
لا	31	62%
المجموع	50	100%

الشكل رقم(41): مدى توفر مناخ تنظيمي ملائم



المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة

من افراد العينة على الاستبيانات الموزعة.

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات ب "لا" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 62% بينما تحتل الإجابات ب "نعم" المرتبة الثانية بنسبة 38% وهذا راجع لوجود عمال في المؤسسة محل الدراسة لا يساعدهم المناخ التنظيمي على طرح أفكارهم و خاصة العمال التشغيليون ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة مناخها التنظيمي لا يساعد على طرح الأفكار الجديدة وخاصة أن المؤسسة عمومية مسيرة بقانون الوظيف العمومي

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية إتضح بأن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل كبير في بناء منظمة متعلمة ، باعتبار أن الثقافة التنظيمية تعتبر آلية من خلالها يتم تشجيع الأفراد على التعلم التنظيمي و العمل لغرض التشارك في المعرفة لإكتشاف الأخطاء و إيجاد حلول لها و تجنبها مستقبلا و التعديل في هذه المعارف وفق ما يتناسب مع محيطها الداخلي (العمال) و الخارجي (الزبائن) ، وبناء ذاكرة تنظيمية تعتبر كمرجع للأجيال القادمة في المؤسسة حيث أثبتت الدراسة أن المركز الجواربي للضرائب بالأخصرية لديه مستوى عال من الثقافة التنظيمية التي تتميز بالمرونة والقوة و ان الثقافة التنظيمية تشجع على التعاون والتعلم الجماعي والتنظيمي، كما تشجع على تشارك المعرفة و تسهم في بناء ذاكرة تنظيمية و لتغيير الثقافة التنظيمية دور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

و قد خلصت دراستنا الى ان ابعاد الثقافة التنظيمية تؤثر بدرجة مرتفعة على ابعاد المنظمة المتعلمة حيث تبين ذلك من خلال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة.

الخاتمة

الخاتمة :

المؤسسة نظام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي مهما اختلفت أنواعها وأحجامها لذا تسعى للاستمرار بتبنيها التعلم التنظيمي لتحقيق البقاء والاستمرارية ، فبناء منظمة متعلمة قادرة على التكيف مع مختلف التغييرات المحيطة بها لا يتطلب تكنولوجيا جديدة بقدر ما يتطلب اهتمام أكثر بالعمال والتقرب منهم والاحتكاك بهم والاستماع إلى انشغالهم مما يؤدي لكسب ولائهم وتقديرهم وأن المنظمة المتعلمة تتطلب تدخل عدة عوامل، وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق مؤسسات الأعمال ، باعتبار أن الثقافة التنظيمية منظومة من القيم والقواعد المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تبناها المؤسسة لتوجيه سلوك وممارسات الأفراد العاملين بها ، حيث اتضح ذلك من خلال الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، وبالتالي فإن المنظمة المتعلمة يتم بناؤها من خلال معرفة السلوك السائد الذي يعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة التي تشجع تشارك المعرفة بين أفرادها وأن استبعاد هذا الجانب يجعل قيام منظمة متعلمة بعيدة عن التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة .

ان هذا البحث كشف عن الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة في المؤسسة محل الدراسة، باعتبار الثقافة التنظيمية كآلية لنجاح المؤسسات ويتأتى ذلك من خلال التفاعل الإيجابي لأعضاء المنظمة، وتم التوصل إلى ما يلي :

نتائج اختبار الفرضيات:

الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري :

- * تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في المؤسسة؛
- * قوة وإدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل الموظفين بالمؤسسة؛
- * المنظمة المتعلمة تبنى من خلال تبني التعلم التنظيمي بمشاركة المعرفة وبالتقرب من العمال والاهتمام بهم؛
- * الثقافة التنظيمية تعتبر كهوية بالنسبة للمنظمة؛
- * تغيير ثقافة المنظمة حتمية للتكيف المؤسسة مع محيطها.

- اختبار الفرضيات:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج و الإقتراحات التي اتضحت من خلال تحليل و تفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة وعليه سنقوم باختبار الفرضيات المتمثلة فيمايلي :

- إختبار الفرضية الاولى :

أثبتت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية في المركز الجوارى للضرائب بالأخضرية تشجع على مشاركة المعرفة بين موظفيها و يظهر ذلك في بعد المنظمة المتعلمة : التعلم التنظيمي في السؤال الأول هل تشجع المؤسسة تشارك المعرفة لتطور قدرات أفرادها؟ أين حصل السؤال على إجابات (نعم) بلغت نسبتها (54%) و بالتالي الفرضية صحيحة.

- إختبار الفرضية الثانية :

أثبتت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية في المركز الجوارى للضرائب بالأخضرية لها دور في بناء ذاكرة تنظيمية و يظهر ذلك في سؤال حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المنظمة المتعلمة : هل تساعد المعلومات المخزنة في قواعد البيانات و الأرشيف و خبرات العمال في دعم القرارات الحالية و حل المشكلات ؟ ، الإجابة على السؤال بلغت (66%) و بالتالي الفرضية صحيحة.

- إختبار الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية في المركز الجوارى للضرائب بالأخضرية لها دور في ربط المنظمة ببيئتها الخارجية ، و يظهر ذلك في إجابات عمال المؤسسة محل الدراسة على السؤال التالي : هل تسمح المؤسسة لعمالها بإقامة علاقات مع زبائنها ؟ أين حصل السؤال على إجابات قدرت بنسبة (92%) ، كذلك السؤال : هل تستعمل المؤسسة نظام معلومات يخضع لتجديد مستمر حسب المعلومات المتدفقة للمؤسسة ؟ حيث حصل على إجابات (نعم) قدرت (66%)

و بالتالي الفرضية صحيحة.

- إختبار الفرضية الرابعة :

أثبتت الدراسة بأن المركز الجوارى للضرائب بالأخضرية يتبنى ثقافة تنظيمية بكافة أبعادها بشكل جيد ، و هذا من خلال حساب التكرار و النسب لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية التي تعدت في مجملها (50%) و هي نسب مرتفعة مما يثبت صحة الفرضية الأولى أن المؤسسة المستقبلية لديها ثقافة تنظيمية قوية و بالتالي الفرضية صحيحة.

- إختبار الفرضية الخامسة:

أثبتت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية في المركز الجوارى للضرائب بالأخضرية تشجع على التعاون و التعلم الجماعي لأن غالبية إجابات العمال في هذه المؤسسة تعدت (50%) ، و يظهر ذلك في أبعاد المنظمة المتعلمة : التعلم التنظيمي

و فريق العمل ، كذلك السؤال الرابع : هل مشاركة المعلومات يتيح فرصة التعلم للجميع ؟ أين بلغت الإجابات ب (نعم) نسبة (60%) و بالتالي الفرضية صحيحة

الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني :

للإجابة عن التساؤلات المطروحة للدراسة، وهذا بهدف معرفة دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة والذي حاولنا من خلال دراسة الإشكالية على أرض الواقع وتطبيق آليات ومؤشرات الدراسة حول عينة من العمال في المركز الجوارى للضرائب بالأخصرية والتي بلغ عددها 50 فرد وللوقوف أكثر على دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة، وقد توصلنا إلى جملة من النتائج المتوصل إليها من خلال فرضيات الدراسة وهي كما يلي :

- أثبتت الدراسة أن المركز الجوارى للضرائب بالأخصرية لديه مستوى عال من الثقافة التنظيمية التي تتميز بالمرونة والقوة؛
- الثقافة التنظيمية تشجع على التعاون والتعلم الجماعي والتنظيمي؛
- الثقافة التنظيمية تشجع على تشارك المعرفة؛
- الثقافة التنظيمية تسهم في بناء ذاكرة تنظيمية؛
- لتغيير الثقافة التنظيمية دور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

الاقتراحات : على ضوء ما توصلنا إليه من النتائج نقترح ما يلي على المؤسسة :

- تحسين نمط الاتصال في المؤسسة لتوفير الكثير من الوقت والجهد وذلك من خلال فتح قنوات إتصال جديدة وتحسين عملية الاتصال بين العاملين والإدارة؛
- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة واشتراك العاملين في صنع القرارات مما يؤدي إلى تقرب القرارات والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية؛
- العمل على توفير مناخ تنظيمي جيد يساعد العمال على أداء مهامهم؛
- التقرب أكثر من العمال لمعرفة أفكارهم ومقترحاتهم فيما يخص مهامهم ومستنداتهم في تطبيق الأفكار الجديدة؛
- على المؤسسة أن تشجع أفرادها باستمرار على التغيير في أساليب عملهم بما يتناسب مع التغييرات الممكنة إحداثها مستقبلا.

افاق الدراسة: من خلال الدراسة التي قمنا بها و نتائج الدراسة المتوصل اليها يتبين لنا ما يلي :

- أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات؛

- النمط القيادي للمنظمة ودوره في بناء منظمة متعلمة.

قائمة المراجع

1. الكتب

- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، بدون ذكر دار النشر، 2005
- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013 .
- العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009 .
- جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- حسين حرير، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2009.
- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
- عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي الدباسي العيادي، التعلم التنظيمي في المؤسسة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع (عمان)، الأردن، ط1، 2009
- عبد الستار العلي وعامر قندلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، ط4، 2008.
- محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط5، 2009.

- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005 .
- نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع (القاهرة)، مصر، ط1، 2015،
ب- المذكرات
- أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط (عمان)، الأردن، 2010 .
- براء عبد الكريم مجلد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلقة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، 2002.
- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط)، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.
- الساعدي مؤيد، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2006 .
- رضا النعيجه، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، اطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة باتنة، 2012.
- زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، اليمن، 2010.
- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، بعلم الإدارة السعودية، 2008.
- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011 .
- هشام علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة عمان، الأردن، 2009.

ج- المجالات

- باعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف الذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، 2014 .

- الهيبي صلاح الدين، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 1، تموز 2005 .

- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات (دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والإسكان في العراق)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، 2007 .

- عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكر التنظيمية على الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعي العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2007.

- محمد رشيد وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الأول، 2009 .

د- الملتقيات

- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ورقة بحثية مقدمة ضمن "ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة بشار، 13-14 ديسمبر 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

-Charlotte Fillol, **L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: étude de cas chez EDF**, docteurs sciences de gestion.

- Kinfston, J.et Macintosh, A. "**knowledge management thought multi-prospective Modeling: representing and distribution organizational memory**", knowledge-Based system, Vol (13), (2009) .

-Charlotte Fillol, **L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: étude de cas chez EDF**, docteurs sciences de gestion, 2006.

-
- Kinfston, J. et Macintosh, A. "**knowledge management thought multi-prospective Modeling**: representing and distribution organizational memory", knowledge-Based system, Vol (13), (2009) .
 - Robey, D. Widhat, N. et Rodriguez, A. "**Merging process reengineering as a component of organizational learning**", journal of accobentings management et information technologies, vol (5), N° 01,(1995)
 - Yezhuang T, Li, Z. et Shufer, F. "**The radiant effect of organization memory from cultural-oriented to technical operational-oriented**", Journal of industrial engineering and engineering management, Vol (4), (2001).
 - Schein, E. (1996) "Three cultures of management: the key to organizational learning", Journal management review, Vol (38).

الملاحق

ملحق رقم 01: استبيان خاص بموضوع دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب

المحور 01: البيانات الشخصية

أ- الجنس : ذكر (....) أنثى (....)

ب) المستوى العلمي: اقل من ثانوي (....) ثانوي (....) جامعي (....) دراسات عليا (....)

ج) العمر : اقل من 30 سنة (....) من 30 إلى 40 سنة (....) من 41 إلى 50 سنة (....)

د) الخبرة : اقل من 5 سنوات (....) من 5 إلى 10 سنوات (....) من 10 إلى 15 سنة (....)

أكثر من 15 سنة (....)

هـ) المهنة : إطار (....) عامل تحكم (....) عامل تنفيذي (....)

المحور 02 : أسئلة متعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	نعم	لا
01	هل توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة؟		
02	هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات زبائنها؟		
03	هل تقوم المؤسسة بإحتفالات وتكريمات لصالح عمالها؟		
04	هل تولي اهتمام كبير لقيمة الوقت وإنجاز المهام ؟		
05	هل للمؤسسة عادات وتقاليد تسعى لترسيخها لدى العمال الجدد ؟		
06	هل تستعملون الفاظ مختصرة تتعاملون بها؟		
07	هل لديك إنتماء للمؤسسة؟		
08	هل تشعر بالاستقرار في المؤسسة؟		
09	هل الإجراءات والتعليمات واضحة للعمال؟		
10	هل تتوفر المعلومة بسرعة و دقة؟		
11	هل هناك سهولة في تبادل المعلومات؟		

		هل تجمعك علاقات طيبة مع زملائك؟	12
		هل الإدارة تشجع على تبني أساليب عمل جديدة لتحسن من خدماتها؟	13
		هل يحظى العامل بالتقدير و الاحترام من مديره؟	14
		هل تمنح المؤسسة عمالها مكافئات أو ترقية؟	15

المحور 03 : أسئلة حول متغير المنظمة المتعلمة

الرقم	الفقرة	نعم	لا
01	هل تشجع المؤسسة تشارك المعرفة لتطور قدرات عمالها؟		
02	هل يطلع الموظفون على تجارب سابقة و ممارسات ناجحة لحل مشاكل العمل؟		
03	هل تخضع المؤسسة أفرادها للتكوين و التدريب باستمرار لرفع أدائهم؟		
04	هل هناك علاقات تعاون م ع المؤسسة؟		
05	هل تشجع المؤسسة على التعلم التنظيمي؟		
06	هل تعتمد المؤسسة على الفريق أو الجماعات لأداء الاعمال؟		
07	هل ينسجم الموظف مع زملائه في العمل و يتقبل وجهات نظرهم؟		
08	هل يشارك الموظف في اتخاذ القرار من خلال إبداء الرأي و المشورة؟		
09	هل توفر المؤسسة كل التجهيزات اللازمة مما يساعد العامل على التكيف في عمله؟		
10	هل العامل له حرية التصرف عند قيامه بعمله؟		

المحور 04: أسئلة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المنظمة المتعلمة

لا	نعم	الفقرة	الرقم
		هل تسمح المؤسسة لعمالها بإقامة علاقات مع زبائنهم؟	01
		هل يسمح نظام الاتصال في المؤسسة باكتشاف المشاكل و إيجاد حلول لها؟	302
		هل تشجع المؤسسة على التواصل و التعاون بين موظفيها؟	03
		هل مشاركة المعلومات و فتح قنوات الاتصال مع الزبائن و العاملين يتيح فرصة التعلم للجميع؟	04
		هل تساعد المعلومات المخزنة في قواعد البيانات و الأرشيف و خبرات العمال في دعم القرارات الحالية و حل المشكلات؟	05
		هل تستعمل المؤسسة نظام معلومات يخضع لتجديد مستمر حسب المعلومات المتدفقة للمؤسسة؟	06
		هل توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم يساعد العمال على إنتاج أفكار جديدة؟	07

ملحق رقم 02 : قائمة الأساتذة المحكمين .

الرقم	الأستاذة	الجامعة
01	مرمات نبيلة	أستاذة بكلية علوم التسيير و الاقتصاد - البويرة-
02	شرفاوي عائشة	أستاذة بكلية علوم التسيير و الاقتصاد - البويرة-
03	بغودود راضية	أستاذة بكلية علوم التسيير و الاقتصاد - البويرة-