



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

المشرف	إعداد الطالب (ة):	
بوبكر ياسين	1 - بن بجيعت دنيا	
	2 - بوزراع سهى ريم	

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	الوافي حمزة
مشرف ومقرر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوبكر ياسين
ممتحن	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	عاشوري ابراهيم

السنة الجامعية 2023/2022



إهداء

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

اهدي هذا العمل إلى

إلى من عمل بالكد في سبيلي وعلمي معنى الكفاح

وكان لي نعم السند وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي

إلى من ربتني وأنارت دربي ووقفت بجانبني في جميع مصاعبي

وأنارت طريقي بدعائها لي

إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أُمي الحبيبة

إلى إخوتي: محمد رضا، جهينة، أميمة، الكتكوت معتر

إلى خطيبي الذي دعمني لإنجاز مذكرتي حفظه الله

إلى جدي أطل الله في عمره

إلى كل عائلة بن بجعيط من كبيرها إلى صغيرها

إلى صديقاتي: ابتسام، أماني، ريان، لبنى، مروة

دنيا

إهداء

اهدي عملي هذا إلى:

أمي رفيقتي المقربة قدوتي من أمنت بي وبأحلامي وطموحي قبلي
إلى الذي كابد الشدائد وكان عرق جبينه منير دربي إلى من اشترا لي أول قلم
ودفعني بكل ثقة على حوض الصعاب أبي أطال الله عمره.

أخي الوحيد علاء الدين سندي وسبب سعادتي

صديقاتي التي افتخر بصداقتهن طول العمر صوفيا أسماء نريمان ملاك، خلود

كل من عائلة بوزراع وحمودة

كل من يكافح في سبيل العلم

سهى ريم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا

الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

فاني في البداية اشكر الله العلي القدير امتثالاً لقوله تعالى لئن شكرتم لأزيدنكم

الذي أمدني برعايته وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة

كل الشكر والعرفان إلى

عائلتي الصغيرة أبي أمي أخواتي

أستاذي المشرف بويكر ياسين الذي لم يكتفي بتأدية دوره على أكمل وجه فقط، بل كان نعم المشرف ولم

يبخل علينا بأي نصيحة أو رأي قد يفيدني، ابتداءً في ضبط متغيري الدراسة والى غاية الانتهاء منها

واشكره خاصة على أخلاقه العالية وتعامله الراقى معنا

كل الباحثين من قبلي الذين اعتمدت أبحاثهم كمرجع لي أثناء إعدادي مذكري

دون ان ننسى كل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذا العمل،

وتقويمه وتصحيحه.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

٧	الملخص
-	مقدمة
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	منهج الدراسة
ج	الدراسات السابقة
	الفصل الأول: أسس ومفاهيم حول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي
6	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
7	المطلب الثاني: أهمية التعلم التنظيمي
9	المطلب الثالث: أهداف التعلم التنظيمي
11	المبحث الثاني: أنواع ومستويات التعلم التنظيمي
11	المطلب الأول: أنواع التعلم التنظيمي
13	المطلب الثاني: خصائص ومعوقات التعلم التنظيمي
15	المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي
17	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة
17	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
18	المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة
20	المطلب الثالث: الموازنة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
21	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
24	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
26	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
26	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
29	المبحث الثاني: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة

فهرس المحتويات

29	المطلب الأول: أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء
29	المطلب الثاني: التعلم الفرقي والأداء
30	المطلب الثالث: أثر التعلم التنظيمي في تحقيق إدارة التميز
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة
34	تمهيد
35	المبحث الأول: لمحة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
35	المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
35	المطلب الثاني: الهيكل القاعدي للمركز الجامعي
37	المطلب الثالث: الهيكل الإداري لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
38	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات
38	المطلب الأول: الطريقة الإجرائية
39	المطلب الثاني: المنهجية والأدوات الدراسية
41	المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها
41	المطلب الأول: دراسة الاتجاهات والبيانات الوصفية لعينة الدراسة
45	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
50	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات
53	خلاصة الفصل
54	خاتمة
57	المراجع
61	الملاحق

قائمة الجداول

20	موازنة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
41	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس
42	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
42	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
43	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية
44	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
46	نتائج اختبار ثبات الدراسة معامل الفاكرونباخ ومعامل الصدق
46	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بمتغيرات الدراسة
47	تحليل فقرات المستوى الفردي
47	تحليل فقرات المستوى الجماعي
48	تحليل فقرات المستوى المنظمي
49	تحليل فقرات الأداء الوظيفي
50	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
50	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
51	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
52	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

قائمة الأشكال

09	أهمية التعلم التنظيمي
11	التعلم المعرفي والسلوكي
16	مستويات التعلم التنظيمي
19	خصائص المنظمة المتعلمة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بمستوياته الثلاث (الفردية الجماعية، المنظمة) بالمؤسسة محل الدراسة. للوصول إلى تحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبيان كأداة للدراسة حيث وزع 40 استبيان بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات توصلت نتائج الدراسة إلى انه يوجد مستوى مرتفع لكل من التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الميدانية محل الدراسة، كما تم التوصل إلى وجود اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميله.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، الأداء، الأداء الوظيفي.

Abstract:

This study aimed to clarify the role of organizational Learning in improving job performance at its three levels (individual), group, and organizational) in the institution under study.

In order to archive the objective of the study, a questionnaire was used as a tool for the study, where 40 questionnaires were distributed at the Institute of Economic and commercial sciences and management sciences at Abdel Hafid Bousouf University in Mila, and the SPSS statistical package program was used in order to analyze the data and test the validity of the hypotheses.

Organizational Learning and job performance in the Field institution under study, and it was found That There Is a statistically significant positive effect of organizational Learning on improving job performance at the Institute of Economic, and commercial sciences and management sciences at Abdel Hafid Bousouf University Mila.

Keywords: organizational Learning, Learning organization, performance, job performance.

المقدمة

ان دخول المنظمات مناخ القرن الحادي والعشرين وما فيه من تحولات وتغيرات متسارعة نتيجة الثورة الرقمية والمعلوماتية وتطور في وسائل الاتصال، فرض عليها واقعا جديدا يوجب عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه المتغيرات ومن بين هذه المفاهيم التعلم التنظيمي، باعتباره ضرورة استراتيجية لتقدم المنظمات وتطورها، فهو يساهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير في بيئة غير مستقرة، مما أدى بالمنظمات إلى القيام بالبحث عن مزايا تنافسية جديدة تمكنها من التكيف مع التغيرات في طرق أداء الأعمال، فالتعلم هو مصدر للميزة التنافسية من أجل تحسين الأداء.

لكن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بوجود إطارات بشرية قادرة على التعلم كونها اهم مورد من بين موارد المؤسسة، فهي مصدر المعلومات والمعرفة.

أما الأداء يشكل أهمية أساسية لأي منظمة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من إعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة لتصبح قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات.

ان جميع المنظمات سواء عامة أو خاصة، تمتلك نوعا من التقييم الرسمي أو الغير رسمي، كما يتكون النظام الإداري لأية منظمة من مجموعة علاقات تنظيمية متفاعلة في النشاط والأداء، ويعتبر التعلم التنظيمي بعدا أساسيا من أبعاد التقييم المؤسسي، عن طريق العمل من خلال الفريق والهيكل التنظيمي المرن، مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

إشكالية البحث:

يعد موضوعا التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي من الموضوعات الحديثة في الأدب الإداري المعاصر على الرغم من تناوله في ميادين فكرية مختلفة وتبرز الحاجة اليهما في منظمات الأعمال حاضرا ومستقبلا، بسبب التغيير المتسارع في إدارة المعرفة واستجابة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، وعلى الرغم من أهمية موضوعي التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي اللذين أخذوا حيزا مهما من تفكير الباحثين وجهودهم في السنوات الأخيرة، وتوسع أفاقهما في مختلف أنحاء العالم، ما يزالان يشغلان تفكير الباحثين والمتخصصين في كثير من دول العالم، ولا تزال مفاهيمهما وأبعادهما نوعا ما يكتنفها الغموض والوضوح، هنا تطرح إشكالية معرفة طبيعة العلاقة التي تربط استغلال المؤسسة للتعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

ما هو أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسة محل الدراسة؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما هو أثر التعلم الفردي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين محل الدراسة؟

السؤال الثاني: ما هو أثر التعلم الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين محل الدراسة؟

السؤال الثالث: ما هو أثر التعلم المنظم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر عالي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الأولى: يوجد أثر عالي ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a \leq 0,05$

الفرضية الثانية: يوجد أثر عالي ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a \leq 0,05$

الفرضية الثالثة: يوجد أثر عالي ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a \leq 0,05$

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التعلم التنظيمي وأبعاده.
- التعرف على درجة ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (التعلم التنظيمي) وكل بعد من أبعاده والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية دراستنا من أهمية متغيراتها المتمثلة في التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي والتي سنحاول إيضاحها في النقاط التالية:

- دراسة عملية التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمنظمي.
- أهمية المتغيرين موضوع الدراسة في الفكر الإداري المعاصر.
- التعرف على أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة:

وقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي فهو ملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات تحليل الأثر بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد تم جمع المعلومات من مصدرين مختلفين: مصادر ثانوية يتم الاعتماد عليها في الجانب النظري تتمثل في الكتب، المجالات، الملتقيات، أما بالجانب التطبيقي فتم استخدام الاستبيان كأداة لجميع البيانات.

الدراسات السابقة:

1- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة "عيشوش خيرة" بعنوان "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك " تحت إشكالية كيف تستطيع المنظمات تحسين أدائها من خلال مدخل التعلم التنظيمي؟ اتبعت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستدلالي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة التعلم التنظيمي في شركة سوناطراك واستكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

-التعلم التنظيمي عملية مستمرة وتحدث تلقائيا كجزء من ثقافة المنظمة.

-التعلم التنظيمي هو المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتحسين أدائها وتميزها تنافسيا.

2- مذكرة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة " خديجة بلموهوب " بعنوان " دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " تناولت المنهج الوصفي، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة وخصائص التعلم التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة ومعرفة إن كان التعلم التنظيمي يحسن الأداء الاجتماعي والاقتصادي والمجتمعي للمؤسسات محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

التعلم التنظيمي هو عملية تنطلق من مصادر معينة لكن تصنيفها إلى مصادر داخلية وخارجية، يتم استغلال المعلومات والمعارف التي توفرها للمؤسسة بميكانيزمات معينة قد تكون على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي وعلى المستوى المنظمي وهذه النتائج بدورها لها انعكاسات على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية للأداء.

الفصل الأول

تمهيد:

إن مفهوم التعلم التنظيمي مفهوم حديث، حيث اقتصر مفاهيم التعلم سابقا عن التعلم التقني المتعلق بتقنيات الإنتاج بعيدا عن الممارسات الإدارية والسلوكيات التنظيمية، كما أن التعلم سابقا كان يستهدف الفرد لكن بظهور التعلم التنظيمي بات واضحا أن هذا المنهج يستهدف المنظمة ككل نحو تأسيس مناخ تنظيمي صحي يسمح بتطور المنظمة وازدهارها حيث سنحاول في هذا الفصل التطرق لهذا المفهوم للتعرف على التعلم التنظيمي ومستوياته إلى غير ذلك من المفاهيم التي من شأنها أن تعطينا صورة عن هذا المفهوم وكذلك المنظمة المتعلمة من خلال ثلاث مباحث :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع ومستويات التعلم التنظيمي

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

احتل موضوع التعلم التنظيمي Organizational Learning اهتماما واسعا من قبل الباحثين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الزوايا والمحاور والأبعاد التي قدمها العلماء والباحثون لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وفلسفاتهم والفترة الزمنية التي ظهرت فيها دراستهم ومؤلفاتهم.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

التعلم هو العملية التي كرم الله بها الإنسان، فجعله قادرا على الاستفادة من التجارب التي يعيشها في حياته، ولقد وردت كلمة "علم" 484 مرة في القرآن الكريم، ويتضمن معنى التعلم في العديد من الآيات القرآنية، وقوله جلا وعلا "يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير" (المجادلة: 11).¹

1- **التعلم لغة:** في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف، واستعلم واعلم.

أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف.

2- **التعلم اصطلاحا:** يعرف التعلم التنظيمي على انه عملية سيرورة العمليات المرتبة والمعروفة والتي تتكرر بشكل منتظم للحيازة على مجموعة المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم.

وبهذا فان التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها.²

وفيما يلي سنورد اهم ما جاء به الباحثون في تعريفهم للتعلم التنظيمي

تعريف هيوبر Huber " التعلم التنظيمي هو المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة. ويشير أيضا إلى أن هناك أربعة عمليات لا بد من تكاملها معا في التعلم التنظيمي هي: الحصول على المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية."³

تعريف برنارد Bernard " التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف والمعلومات ثم مراجعتها وتنقيحها من حين إلى آخر."⁴

¹ القرآن الكريم

² عيشوش خيرة، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاسم، تلمسان-الجزائر، 2011، ص22.

³ بلقاسم حوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين**، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2015، ص25.

⁴ يوسف عطوي المواضية، **التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشافة الاستراتيجية**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص36.

تعريف برايتون britton "التعلم التنظيمي هو كل ما تؤديه المنظمة لدعم أعضائها من ترجمة المعلومات إلى معرفة وإلى الحكمة ثم تحويل الحكمة الضمنية من كونها ضمنية إلى حكمة ظاهرة والتي يمكن الحصول عليها واستعمالها من قبل الآخرين عن طريق التعلم".¹

تعريف الفاعوري " التعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب الإخفاق والنجاح".²

تعريف فيول وليل أس fiol and lyles اللذان يعرفان التعلم التنظيمي على انه " عملية تحسين الأعمال بفضل المعارف الجديدة التي تسمح بفهم معمق للمؤسسة والبيئة".³

من خلال ما سبق يمكن اعتبار التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى نقل الخبرات والتجارب إلى الأفراد العاملين بها، والعمل على تعزيز التعلم ومشاركة المعارف والمهارات بينهم من خلال خلق جو تنظيمي يسمح بذلك قصد الوصول إلى حل للمشاكل المستقبلية التي قد تعترضها ومسايرة مجريات حالات العمل.

المطلب الثاني: أهمية التعلم التنظيمي

تبرز الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي فيما يلي:

- ❖ رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.
- ❖ تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المنظمة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية.
- ❖ خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة.⁴
- ❖ الطريق الأفضل لضمان تحقيق التميز التنافسي وبالتالي يتعين على المنظمة تفهم العملية وتهيئة البنى التحتية الكفيلة بتنشيطها بين العاملين.

¹ إيناس عباس يونس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2012، ص 05.

² ايمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013، ص 130.

³ خديجة بلمهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2012، ص 12.

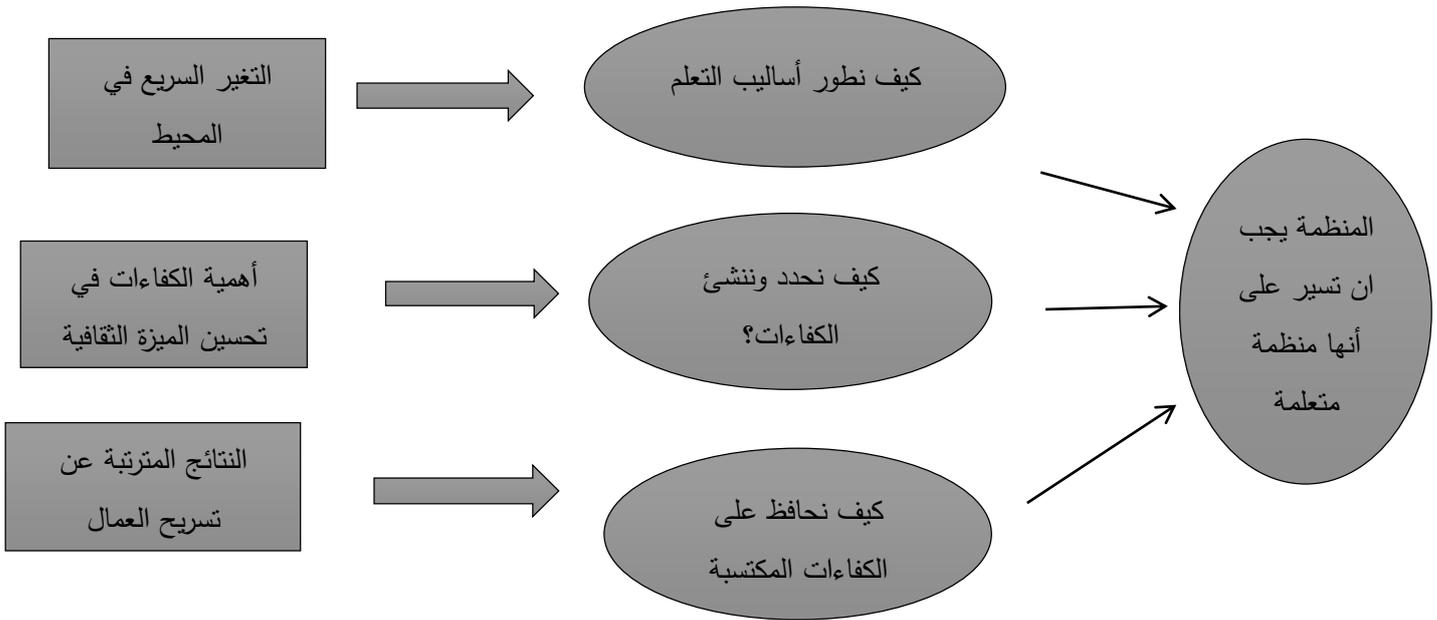
⁴ عمارة سلمى، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 1، 21 جانفي 2018، ص 150.

- ❖ جعل العاملين أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل وبما يدور أو يحدث في مواقع العمل بالمنظمة.
- ❖ إن تبني المنظمات للتعلم التنظيمي دليل واضح على تحولها من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المنظمة المبني على الثقة والعمل الفرقي والتطوير المتواصل.¹
- ❖ قدرة المنظمات على التنافس والاستمرار.
- ❖ المصدر الأساس للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها.
- ❖ ضمان توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، وتمكن المنظمات من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف عبر إحداث تحسينات تدريجية أو إجراء تغييرات جذرية لقاعدة معرفية وللسياقات التنظيمية.²
- ❖ يمنح المنظمة القدرة على إعادة هياكلها التنظيمية واستراتيجياتها طبقاً للتغير البيئي.
- ❖ يمكن المنظمة من مواجهة حالات اللاتأكد البيئي، إذ تزداد الحاجة للتعلم التنظيمي تبعاً لها.
- ❖ هو وسيلة التحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون.³

¹ قمري حياة، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13 ديسمبر 2017، ص 33.

² محمد جبار هادي يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص 52.

³ مؤيد الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص: 95-98.



الشكل رقم 01: أهمية التعلم التنظيمي

المصدر: عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة، مذكرة ماجستير، 2011، ص 29.

المطلب الثالث: أهداف التعلم التنظيمي

يمكن تلخيص أهداف التعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- ❖ تحقيق الأداء المتميز والأداء التنافسي.
- ❖ تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
- ❖ التحسين المستمر في الجودة.
- ❖ الإبداع والابتكار.
- ❖ زيادة القدرة على مواجهة التغير.
- ❖ تعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية ودعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية.
- ❖ إدارة الوقت بكفاءة.
- ❖ فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية.
- ❖ فهم علاقة التداخل بين داخل وخارج المؤسسة.

❖ تحفيز ودفء الأفراد معنويا ونفسيا.

عند ملاحظة أهداف التعلم التنظيمي نجد أنها كلها سبل لتحسين الأداء فمثلا تجنب وتصحيح النقص والقصور في مجالات العمل التنظيمي المختلفة أو زيادة مستويات الجودة كلها لها نتيجة واحدة هي تحسين الأداء.¹

¹ خديجة بلموهوب، مرجع سبق ذكره، ص12.

المبحث الثاني: أنواع ومستويات التعلم التنظيمي

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرض إلى أهم أنواع ومستويات وخصائص التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: أنواع التعلم التنظيمي

يمكن ذكر أهم النمط للتعلم التنظيمي التي جاء بها أهم الباحثين والتي يمكن أن تطبقها المنظمات.

أولاً: التعلم الاعتيادي (normal Learning) والتعلم العالي (high Learning)

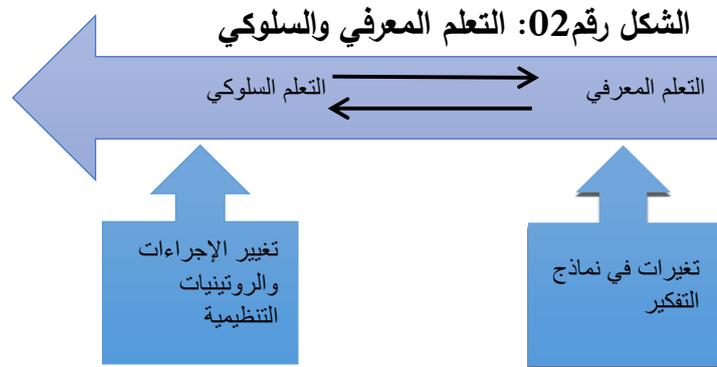
قدمه توماس، فالتعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي وبدعم هذا القرار، أما التعلم العالي فيظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة.

ثانياً: التعلم المعرفي (cognitive Learning) والتعلم السلوكي (behavioral Learning)

التعلم المعرفي الذي يترجم من خلال تغيرات إدراكية ونماذج التفكير التي تطبق في الطريقة التي تنتظر بها للمنظمة والمحيط. أما التعلم السلوكي يعتمد على تغيير الإجراءات والروتينات التنظيمية في تطبيق طرق العمل ونشاط المنظمة.

يعتبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم السلوكي، فأتداء عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك، ففي المنظمة المسير يتخذ قرارات من خلال إدراكاته وتجاربه.

إن يوجد تداخل ما بين الجانب المعرفي والسلوكي للتعلم. والشكل التالي يوضح ذلك:¹



ثالثاً: التعلم التكيفي (adaptive Learning) والتعلم التوليدي (générative Learning)

التعلم التكيفي هو الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إن الحافز على تبني التعلم التكيفي في المنظمة المتعلمة يتمثل في سد الفجوة بين الأهداف والنتائج ومواءمة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويرى مارك وأدت أن التعلم التكيفي يحدث عندما يتعلم الفرد أو الجماعة أو المنظمة من التجارب السابقة، وعندما تقوم المنظمة بتعديل السلوك الممارس سابقاً وتحليل النتائج المترتبة عليه. وهذا النوع حسب سانج يمثل الخطوة الأولى باتجاه منظمات التعلم.

¹ صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2016، ص ص: 55-56.

بينما التعلم التوليدي يركز على التجريب المستمر والتغذية الراجعة للتفحص المستمر لطريقة المؤسسة في تحديد المشكلات وحلها فالتعلم التكيفي ما هو إلا مرحلة أولى من التعلم التوليدي. ومن جهة نظر سانج فان التعلم التوليدي يتعلق بالخلق ويتطلب التفكير النظمي والرؤية المشتركة، ويمكن القول أن هناك نوع من التعلم لا يقوم بمناقشة الأهداف وصحتها ولا يوفر معلومات وتغذية مرتدة عن ذلك يسمى التعلم التكيفي وبالتالي فهذا النوع يؤدي إلى تمكين المنظمة من التغيير. أما التعلم التوليدي فهو يحصل عندما يقوم الأفراد بمناقشة المعايير والممارسات القائمة في أي تنظيم بهدف تعديلها وتغييرها.¹

رابعا: حسب (schoun et argyris)

التعلم التنظيمي ينقسم إلى ثلاثة (03) أقسام، التعلم الأحادي الحلقة، الثنائي والثلاثي الحلقة.

1- **التعلم الأحادي الحلقة (signal-loop-Learning):** هو أداة للتعلم يهدف إلى تعديل استراتيجية التصرف وتعديلات طفيفة في طرق العمل، دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة، فهو يتعلق بالتعديلات البسيطة والقصيرة الأجل، التي تحدث في ظل القواعد الموجودة، فهو تعلم من أجل التحسين، ليس له تأثير على نماذج التفكير.

2- **التعلم الثنائي الحلقة (double-loop-Learning):** يعتبر عكس التعلم أحادي الحلقة فهو يستلزم تغير القيم الخاصة بنظرية الاستخدام في المنظمة، بالإضافة إلى تغيير في نماذج واستراتيجيات ومخططات المنظمة.

يعتبر هذا النوع أكثر تأثيرا على المنظمة فهو يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم مستقبلي أكثر منه انعكاسي وانفعالي.

3- **التعلم ثلاثي الحلقة (triple-loop-Learning):** من خلال هذا التعلم تنظر المنظمة ونشخص نفسها لتشخيص العقبات أمام التعلم، مما يؤدي إلى إعادة فحص القيم الأساسية

لمحاولة التغلب على العقبات المعتادة من أجل إعادة تعريف المعنى المعطى للعمل، يهدف هذا النوع إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة، وتوضيحها، وإيجاد طرق جديدة للفهم.²

¹ فاطمة بوقريط والجمعي النوى، **المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد

03، الجزائر، 2020، ص ص: 309-308.

² بوقناديل محمد وبن الدين نورالهدى، **مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري**، مجلة العلوم الاقتصادية،

المجلد 17، العدد 1، الجزائر، 2022، ص 21.

المطلب الثاني: خصائص ومعوقات التعلم التنظيمي

الفرع الأول: خصائص التعلم التنظيمي

يمتاز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية:

- ❖ ينصب على ذاكرة المنظمة التي تحتوي على الأدلة التنظيمية والهيكل التنظيمي والملفات والسجلات والوثائق الرسمية والقوانين والأنظمة والتعليمات وثقافة المنظمة والأفراد العاملين.
- ❖ يتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة وتوظيفها في التجارب اللاحقة.
- ❖ نشاط هادف للتعلم المستمر والحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح ذاكرة المنظمة.
- ❖ عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضاف إلى أعمالهم اليومية.¹
- ❖ التعلم التنظيمي ظاهرة متعددة الأوجه وترابط بين عناصر مختلفة في شكل نظام، لا يمكن دراسته من خلال تقليص مجال البحث في عنصر أو آخر وإنما يدرس كنظام متكامل.
- ❖ يحصل التعلم التنظيمي من قبل الأفراد وهو عبارة عن تسلسل أفعال وخبرات تؤدي إلى تطوير تطبيقات ومعارف متحكم بها ويستغلها الأفراد في تسيير المواقف التي تمر بهم في العمل.
- ❖ التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة لها وتخزينها في الذاكرة التنظيمية للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.
- ❖ التعلم التنظيمي دائماً محلي وظرفي (تغير مستمر في المعارف)، فالهيكل والتطبيقات والعادات وطرق التفكير في المؤسسة كلها تتشكل وتنتج ضمن التطور التاريخي لهذه المؤسسة، والتحول من الحالة الراهنة إلى الحالة الجديدة لا يتم دون نظرة تاريخية. لأن التعلم التنظيمي في الأصل نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهذه الخبرة هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي ويمكن المؤسسة من استخلاص الدروس واستغلالها في المستقبل.
- ❖ لا يمكن أن تحقق عملية التعلم التنظيمي النتائج المرجوة منها دون مساندة مجموعة عوامل منها قيادة المؤسسة وثقافتها وهيكلها.

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013،

❖ تتنوع مصادر التعلم التنظيمي الداخلية والخارجية وتتوزع زمن حدوثه.¹

الفرع الثاني: معوقات التعلم التنظيمي

إذا كان التعلم قد يمثل ثقافة جديدة لدى المنظمة المعاصرة الساعية إلى الأخذ بعوامل التطور والتقدم، فإن ترسيخ هذه الثقافة وترسيمها ضمن ممارسات أي منظمة قد يصطدم بمجموعة من العوائق التي قد تكبح التنبؤ الفعلي لها.

ولعل الهيكل التنظيمي واحد من بين الأشياء التي قد تعيق عملية التعلم التنظيمي خاصة الكلاسيكي الموصوف بنوع من الصلابة والجمود المرتبط بالتقسيم الراسي للعمل، على عكس ما تتطلبه المنظمة المتعلمة من هياكل تنظيمية مرنة تضمن نوع من الانسيابية والحرية في تبادل المعلومات. كما تحتاج إلى غلبة النمط غير الرسمي من الاتصالات على الحياة التنظيمية مما يتيح الفرصة لتشارك المعلومات بين أفراد المنظمة. وزيادة على هذا هناك العديد من المعوقات الأخرى التي تتمثل فيما يأتي:

❖ توزيع الصلاحيات حسب التدرج الهرمي (الهيكل التنظيمي التقليدي) والتي تساهم بدورها في تهميط المهام ونمذجة السلوك الإنساني وتحديده ضمن قالب معين مما قد يؤدي إلى الحد من التفكير الإبداعي والخلق، الذي لا يخدم وجود المنظمة المتعلمة.

❖ الأعباء الوظيفية الكبيرة والتي تؤدي إلى تفوق العاملين ضمن روتين معين من ناحية ومن الناحية الأخرى يصطدم في-محدودية الوقت مقارنة بحجم التبعات الموكلة إليه.

❖ قلة فرص التعلم.

❖ عدم الاستفادة من الخبرات والتجارب الصحيحة.

❖ العادات والتقاليد المساعدة أو المعيقة للتعلم.

حيث هناك الكثير من الممارسات التنظيمية التي تتأصل في ثقافة التنظيمات وتصبح معيقة ومطبئة لعملية التعلم.

❖ مستوى الجهل والتخلف والفقر الذي يعيشه مجتمع هذه المنظمات.

❖ عدم توفر البنية التحتية المناسبة والمساعدة لعملية التعلم.

❖ قلة الموارد المالية أو عدم تخصيص الموارد الكافية للنهوض بالجانب التعليمي لدى الأفراد والمنظمات.

❖ نقص تأهيل الأفراد من ذوو القدرة على ممارسة الأعمال ذات الصلة بالتعلم التنظيمي.

¹ خديجة بلموهوب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 32-33.

❖ غياب الرغبة في التعلم وضعف الإقبال عليه، نقص المبادرة الفردية وتطوير الذات.¹

المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي

اختلف الباحثون حول تحديد مستويات التعلم التنظيمي غير أن اغلبهم يرى أن التعلم التنظيمي يتجلى في أربع (04) مستويات أساسية يجب على المنظمة تمييزها لبلوغ أعلى الدرجات التعلم والكفاءة، ويمكن توضيحها كما يلي:

1. **التعلم الفردي:** يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، ويكون أقل تقنيا ورسميا في المنظمة لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي والتكوين الذاتي) وأوقات التعلم الغير رسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء...) حيث يتدرب الأفراد على الاعتماد على أنفسهم. ويعد بمثابة تغيير دائم نسبيا في سلوك الفرد ويحدث نتيجة للخبرة

المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. إذن فالتعلم الفردي هو عملية خلق المعارف واكتسابها.²

1. **التعلم الجماعي:** هو التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على المستوى الجماعي وبطريقة تعاونية وتشاركية، ويعمل على تطوير مهارات مجموعات الأفراد للبحث عن الصورة الكلية التي تتبع النتيجة لرؤية الأفراد فهي تعد العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي ولعل من ابرز خصائصها هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء وهم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية يتحاورون علانية في الحلول التي لا تتفق معهم يتعلم التعلم بينهم بطريقة تعاونية تشاركية، يمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد.

2. **التعلم المنظمي:** وهو التعلم الذي يحدث على مستوى المنظمة ككل، أي تحويل ما يتم تعلمه إلى سياسات، إجراءات، ثقافة تنظيمية، هياكل واستراتيجيات رسمية، وتخزين كل ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تعتبر المستودع الذي يخزن فيه معرفة المعرفة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزن من تاريخ المؤسسة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات إلا أن تعلم المؤسسة من معارف عمالها وتجاربهم المختلفة عبر الزمن.³

3. **التعلم ما بين المنظمات:** إن التعاون بين المنظمات قد يأخذ عدة مواقع تتضمن العلاقات بين الموردين، الوسطاء، الزبائن، بالإضافة إلى التحالفات مع المنافسين الحاليين أو المحتملين، حيث أن المعرفة لا

¹ فاطمة بوقريط والجمعي النوى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 309، 310.

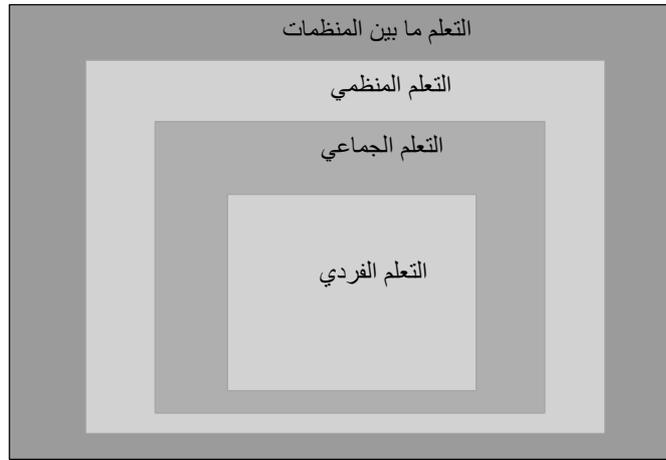
² سطو طاح سميرة وروبيحة مريم، **منظمات التعلم البيئة الحاضنة للإبداع والتعلم التنظيمي**، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص97.

³ مصطفى يوسف ومحمد طاهر الخلف، **إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)**، 1، alpha doc، الجزائر، 2017، ص ص: 36-37.

تكون حصرا داخل المنظمة، فدرجة تعلم المنظمة ترتبط أساسا بدرجة تعاونها التشاركي مع مورديها ووسطائها، زبائنها والمنظمات الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى تبادل المعلومات والموارد وتعزيز الثقة والتعاون في حل المشاكل بطريقة تتخطى حدود المنظمة وبالتالي فالتعلم ما بين المنظمات يقصد به تعلم المنظمة من تجارب وخبرات ونتائج المنظمات الأخرى سواءا كانت منافسة (من خلال تقليدها واستنساخ تجاربها) أو حليفة للمنظمة وأنشطتها (من خلال التعاون والتحالف معها).¹

فيما يلي توضيح للمستويات الأربع (04) الأساسية لخلق عملية التعلم التنظيمي داخل المنظمة

الشكل رقم 03: مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: طه مداني طويهر، دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة و تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، أكتوبر 2019، ص50.

¹ طه مداني طويهر، دور التمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2019، ص: 49،50.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة واحد من أكثر المواضيع حداثة في الفكر الإداري المعاصر والذي نال اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين الذين عملوا على تقديم العناصر الأساسية كمدخل لبناء المنظمات المتعلمة.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

تعريف البغدادي ولعبادي هي "المنظمة التي تقوم بشكل مسبق بتوليد ونقل المعرفة من خلال تغيير طرق إنجاز أعمالها بالاستناد إلى المعرفة المكتسبة وفقا لتوجهاتها المستقبلية".¹

تعريف ريتشارد دافت "فانّ منظمة التعلم تتميز بستة عناصر متفاعلة تفاعلا شبكيا وهي: القيادة الاستراتيجية التشاركية الهيكل القائم على الفريق الثقافة التكيفية القوية التمكين الإداري للعاملين والمعلومات المفتوحة".²

تعريف ديسلر (dessler) هي " تلك المنظمة التي تصبح ماهرة في إيجاد واكتساب ونقل المعرفة، فضلا عن تحويل السلوكيات كي تعكس تلك المعارف والتصورات الجديدة".³

تعريف روبين هي المنظمات التي لديها المقدرة على التكيف والتغيير المستمرين.⁴

تعريف بيتر سانج "هي المنظمة التي توسع بشكل مستمر قدرتها على خلق نتائج مرغوبة حقا، وتوفر المجال للطموح الجماعي، وتمكن الناس من تعلم كيفية التعلم من بعضهم البعض، ويتم فيها رعاية أنماط التفكير الجديدة الممتدة".⁵

في ضوء ما سبق يمكن القول ان المنظمة المتعلمة هي منظمة تشجع اتصال والتعاون، محورها الاختيار المستمر للتجارب وتحويلها إلى معرفة يمكن الانتفاع منها من قبل جميع أعضائها، وتكون قادرة على التكيف والتغيير المستمر، واعتمادها على التصميم الهادف في بناء هيكلها واستراتيجياتها لتعظيم إمكانيات التعلم التنظيمي للحصول على أعلى مستويات الأداء والميزة التنافسية.

¹ إبراهيم رائد عبد الكريم الألويسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019 ص36.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص261.

³ فليون مراد، القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2018، ص63.

⁴ مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2020، سوريا، ص283.

⁵ عبير حمود الفاعوري ومحمد مفضي الكساسبة، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص125.

المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة

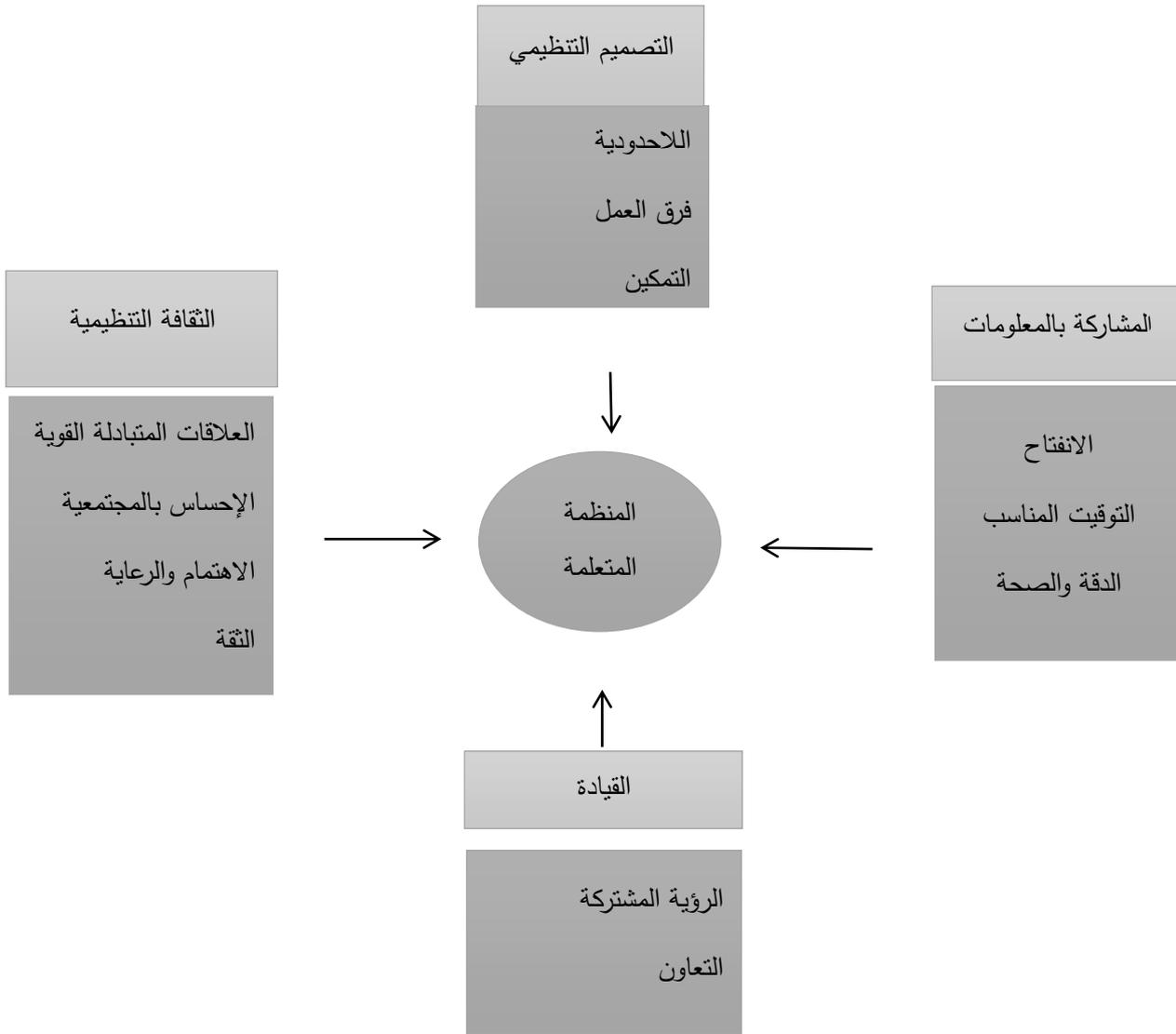
لها سمات عديدة تميز المنظمة المتعلمة وهي كالتالي:

- ❖ تنظر للمورد البشري كمورد مهم ورأسمالي بشري.
- ❖ استخدام أساليب القيادة الحديثة كالتبادلي والتحويلي.
- ❖ استخدام أساليب التمكين للعاملين.
- ❖ وجود ثقافة وقيم مؤسسية تشجع التعليم المستمر.
- ❖ استخدام أساليب القيادة الحديثة كالتبادلي والتحويلي.
- ❖ وجود فرق العمل المتماسكة والتي تعمل بشكل فاعل.¹
- ❖ العمل وفق نماذج عقلية: أي أن الفرد في المنظمة يجب أن يتخلى عن أساليبه التقليدية في التفكير.
- ❖ التفوق أو البراعة الشخصية: أي لا بد أن يمتلك الفرد القدرة على التصرف الذاتي والانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم في إطار العمل الفريقي.
- ❖ التفكير المنظومي: أي يجب أن يتعلم كل فرد كيف تعمل المنظمة في إطارها العام.
- ❖ رؤية مشتركة: ففي المنظمة التي تتعلم يعمل الجميع وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقاً.²
- ❖ التعلم الفريقي: على الجميع العمل معا من أجل إنجاز الخطة المقررة.
- ❖ التطوير الذاتي للعاملين والتعلم المستمر: تركز على تعلم الأفراد ومراحل عملية التعلم وكذا الأساليب المعرفية ومعرفة معوقات التعلم
- ❖ نمط قيادي محفز .
- ❖ هيكل تنظيمي شبكي وبدرجة عالية من المرونة والاستجابة.
- ❖ أفراد لديهم ميول نحو التعلم والاكتشاف ويحملون مهارات وقدرات جديدة.
- ❖ نظم لقياس التميز والتجديد التنظيمي والأداء المالي.
- ❖ تعد نماذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تحريرية مؤكدة.

¹ إبراهيم رائد عبد الكريم الألويسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 41،42

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1، العربية للتدريب والنشر، 2012، مصر، ص80.

- ❖ تستمر في التعلم والتحول التعليمي وتستخدم بشكل استباقي التعلم على نحو متكامل لدعم وتحفز نمو الأفراد وفرق العمل والمنظمة بشكل كامل والمؤسسات والمجتمع المرتبط بها.
- ❖ السماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة استراتيجية المتكيفة.¹
- ❖ شعور الفرد فيها انه معني بالنمو والتقدم وبتحسين قدراته الإبداعية.
- ❖ تعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.
- ❖ فرق العمل متنوعة المجالات والرؤية العالمية والفرص الأكثر للتعلم.²



الشكل 04: خصائص المنظمة المتعلمة

¹ عماد الدين احمد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2017، ص252.

² عيبر حمود الفاعوري ومحمد مقضي الكساسة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

المصدر: محمد جبار هادي يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة،

مذكرة ماجستير، 2010، ص 85

المطلب الثالث: الموازنة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

يمكن تلخيص الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في الجدول التالي:

الجدول-1-موازنة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
1. التعلم التنظيمي هو عملية تمثل جزءا من ثقافة المنظمة المتعلمة وليست مجرد حل لمشكلة ما.	1. المنظمة المتعلمة لها ثقافة تدعم التعلم التنظيمي والفردي.
2. يعنى التعلم التنظيمي بدراسة كيفية تطوير التعلم داخل المؤسسة ضمن حلقة مستمرة من التعلم.	2. يجب أن تكون المنظمة المتعلمة منظمة تسمح بتحويل المعرفة بين الأفراد داخل المجموعات من خلال الهياكل التنظيمية، الرؤية، القيادة...
3. يركز التعلم التنظيمي أكثر على الاهتمام الداخلي بالتعلم والأداء.	3. تركز المنظمة المتعلمة أكثر على التهديدات الخارجية التي تعتبرها سببا يجعلها تشجع التعلم.

المصدر: خديجة بلموهوب، مرجع سبق ذكره، ص9.

نلاحظ من خلال الجدول أن الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يكمن أساسا في كون المنظمة المتعلمة هي مؤسسة تتوافر على مجموعة شروط من ثقافة وهيكل ورؤية... توفرها المؤسسة بهدف التمكن من التكيف مع المحيط، في حين أن التعلم التنظيمي هو عملية تشجعها هذه الشروط المذكورة.¹

¹ خديجة بلموهوب، مرجع سبق ذكره، ص9.

خلاصة الفصل الأول

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول ان التعلم التنظيمي يعد وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها وسرعة التغيير، فمن خلاله يمكن للعاملين في المنظمة ان يتبعوا الأخطاء ويكتشفونها بالإضافة إلى انه يمكن لفرق العمل ان تعمل على توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها وان تضيف الأفكار ومعارف جديدة أثناء مناقشتها، فالتعلم التنظيمي عملية تتعلق بإضافة أفكار وآراء جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين وكذلك على طريقة حل مشكلاتهم ، ولكي تستطيع المنظمات التحول إلى منظمات متعلمة عليا ان تتبنى هذا المفهوم بكل أبعاده.

الفصل الثاني

تمهيد

إن الوضع الذي تعيشه المنظمات في الوقت الراهن وما صاحبه من متغيرات وتحديات سواء داخلية أو خارجية أدى لمزيد من الضغط عليها لإجراء الكثير من التغيرات في أنظمتها تجلى ذلك في التخلي عن بعض الأساليب التقليدية في الإدارة مثل المركزية الشديدة والفردية في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات.

ويعد التعلم التنظيمي إحدى هذه التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، كما يؤدي تبني مفهوم التعلم التنظيمي إلى توفير فرص واسعة لمشاركة العاملين في العمل والأداء والإبداع والمساهمة في بناء منظمة متعلمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

ومن خلال ما سبق سنحاول في هذا الفصل توضيح أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال مبحثين:

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

إن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء فالمنظمات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وحسب معايير الأداء المحددة والتي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الأداء

لغة: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء، أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.

اصطلاحا: تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

الأداء "هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به."

في تعريف آخر "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وأدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد."¹

ويورد علماء الإدارة والاقتصاديون التعاريف التالية للأداء:

تعريف الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجهات المشرف عليه وتفنيده للتعليمات والأساليب المطلوبة.

الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملا معيناً، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تتسببها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تصنعها المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين.²

عرف توماس جلبرت الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، انه مجموع السلوك والنتائج معا وهو اتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده انه تكاملها معا انه ما تسعى لمنظمة للوصول إليه.³

¹ بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة - الجزائر، 2009، ص72.

² مجيد الكرخي، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص29.

³ عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص48.

يرى فيرسلي الأداء لا يعبر عنه من خلاله، ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح، وهو النشاط يؤدي إلى النمو كسيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين.¹

يرى علي السلمي الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.²

من خلال ما سبق توصلت الباحثة أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له.

الفرع الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع العامل بها المتطلبات الوظيفية.

ويعرف أيضا هو الأثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالقدرات وأدارك الدور أو المهام وهو بتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل.³

ويعرف أيضا هو محصلة لتفاعل عدد من العوامل المتداخلة التي يجب أن تأخذها المنظمات بعين الاعتبار لتحسين أدائها.⁴

ويعرف أيضا هو السلوك الوظيفي الهادف، أما ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة.⁵

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المختلفة المكونة لوظيفة التي يشغلها الفرد وبما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث النوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

الفرع الثالث: مفهوم تحسين الأداء

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى.

¹ رابيس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13 و14 ديسمبر 2011، ص7.

² بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ بشير شربي ومحمد قوارح، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، 2021، ص152.

⁴ عائشة بنت احمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة -جامعة الأزهار، العدد العاشر، 2013، ص73.

⁵ عبد الفاتح بوخمخم وعز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع العدد 6، 2010، ص56.

يتطلب تحقيق التطوير في أداء المؤسسة القيام ببعض العمليات التطويرية التي تتركز فيما يلي:

- ❖ تحديد المستوى المطلوب من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.
- ❖ قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة.
- ❖ تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي، وتحليل تطويرها ورصد مصادرها.
- ❖ رسم البرامج الهادفة إلى سد الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء.¹

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

- ❖ الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة كانت باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى العامل والمؤسسة لأنها سوف تكون أكثر استقرار حين يكون الأداء العاملين متميز.
- ❖ يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين في إيجاد نظم ترقيات ومكافئات وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المؤسسة.
- ❖ يساعد الأداء يساهم الأداء الفعال في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- ❖ المتميز في رفع مستوى الجودة في المدخلات والمخرجات.
- ❖ يؤدي الأداء الفعال على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء، وفي تخفيض التكاليف وترشيد النفقات.
- ❖ يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين لان الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية العامل اتجاه عمله.²

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ويمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية وأخرى جزئية، حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، وتتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل التالي:

¹ مصطفى يوسف ومحمد طاهر الخلف، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² بشير شربي ومحمد قوارح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 152-153.

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

وقد وضع بورتر "porter" وزميله إدوارد لولير "Lawler" سنة 1968 م نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث (03) عوامل رئيسية:

❖ **الجهد المبذول:** الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراطة ببعضها البعض كالأجور والمكافآت، عدالة العائد، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل وتنوع المهام.¹

❖ **قدرة الأفراد وخبراتهم:** وتشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للعامل التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.²

❖ **مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد ادنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبالوقت نفسه فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله لكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال فإن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيفا في مكون آخر.³

من خلال ما سبق يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي لعل من أهمها ما ذكره عبد المحسن (2002):

¹ عبد الفاتح بوخمخ وعز الدين هروم، مرجع سبق ذكره، ص57.

² بشير شربي ومحمد قوارح، مرجع سبق ذكره، ص153.

³ بوعطي جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 46-47.

أولاً: الاختلاف في حجم العمل: فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.

ثانياً: التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملئمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

ثالثاً: العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.¹

¹ منيرة الشerman وصفاء جعافرة، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلة المنارة للبحوث و الدراسات، المجلد 20، العدد الأول، 13 جانفي 2014، ص ص: 416-417.

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء ودوره في تحقيق إدارة التميز.

المطلب الأول: أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء

على الرغم من أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء هي علاقة ضمنية، إلا أنها تحتاج إلى معالجة تجريبية من خلال الأبحاث لاستكشاف العلاقة بينهما.

تفترض الدراسات أن التعلم التنظيمي يحسن أداء المنظمة من خلال تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للمنظمة سبقاً على غيرها.

ويسعى التعلم التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد التعلم التنظيمي على مبداء العلاقات الإنسانية كأساس لرفع كفاءة أداء المنظمة.

لان رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم.

فالهدف الأسمى من التعلم التنظيمي هو تحسين اليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظمة بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وخلق ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء، وزيادة فعالية العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تساهم في بقاء وإنماء المنظمات وتنشيط دورها في إسعاد الأفراد والجماعات.¹

المطلب الثاني: التعلم الفرقي والأداء

تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة وعمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في الربط بين التخطيط والتنفيذ وبالتالي تحسين الأداء.

فقد أثبتت الدراسات التي أجراها الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين التعلم الفرقي تحسين أداء المنظمة ففي دراسة أجراها Edmond son للمستشفيات كشف فيها أن تصحيح الأخطاء الطبية يتم بمساهمة التعلم الفرقي، وان التعلم الفرقي له تأثير على عملية التعلم التنظيمي والفعالية الشاملة.

¹ عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 106، 107.

فاستخدام التعلم الفرقي يساعد في توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمات الحديثة والتي تتوفر في التعلم الفردي من خلال مبدأ التداؤبية، كما أن فرق العمل تساعد في زيادة الاعتمادية بين وحدات المنظمة والأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم.

وتساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها والفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين فيها.

ومن الفوائد المترتبة عن التعلم الفرقي ما يلي:

❖ التعاون هو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتواجدون مع الفريق ويريدون له أن ينجح وبذلك تقل المنافسة الفردية. كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق ويقدم كل مشارك معارفه وخبراته للفريق.

❖ اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث أن كل عضو يستخلص ويقدم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد، فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل وتتخذ القرارات جماعيا، كما تكون الاقتراحات والتوصيات المقدمة من أعضاء الفريق أكثر سهولة.

❖ المرونة التنظيمية، فكل فرد يمكنه تغيير وتبديل وظيفته داخل نطاق الفريق كما يمكن إعادة تنظيم العمل وإعادة توزيع الأعضاء طبقا لاحتياجات الأنشطة والخدمات وذلك بمرونة كبيرة وهذا ما

يجعل للتعلم الفرقي فائدة تتمثل في سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية وتفويض فعال للصلاحيات وتحسين مستوى مهارات الأعضاء.¹

المطلب الثالث: أثر التعلم التنظيمي في تحقيق إدارة التميز

يثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى في المنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز، إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية.

فإدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها رفي تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك إلى مستوى مخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.

وترتكز إدارة التميز على عناصر الإبداع والابتكار والتجديد، وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية.

¹ عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 109، 108.

ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ ليصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي:

- ❖ استثمار طاقات البشر وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريقة غير مباشرة يحدث التعلم التنظيمي.
- ❖ تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس النظرية والفكرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق.
- ❖ خلق جو اجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم تيسير انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة وتبادلها بين الأفراد.
- ❖ تيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازى مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب المعرفة وتنمية المهارات.¹

¹ عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 110، 111.

خلاصة الفصل الثاني

تسعى المؤسسات المعاصرة جاهدة للارتقاء بمستوى أداء العاملين، لتمكينهم وبالتالي تمكين المؤسسة ككل من اجل تعزيز قدرة المؤسسة على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة تركز على خدمة العملاء، وتنمية الموارد وتوفير بيئة العمل المناسبة لان قوة أي مؤسسة تقاس بأصولها المعنوية المتمثلة في الموارد البشرية، أصبح المورد البشري محط اهتمام لجل الأساليب الحديثة التي تنتهجها المؤسسات ومن بين هذه الأساليب التعلم التنظيمي الذي يهدف إلى تحسين أداء العاملين وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات العالمية.

يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة، وتتمكن هذه المؤسسة من خلق بيئة مشجعة على التعلم تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، وكل هذا في ظل وجود قيادة واعية بأهمية التعلم التنظيمي، واعتباره السبيل الوحيد في هذا العصر الذي يمكن له ان يحقق تحسين في الأداء.

الفصل الثالث

الفصل الثالث دراسة تحليلية لدور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى عرض مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتعلم التنظيمي والأداء الوظيفي، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وصف الطريقة والإجراءات التي استخدمت في الدراسة واستخلاص النتائج.

حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: لمحة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة.

الفصل الثالث دراسة تحليلية لدور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

المبحث الأول: لمحة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

سيتم من خلال هذا المبحث إعطاء لمحة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة من خلال التعريف بالمركز، الموقع، الهياكل التي يحتويها فيما يلي:

المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي

الفرع الأول: نشأة المركز الجامعي

نشا المركز قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز الجامعي لميلة، وهو مؤسسة عمومية طابع علمي-ثقافي مهني-تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 09 يوليو 2008. فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكن بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، ثم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

الفرع الثاني: موقع المركز الجامعي ومساحته

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة على بعد 8 كلم عن مركز ميلة على الطريق الرابط بين ميلة وزغاية، ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار. على الرغم من مساحته غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والإداريين أيضا. ولكن بالرغم من ذلك فقد اهتم المركز الجامعي بالمحيط الخارجي وذلك بفتح تخصصات تهتم بالجانب الفلاحي والمؤسسات الفلاحية.

المطلب الثاني: الهيكل القاعدي للمركز الجامعي

يتوفر المركز الجامعي حاليا على 8000 مقعد بيداغوجي، وثلاث مكتبات ومطعم جامعي، ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوينا حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.

يحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة، على ثلاث معاهد تأسست مع إنشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم لتنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008 وهي:

الفصل الثالث دراسة تحليلية لدور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

الفرع الثاني: معهد العلوم التكنولوجية: ويضم أربعة أقسام:

- قسم الهندسة المدنية والري.
- قسم الهندسة الميكانيكية والكتروميكانيك.
- قسم الرياضيات والأعلام الآلي.
- قسم علوم الطبيعة والحياة.

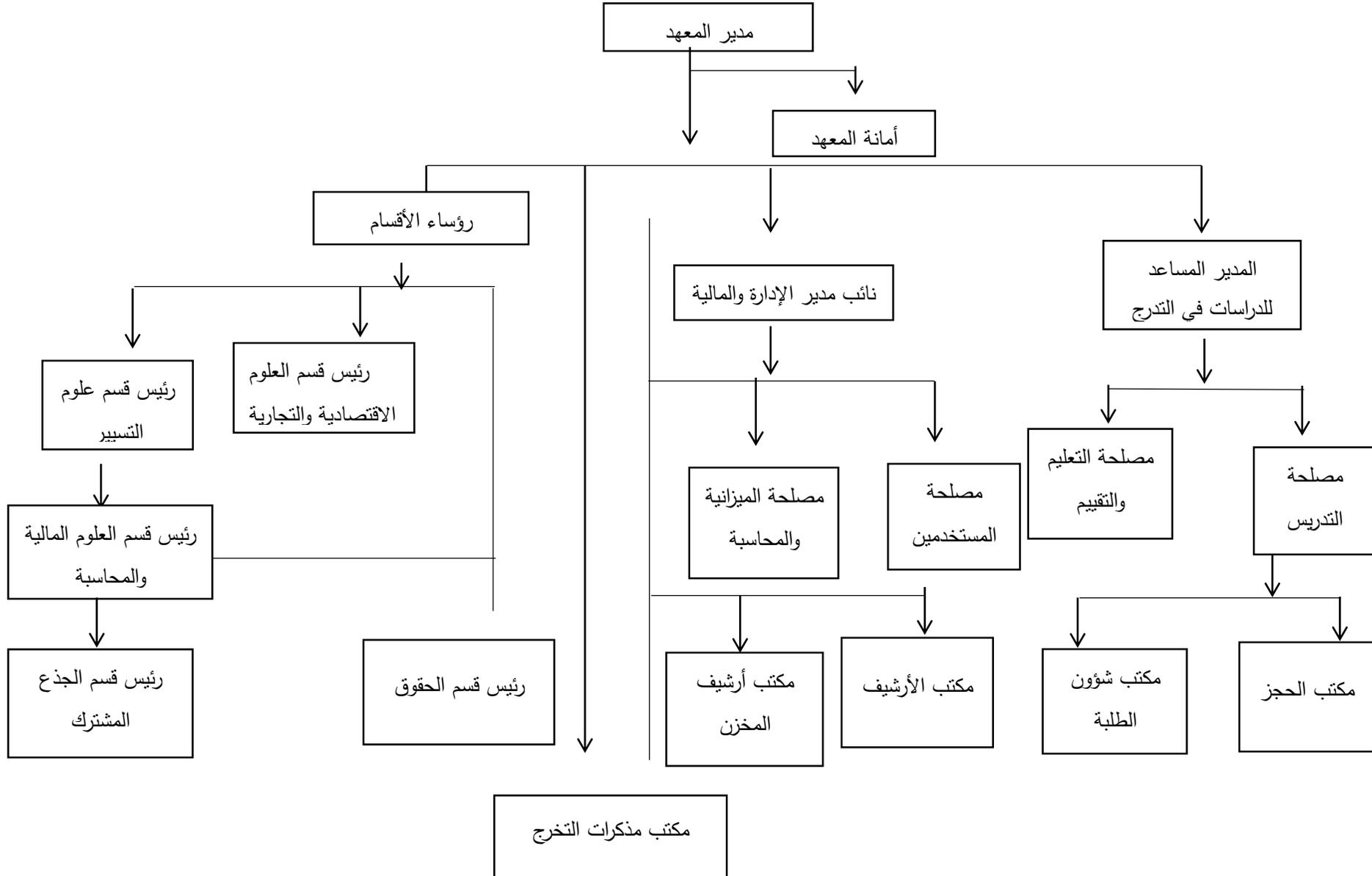
الفرع الثالث: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم خمسة أقسام:

- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير.
- قسم علوم مالية ومحاسبة.
- قسم الحقوق

الفرع الرابع: معهد الآداب واللغات: ويضم قسمين:

- قسم اللغة والأدب العربي.
- قسم اللغات الأجنبية.

المطلب الثالث: الهيكل الإداري لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

سننتقل فيما يلي إلى طرق وأساليب الإحصائية المتبعة والاختبار الفرضيات والحصول على نتائج، من أجل الوصول إلى دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ومعرفة مدى العلاقة بينهما، لذا تم الاستعانة بأسلوب الاستبيان الذي تم عرضه على المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة الإجرائية

وتمثلت في الطريقة الإجرائية في تحديث مجتمع المكون للدراسة، ومتغيرات الدراسة، وبناء أداة الدراسة (الاستبيان) ومصدر جمع المعلومات، وتفريغ الاستبيانات ورصد النتائج في جداول خاصة، وتحليل النتائج الإحصائية، وعرض النتائج ومناقشتها

أ. مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة المفردات الإحصائية التي تشترك في صفة أساسية تهتم الباحث أثناء دراسة الموضوع، إذ يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الأساتذة والموظفين في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مركز الجامعي ميلة.

ب. عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة قصدية وتضم مجموعة من الأساتذة والموظفين في المؤسسة محل الدراسة، وتم توزيع استبيان الدراسة على العينة التي تتكون من 40 موظف وقد تم استرجاع 40 وكانت هناك جديّة المبحوثين في الإجابة عليها ليبقى عدد الاستمارات الصالحة للدراسة 40 استمارة.

ج. دراسة الاتجاهات وبيانات الوصفية لعينة الدراسة

تضمن الاستبيان خصائص مجتمع الدراسة المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى العلمي، الرتبة الوظيفية الخبرة المهنية. حيث اعتمدنا على التكرار والنسب المئوية للتعبير عن الخصائص وتحليلها.

د. متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في متغيرين وهو موضح فيما يلي:

➤ المتغير المستقل:

التعلم التنظيمي وينقسم إلى عدة أبعاد هي:

التعلم الفردي

التعلم الجماعي

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

التعلم المنظمي

➤ المتغير التابع: الأداء الوظيفي

هـ. نموذج الدراسة

و. مصادر جمع المعلومات

تبعاً لغايات هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على نوع أساسي من البيانات والمعلومات وهي:

البيانات والمعلومات الأولية: اعتمد الطالب الباحث على أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات الأولية، وتم تقييمها من قبل مجموعة من ذوي الاختصاص وبعدها تم إجراء التعديلات اللازمة عليها وتصحيحها ثم توزيعها على المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: المنهجية والأدوات الدراسية

أ. المنهجية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستدلال للمنهج الاستقرائي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل لمجرباتها ويستطيع الطالب ان يتفاعل معها فيصفيها ويحللها بهدف دراسة أو موضوع محدد في البحث، بغرض التعرف على دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله.

وذلك اعتماداً على نوعين أساسيين من البيانات:

➤ البيانات الأولية:

تم إعداد استبيان الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة لغرض تجميع المعلومات اللازمة حو موضوع البحث ومن تم تفرغها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

➤ البيانات الثانوية:

تتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات واستخدام الأنترنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة.

أداة الدراسة أساليب إحصائية المستخدمة:

سيتم التطرق إلى أداة الدراسة المستعملة وأساليب إحصائية المستخدمة من خلال هذا الجزء.

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

ب.أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان وفيما يلي سنتعرف عليه ومراحل تصميمه.

ب.1. تعريف الاستبيان:

استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة حول أحد المواضيع التي يقوم الباحث بدراستها تجري تعبئتها من قبل مستجيب.

ب.2. تصميم الاستبيان:

-أهمية توفر المعرفة بكيفية صياغة الأسئلة ووضوحها وترتيبها وارتباطها بفرضيات الدراسة.

-أهمية تجنب تكرار الكلمات لدى صياغة الأسئلة وتجنب الأسئلة الطويلة والأسئلة الغير موضوعية للصعوبة التحليلية.

ب.3. مراحل تصميم الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

-إعداد الاستبيان الأولي من اجل استخدامها في جميع البيانات والمعلومات.

-عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمة لجميع البيانات.

-تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

-توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان الى قسمين كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجزء الثاني: يتناول اثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يناقش أبعاد التعلم التنظيمي ويتكون من 15 عبارة.

المحور الثاني: يناقش الأداء الوظيفي ويتكون من 09 عبارات.

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنحاول دراسة الاتجاهات والبيانات الوصفية لعينة الدراسة وكذلك الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

المطلب الأول: دراسة الاتجاهات والبيانات الوصفية لعينة الدراسة

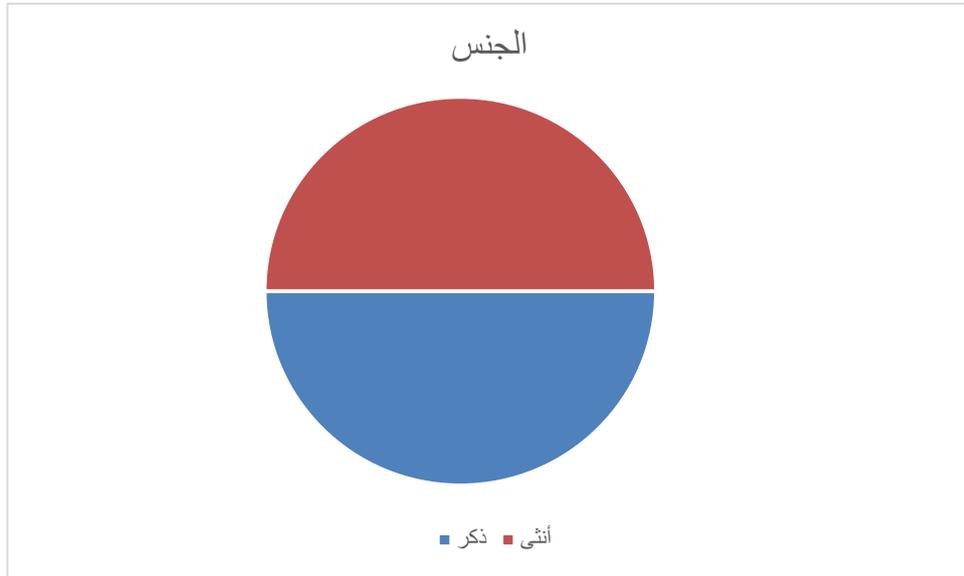
وهنا سوف نقوم بعرض الخصائص الشخصية والرتبة الوظيفية والخبرة المهنية لعينة الدراسة التي تم وضعها وذلك لما لها من علاقة مع محاور الدراسة، وبالتالي سنقدمها في 5 نقاط كما جاءت به استمارة الاستبيان.

جدول 01: توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50%	20	ذكر
50%	20	أنثى
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

وسنحاول تلخيص ما جاء به الجدول في الشكل البياني التالي.



الشكل رقم 01 توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس.

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذكور والإناث كانت متساوية بتكرار قدره 20 مشاهدة

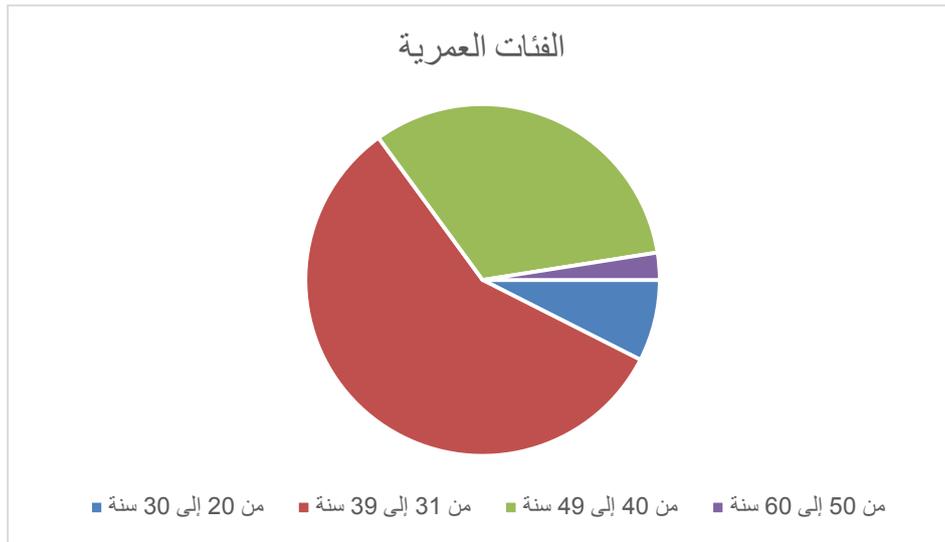
مما يدل على ان العينة متجانسة من حيث متغير الجنس.

أ. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	
7.5	3	من 20 إلى 30 سنة
57.5	23	من 31 إلى 39 سنة
32.5	13	من 40 إلى 49 سنة
2.5	1	من 50 إلى 60 سنة
%100	40	المجموع

الشكل رقم 02: التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الفئات العمرية



خلال الجدول

من

رقم 02 والشكل البياني رقم 02 يتضح لنا ان الفئة العمرية من 31 إلى 39 سنة هي الفئة الأكبر بنسبة 57,5% حسب عينة الدراسة ثم تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 32,5% ثم تليها الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 7.5% وفي الأخير الفئة من 50 إلى 60 سنة بنسبة 2.5% ذو تكرار 1 حسب عينة الدراسة.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

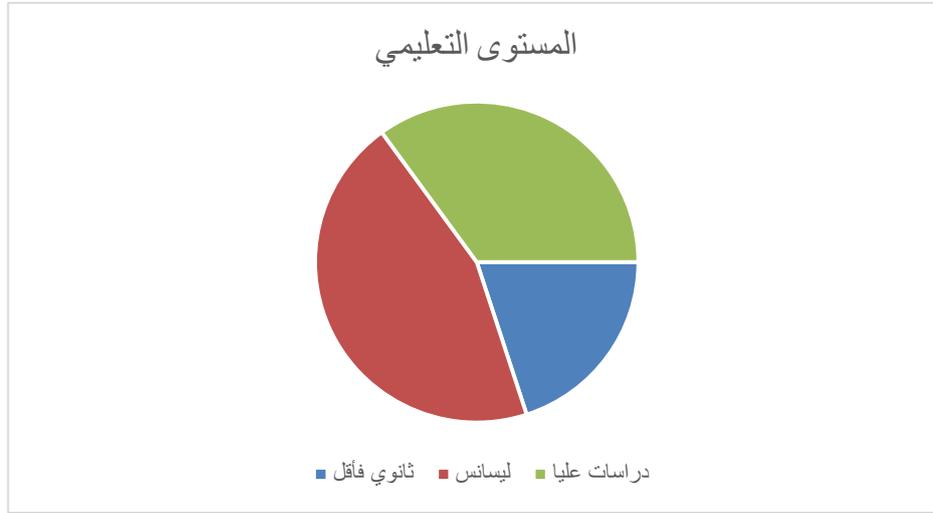
الجدول رقم 03: خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
20	8	ثانوي فأقل
18	18	ليسانس

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

دراسات عليا	14	14
المجموع	40	%100

الشكل رقم 03: التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 والشكل البياني رقم 03 أن النسبة الأكبر للمستوى التعليمي لعينة أفراد الدراسة هو المستوى ثانوي فأقل بنسبة 20% ذو تكرار 8 ثم تليها نسبة مستوى ليسانس بنسبة 18% وفي الأخير نسبة المستوى التعليمي دراسات عليا بأقل نسبة 14% ما يعادل التكرار 14.

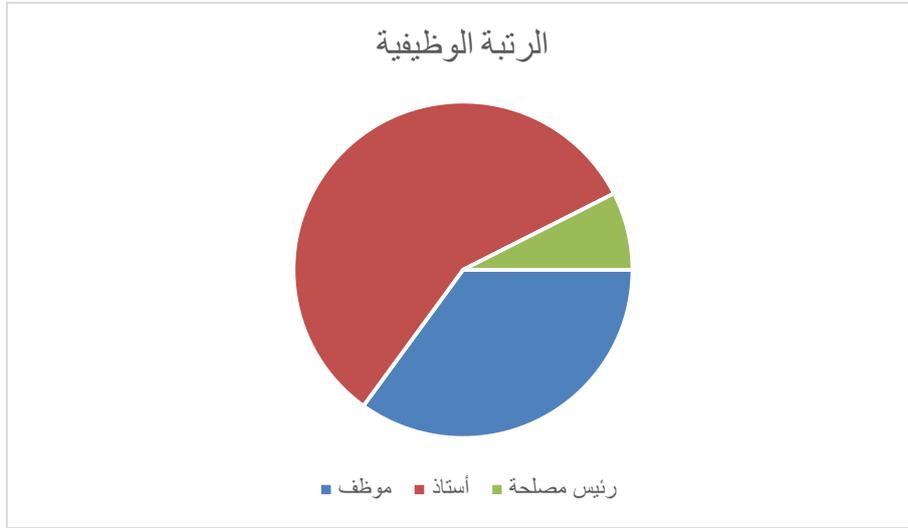
د. توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

الجدول 04: توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	
35	14	موظف
57.5	23	أستاذ
7.5	3	رئيس مصلحة
%100	40	المجموع

الشكل 04: التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة



نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 والشكل البياني رقم 05 ان النسبة الأكبر للرتبة الوظيفية لعينة أفراد الدراسة هي رتبة أستاذ بنسبة 57,5% ذو تكرار 23 ثم تليها رتبة موظف بنسبة 35% ذو تكرار 14 وفي الأخير نسبة الرتبة الوظيفية رئيس مصلحة بأقل نسبة 7,5% ما يعادل التكرار 3.

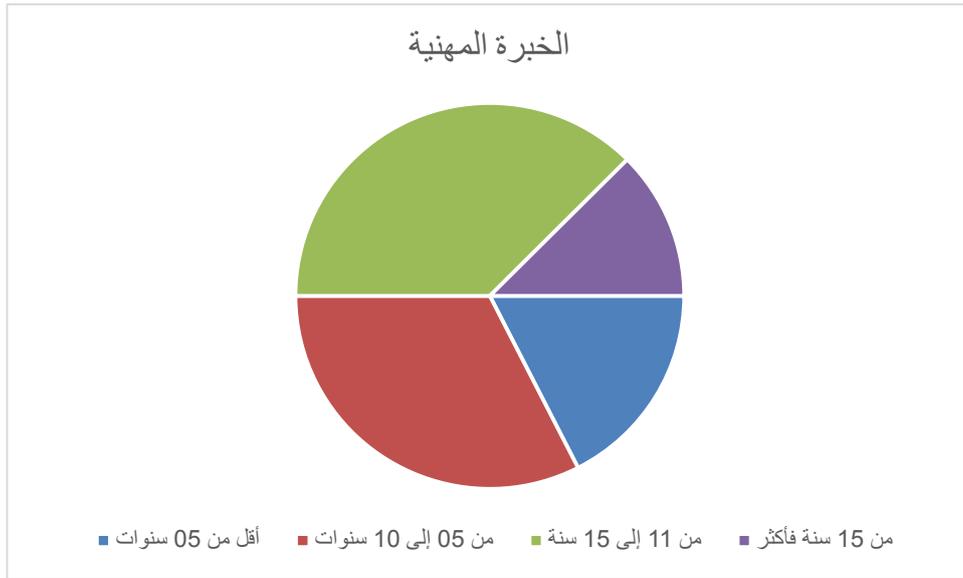
هـ. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	
17.5	7	أقل من 05 سنوات
32.5	13	من 05 إلى 10 سنوات
37.5	15	من 11 إلى 15 سنة
12.5	5	من 15 سنة فأكثر
%100	40	المجموع

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

الشكل رقم 05: التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



يتضح من خلال الجدول رقم 05 والشكل البياني رقم 05 نسب توزيع الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة أن معظمهم كانت سنواتهم من 11 إلى 15 سنة بنسبة 37,5% ذو تكرار 15 فرد ثم تليه من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 32,5% ثم تليه أقل من 05 سنوات بنسبة 17,5% وفي الأخير نسب سنوات الخبرة المهنية من 15 سنة فأكثر بنسبة 12,5% ما يعادل التكرار 5.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

الفرع الأول: الصدق والثبات والاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتطرق للنتائج المتحصل عليها وتحليلها سواء لخصائص العينة أو للمتوسطات الحسابية التي ومن خلالها سنحاول الوصول إلى الهدف المنشود من هذه الدراسة وقبل كل هذا سنتعرف على مدى صحة وثبات الاستبيان من خلال معامل أداة ألفا كرونباخ.

1-1- صدق وثبات الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري تحكيم واختبار الاستبيان: وتمثلت هذه العملية في الاستعانة آراء وتوجيهات بعض الأساتذة من داخل الكلية وكان هذا من أجل معرفة مدى صحة البيانات الموجودة في الاستبيان ومدى عموميتها وشمولها وتوافقها مع الإشكالية الرئيسية للموضوع.

ثانياً: الصدق البياني. من أجل حساب وتقييم أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، فإنه تم استخدام معامل الفاكرونباخ والذي نقوم باستخدامه للتعرف على مدى ثبات الاستبيان وفقراته حيث يأخذ هذا المعامل قيم بين (3-3) فكلما كانت قيمة المعامل أقرب من الواحد كان هنا كثبات للفقرات، ومن ثم حساب معامل صدق، ومنه عرض النتائج كما يلي:

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

الجدول رقم 06: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	عبارات الاستبيان
0.956	0.915	05	البعد الأول
0.956	0.915	05	البعد الثاني
0.958	0.918	05	البعد الثالث
0.964	0.916	09	المحور الثاني
0.964	0.916	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم 06 المتحصل عليه لحسابات معاملات الصدق والثبات لكل محور قمنا بحساب معامل الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ لقد تراوحت جميع معاملات الفاكرونباخ المحاور بين (0,918) و (0,915) وهي تقترب من الواحد الصحيح كما بلغت قيمة المعامل بالنسبة لجميع المحاور (0,916) وهو ما يعني بان الاستبيان يتميز بالثبات وذلك لتجاوزه قيمة 0,5 ، لقد تراوحت معاملات الصدق المحاور بين (0,964) و (0,956) وهي تقترب من الواحد الصحيح ، كما بلغت قيمة معامل الصدق بالنسبة لجميع المحاور (0,964) مما يدل على ان محتوى الاستبيان يتميز بالصدق لتجاوزه قيمة 0.5.

نستخلص مما سبق بأن النتائج المتوصل إليها سواء لمعامل الثبات أو معامل الصدق كلها كانت قريبة من الواحد الصحيح مما يعني أن الاستبيان يتميز بالثبات والصدق إذ نجده يعبر عن العينة في تمثيلها لمجتمع الدراسة.

الفرع الثاني: نتائج وتحليل الفرضيات:

جدول رقم 07: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

عدد مفردات العينة	اختبار كولمغروف سمينوف	مستوى المعنوية (sig)
40	0.174	0.26

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضح لنا من الجدول (07) أن محاور الاستبيان تتبع توزيعها طبيعياً من خلال درجة $\text{sig}=0,26$ وهي أكبر من 0,05، وبما أن حجم العينة 40 مفردة اعتمدنا على اختبار كولمغروف سمينوف وهو الأنسب إحصائياً.

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

المحور الأول: التعلم التنظيمي

-تحليل فقرات البعد الأول للاستبيان

جدول رقم 08: المستوى الفردي

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الاتجاه	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	0	0	10	4	72,5	29	7,5	3	10	4	0,747	موافق	
2	2,5	1	10	4	57,5	23	10	4	10	4	0,958	موافق	
3	5,0	2	7,5	3	52,5	21	20	8	7,5	3	1,001	موافق	
4	7,5	3	22,5	9	32,5	13	27,5	11	10	4	1,122	محايد	
5	10	4	25,0	10	40,0	16	10	4	10	4	1,276	محايد	
المجموع												1,02	3,54

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال تحليل عبارات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي كانت إيجابية لعينة الدراسة حيث احتلت العبارة الأولى والثانية درجة موافقة متساوية باتجاه تعبر عنه موافق بانحراف معياري 0,747 والعبارة الثانية بانحراف معياري 0,958، ثم تليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3,65 وانحراف معياري 1,001 ثم تليها العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 3,25 وانحراف معياري 1,276 وفي الأخير العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 3,15 وانحراف معياري 1,122.

كما يتضح من الجدول نفسه بان النتائج تشير إلى موافقة لكل المستجيبين على ما تضمنته فقرات الخاصة بالتعلم التنظيمي على المستوى الفردي وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام 3,54 وانحراف معياري 1,02.

-تحليل فقرات البعد الثاني للاستبيان

جدول 09: المستوى الجماعي

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
-------------	----------------	-----------	-------	-------	------------	-----------------	-------------------	---------

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1,236	2,90	7,5	3	35,0	14	10	4	35,0	14	12,5	5	1
موافق	1,172	3,40	15,0	6	42,5	17	17,5	7	17,5	7	7,5	3	2
موافق	1,018	3,80	20,0	8	60,0	24	2,5	1	15,0	6	2,5	1	3
موافق	1,194	3,40	15,0	6	45,0	18	12,5	5	20,0	8	7,5	3	4
موافق	1,132	3,50	12,5	5	55,0	22	10,0	4	15,0	6	7,5	3	5
	4,84	3,4	المجموع										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال تحليل عبارات التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي كانت إيجابية لعينة الدراسة حيث احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 1,018 ثم تليها العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 3,50 وانحراف معياري 1,132 ثم تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي 3,40 وانحراف معياري 1,172 وتليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 3,40 وانحراف معياري 1,194 وفي الأخير العبارة الأولى بمتوسط حسابي 2,90 وانحراف معياري 1,236.

كما يتضح من الجدول نفسه بان النتائج تشير إلى موافقة لكل المستجيبين على ما تضمنته فقرات الخاصة بالتعلم التنظيمي على المستوى الجماعي وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام 3,4 وانحراف معياري 1,15.

-تحليل عبارات البعد الثالث للاستبيان

جدول 10: المستوى المنظمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العينة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0,966	3,80	22,5	9	47,5	19	20,0	8	7,5	3	2,5	1	1
موافق	1,107	3,58	12,5	5	60,0	24	7,5	3	12,5	5	7,5	3	2
موافق	1,197	3,45	12,5	5	52,5	21	15,0	6	7,5	3	12,5	5	3
موافق	1,043	3,70	17,5	7	57,5	23	5,0	2	17,5	7	2,5	1	4
موافق	1,067	3,88	30,0	12	45,0	18	10,0	4	12,5	5	2,5	1	5
	1,076	3,68	المجموع										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

نلاحظ من خلال تحليل عبارات التعلم التنظيمي على المستوى المنظمي كانت إيجابية لعينة الدراسة حيث احتلت العبارة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري 1,067 ثم تليها عبارات أيضا قوية في المجال (3,80، 3,45).

كما يتضح من الجدول نفسه بان النتائج تشير إلى موافقة لكل المستجيبين على ما تضمنته فقرات الخاصة بالتعلم التنظيمي على المستوى المنظمي وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام 3,68 وانحراف معياري 1,07.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	0	0	0	0	12,5	5	2,5	2	62,5	10	25,0	4,13	0,607	موافق
2	1	2,5	4	10,0	2,5	1	2,5	22	55,0	12	30,0	4,00	0,987	موافق
3	0	0	3	7,5	15,0	6	15,0	20	50,0	11	27,5	3,98	0,862	موافق
4	0	0	3	7,5	20,0	8	20,0	20	50,0	9	22,5	3,88	0,853	موافق
5	0	0	1	2,5	0	0	0	17	42,5	22	55,0	4,50	0,641	موافق بشدة
6	3	7,5	9	22,5	30,0	12	30,0	19	22,5	7	17,5	3,20	1,203	محايد
7	2	5,0	3	7,5	15,0	6	15,0	22	55,0	7	17,5	3,73	1,012	موافق
8	1	2,5	0	0	2,5	1	2,5	21	52,5	17	42,5	4,33	0,764	موافق بشدة
9	2	5,0	0	0	0	0	0	22	55,0	16	40,5	4,25	0,899	موافق بشدة
المجموع													4	0,86

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال تحليل عبارات الأداء الوظيفي كانت إيجابية لعينة الدراسة حيث احتلت العبارة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,50 وانحراف معياري 0,641 ثم تليها العبارة الثامنة بمتوسط حسابي 4,33 وانحراف معياري 0,764 وتليها أيضا قوية في المجال (4,25، 3,73) والعبارة السادسة في المجال المتوسط بمتوسط حسابي 3,20.

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

كما يتضح من الجدول نفسه بأن النتائج تشير إلى موافقة معظم المستجيبين على ما تضمنته الفقرات الخاصة بالأداء الوظيفي وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام 4 وانحراف معياري 0,86.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

جدول رقم 11: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (البعد الأول من المحور الأول مع المحور الثاني)

معامل الارتباط = 0,71					
معامل التحديد = 0,5041					
			F=51,9	Sig=,000 ^b	
معنوية t	قيمة t	معاملات	معاملات غير موحدة		
		موحدة	Seb	B	
0,000	8,282	Beta	0,035	0,41	المستقل
0,001	2,010	0,71	3,99	11,703	التابع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول تحليل نتائج اختبار تحليل الانحدار ان قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0,5041$ وهو ما يشير إلى ان نسبة تأثير المتغير المستقل إيجابية التعلم في المتغير التابع قدرت بـ 50,41% وباقي النسبة المقدرة بـ 49,59% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى خارجية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,71 مما دل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 0,41 بمستوى دلالة $sig=0.000$ مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وأما الحد التابع فقد قدرت قيمته بـ 11,703 بمستوى دلالة $sig=0,001$ مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المستوى الفردي والأداء الوظيفي.

جدول 12: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (البعد الثاني من المحور الأول مع المحور الثاني)

معامل الارتباط = 0,79					
معامل التحديد = 0,62					
			F=38,51	Sig=,001 ^b	
معنوية t	قيمة t	معاملات	معاملات غير موحدة		
		موحدة			

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

		Beta	Seb	B	
0,001	6,001	0,79	1,89	9,53	المستقل
0,000	5,79		31,7	152,188	التابع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول تحليل نتائج اختبار تحليل الانحدار ان قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0,62$ وهو ما يشير إلى ان نسبة تأثير المتغير المستقل إيجابية التعلم في المتغير التابع قدرت بـ 62% وباقي النسبة المقدرة بـ 38% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى خارجية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,79 مما دل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 9,53 بمستوى دلالة $sig=0,001$ مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وأما الحد التابع فقدت قيمته بـ 152,188 بمستوى دلالة $sig=0,000$ مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المستوى الجماعي والأداء الوظيفي.

جدول 13: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (البعد الثالث من المحور الأول مع المحور الثاني)

معامل الارتباط = 0,785					
معامل التحديد = 0,6241					
			F=69,320	Sig=,001 ^b	
معنوية t	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		Beta	Seb	B	
0.001	7,852	0,785	0,01	0,185	المستقل
0.51	1,991		1,757	3,36	التابع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول تحليل نتائج اختبار تحليل الانحدار ان قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0,6241$ وهو ما يشير إلى ان نسبة تأثير المتغير المستقل إيجابية التعلم في المتغير التابع قدرت بـ 62,41% وباقي النسبة المقدرة بـ 37,59% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى خارجية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,785 مما دل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 0,185 بمستوى دلالة $sig=0,001$ مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وأما الحد التابع فقدت قيمته بـ 3,36 بمستوى دلالة $sig=0,51$ مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

الفصل الثالث دراسة تحليلية لأثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المستوى المنظمي والأداء الوظيفي.

جدول 14: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط = 0,72					
معامل التحديد = 0,5184					
			F=61,6	Sig=,000 ^b	
معنوية t	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		Beta	Seb	B	
0,000	7,89	0,72	0,0023	0,29	المستقل
0,001	2,062		2,005	3,29	التابع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول تحليل نتائج اختبار تحليل الانحدار ان قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0,5184$ وهو ما يشير إلى ان نسبة تأثير المتغير المستقل إيجابية التعلم في المتغير التابع قدرت بـ 51,84% وباقي النسبة المقدرة بـ 48,16% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى خارجية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,72 مما دل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 0,29 بمستوى دلالة $sig=0,000$ مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وأما الحد التابع (الأداء) فقدرت قيمته بـ 3,29 بمستوى دلالة $sig=0,001$ مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل الثالث

تم التعرض في هذا الفصل إلى مختلف المعالجات المنهجية والإحصائية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد منهجية البحث والمتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي والذي يصلح لهذه الدراسة، كما تم تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

وتم إجراء التحليل الوصفي على محوري الدراسة التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجات متفاوتة لعبارات كل محور، مما يعني تمتع التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي بدرجة قبول من طرف المبحوثين مع وجود تفاوت حول أبعاد المحور الأول (التعلم التنظيمي)، ومن خلال المعالجة الإحصائية تم تحديد أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

الخاتمة

الخاتمة:

تمحور موضوع هذه المذكرة حول أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بإدراج أبعاده الثلاثة: المستوى الفردي، البعد الجماعي، البعد المنظمي.

ثم تناول هذا الموضوع من خلال أربعة محاور أساسية، تمثل المحور الأول مقدمة إشكالية البحث التي تجزئة إلى ثلاث أسئلة فرعية تمت الإجابة عنها بإجابات مسبقة شكلت فرضيات هذا البحث.

كما عرضت فيها أهمية البحث وأهدافه. وأخر نقطة تمثلت في عرض لمجموعة من الدراسات السابقة

المحور الثاني من هذه المذكرة هو الجزء النظري الذي كان الهدف منه هو بناء قاعدة نظرية تستغل في إجراء الدراسة التطبيقية، حيث تم تناول الإطار النظري لموضوع التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بالتطرق لمفهوم التعلم التنظيمي وأهدافه وأهميته وأنواعه ومستوياته وكذلك مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها والموازنة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. كما تم تناول الإطار النظري للأداء الوظيفي بتطرق إلى عرض تعريفاته وأهميته، كما تطرقنا إلى محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه. بالإضافة إلى التطرق إلى أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمة إضافة إلى أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الإدارة التميز.

المحور الثالث هو جزء التطبيقي الذي تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، كما تناولنا فيه اختبار الفرضيات من خلال تحليل البيانات والمعلومات. حيث تم التأكد من ان التعلم التنظيمي يحسن الأداء الوظيفي أم لا، مع مناقشة النتائج.

أما محور الرابع والأخير فهو محور النتائج التي عرضت فيه مختلف النتائج التي تم التوصل إليها بعد اختبار الفرضيات ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

ملخص نتائج النظرية:

- التعلم هو محاولة وصول الفرد إلى مراحل متقدمة من المعرفة التي هي نتاج لتراكم المعلومات والخبرات.
- التعلم التنظيمي هو نتاج لتعلم أفراد المنظمة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي واللذان بدورهما يؤديان إلى التعلم المنظمي.
- الأداء الأفضل هو ذلك الأداء الذي تنطبق نتائجه مع الأهداف والخطط المرسومة من قبل المؤسسة.

ملخص نتائج الدراسة التطبيقية:

- من خلال دراسة واختبار صحة الفرضيات باستخدام برنامج **spss** توصلنا إلى عدة نتائج وهي:
- يوجد أثر عالي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a \leq 0,05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.
 - يوجد أثر عالي ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a \leq 0,05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
 - يوجد أثر عالي ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a \leq 0,05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
 - يوجد أثر عالي ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a \leq 0,05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا: أفاق الدراسة:

وفي الختام يمكن القول ان الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة والمتمثل "أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي" بجانبه النظري والتطبيقي افرز مجموعة من النتائج الإيجابية المتعلقة بهذا الموضوع ولكن تبقى مجموعة من النقاط التي قد أغلقتها هذه الدراسة سواءا بسبب لإطار الزمني المحدود للدراسة أو الإمكانيات المادية المحدودة، وبالتالي يشكل هذا النقص حافزا للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وتفصيلا.

ثالثا: صعوبات الدراسة:

يمكن تلخيص اهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة النقاط التالية:

- قلة المراجع المتعلقة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وخاصة العربية منها.
- عدم توفر المكتبات الوطنية على دراسات حول الموضوع.
- قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين محل الدراسة.

قائمة المراجع

1. إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
2. سطوطاح سميرة وروبيحة مريم، منظمات التعلم البيئة الحاضنة للإبداع والتعلم التنظيمي، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
3. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
4. عبير حمود الفاعوري ومحمد مفضي الكساسبة، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
5. عماد الدين احمد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2017.
6. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011 عمان.
7. فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن 2018.
8. مؤيد الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
9. مصطفى يوسف ومحمد طاهر الخلف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، ط1، alpha doc الجزائر، 2017.
10. مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2020.
11. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1، العربية للتدريب والنشر، 2012 مصر.
12. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
13. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

14. يوسف عطوي المواضية، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

الرسائل والأطروحات:

1. صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2016.

2. طه مداني طويهر، دور التمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2019.

3. إيناس عباس يونس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العراق، 2012.

4. بلقاسم حوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2015.

5. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة-الجزائر، 2009.

6. خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2012.

7. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاسم، تلمسان-الجزائر، 2011.

8. محمد جبار هادي يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق 2010.

المجلات:

1. ايمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013.

2. بوقناديل محمد وبن الدين نورالهدى، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، الجزائر، 2022.
3. بشير شربي ومحمد قوارح، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، 2021.
4. عمارة سلمى، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 04، العدد الأول، 21 جانفي 2018.
5. عائشة بنت احمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة -جامعة الأزهار، العدد العاشر؛ 2013
6. عبد الفاتح بوخمخم وعز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع العدد 6، 2010.
7. فاطمة بوقريط والجمعي النوى، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 03، الجزائر 2020.
8. قمرى حياة، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، الجزائر ديسمبر 2017.
9. منيرة الشرمان وصفاء جعافرة، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد الأول جانفي 2014.

الملتقيات:

1. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13 و14 ديسمبر 2011.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

:استبيان بعنوان

أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميلة، ويتمثل الهدف من تطوير هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، لذا نأمل منكم إبداء رأيكم والإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية للوصول إلى نتائج علمية مضبوطة.

.وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الدراسية: 2022-2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (□) في الخانة المناسبة لكم.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: من 20 سنة إلى 30 سنة من 31 سنة إلى 39 سنة من 40 سنة إلى 49 سنة 50 سنة إلى 60 سنة
3. المؤهل العلمي: ثانوي فاقل ليسانس دراسات عليا
4. الرتبة الوظيفية: موظف رئيس مصلحة أستاذ مدير
5. الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 11 سنة إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التعلم التنظيمي، والمرجو وضع درجة موافقة عنها وذلك بوضع إشارة (□) في المربع المناسب لاختيار

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق	بشدة موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المستوى الفردي	1	تخصص من وقتك في المؤسسة من أجل التعلم.					
	2	تتحصل في المؤسسة على المعلومة بسهولة ومرونة.					
	3	تحفزك المؤسسة على المشاركة في الدورات التدريبية والتكوينية.					
	4	تعلمك المؤسسة بأهدافها في حالة تغييرها					
	5	تتحمل المؤسسة تكاليف التعلم عن بعد الخاصة بك					
المستوى الجماعي	1	يشارك في المؤسسة جميع أفراد المركز في اتخاذ القرار					
	2	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي					
	3	في المؤسسة تتفاعل عمليات الاتصال بين الأفراد					
	4	تستخدم المؤسسة مختلف موظفيها لحل المشكلات التي تواجهها					
	5	في المؤسسة يحسن الأفراد آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة.					
المستوى المنظمي	1	تستفيد المؤسسة من الشراكات التي تعقدها					
	2	تتعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.					
	3	الرؤساء في المؤسسة يبحثون دوماً عن فرص التعلم					
	4	المؤسسة تتكيف باستمرار مع متغيرات البيئة المحيطة بها.					

					تعمل المؤسسة على الاستفادة من الأفراد ذوي الخبرة قبل تقاعدهم.	5	
--	--	--	--	--	---	---	--

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (□) في المربع المناسب لاختيار.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم	
					تبذل الجهود الإضافية لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة.	1	الأداء الوظيفي
					تقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة منك.	2	
					تقدم بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل المشكلات.	3	
					يحدث تبادل للمعلومات والبيانات بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.	4	
					لو تحصلت على حوافز، سيأثر ذلك على فاعليتك في أداء مهامك.	5	
					تبتكر المؤسسة النظم لقياس الفجوة بين الأداء الوظيفي الحالي والمتوقع.	6	
					تشجع مؤسستك الموظفين على مبدأ الحوار في معالجة المشكلات المختلفة التي تواجهكم مكان العمل.	7	
					لو تحصلت على حوافز، سيأثر ذلك على فاعليتك في أداء مهامك.	8	
					تساهم علاقات الصداقة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة.	9	