



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية و تسيير وعلوم التجارية

الشعبة : ادارة أعمال

التخصص : ادارة أعمال

بعنوان :

التعلم التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة حالة (مؤسسة إنتاج الحليب GIPLAIT بولاية سعيدة)

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطلبة:

- د.عيدود محمد

- غيلاس أيمن

- فزة محمد ندير

نوقشت و أجريت علنا بتاريخ: 11 جوان 2024

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا

الدكتور : بوعلي هشام

مشرفا

الدكتور : عيدود محمد

مناقشا

الدكتور :يزيد قادة

السنة الجامعية 2024/2023

الإهداء

أولا الحمد لله و الشكر إليه لتوفيقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع فلولا نعمته لما إستطعنا إنجازة.

نهذي ثمرة جهدنا إلى :

من قبل فيهما “ و قل ربيارحمهما كما ربياني صغيرا" الإسراء 24.

والدينا الأعزاء أطال الله في عمرهما.

إلى إخواننا و أخواتنا و أصدقائنا.

إلى جميع أساتذتنا و زملائنا طلبة الماستر إدارة الأعمال دفعة 2024/2023.

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين و خاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه و سلم.

أشكر الله العلي القدير على توفيقه في إنجاز هذا العمل فهو جلا و علا أحق بالشكر سبحانه و تعالى.

و لايسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب هذا العمل لأصحابه و نخص بالذكر الأستاذ المشرف "عيدود محمد" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة و ملاحظاته السديدة فله جزيل الشكر و العرفان.

و لاننسى أن نشكر جميع عمال مؤسسة إنتاج الحليب **GIPLAIT** بولاية سعيدة على حسن إستقبالهم لنا و تعاونهم و تزويدنا بكل ما نحتاجه من معلومات .

و الشكر لجميع من مد لنا يد العون.

الفهرس

	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول : التعلم التنظيمي
01	تمهيد الفصل
02	المبحث الأول : مدخل لمفهوم التعلم التنظيمي
02	المطلب الأول : ماهية التعلم التنظيمي
03	المطلب الثاني : أنواع التعلم التنظيمي
05	المطلب الثالث : أهمية التعلم التنظيمي
07	المبحث الثاني : أساسيات التعلم التنظيمي
07	المطلب الأول : مستويات التعلم التنظيمي
08	المطلب الثاني : خصائص التعلم التنظيمي

09	المطلب الثالث :شروط عملية التعلم التنظيمي
10	المبحث الثالث : التعلم التنظيمي كميزة تنافسية للمنظمات
10	المطلب الأول : مبادئ التعلم التنظيمي
10	المطلب الثاني : نماذج التعلم التنظيمي
14	المطلب الثالث : معوقات التعلم التنظيمي
16	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الأداء الوظيفي
17	تمهيد الفصل
18	المبحث الأول :ماهية الأداء الوظيفي
18	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
19	المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي
22	المطلب الثالث : أهمية الأداء الوظيفي
22	المبحث الثاني :نظرية الأداء الوظيفي
22	المطلب الأول : عناصر الأداء الوظيفي
24	المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي

25	المطلب الثالث :أبعاد الأداء الوظيفي
27	المبحث الثالث : الأداء الوظيفي في المنظمة
27	المطلب الأول :إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
27	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
28	المطلب الثالث : تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة
30	تمهيد الفصل
31	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
31	المطلب الأول :لمحة عامة عن مؤسسة GIPLAIT بولاية سعيدة
33	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة GIPLAIT بولاية سعيدة
36	المطلب الثالث :البنية الإداريةلمؤسسة GIPLAIT
39	المبحث الثاني : البيانات الوصفية لعينة الدراسة
39	المطلب الأول : دراسة صدق و ثبات أداة الدراسة
42	المطلب الثاني : دراسة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
48	المطلب الثالث : دراسة آراء و إتجاهات العمال

55	المبحث الثالث : تحليل و إختبار فرضيات الدراسة
55	المطلب الأول: إختبار معاملات تضخم التباين المسموح به لأبعاد التعلم التنظيمي
56	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية
59	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الفرضيات الفرعية تبعا للعوامل الشخصية للعمال
63	خلاصة الفصل
64	خاتمة عامة
66	قائمة المراجع
70	الملاحق
	ملخص

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
39	الصدق الداخلي لعبارات محور التعلم الفردي	01
40	الصدق الداخلي لعبارات محور التعلم الجماعي	02
40	الصدق الداخلي لعبارات محور التعلم المنظمي	03
41	الصدق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي	04
42	معامل ألفا كرونباخ لعبارات التعلم التنظيمي	05
42	معامل ألفا كرونباخ لعبارات الأداء الوظيفي	06
42	توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف	07
43	توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	08
43	توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09
46	توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	10
47	توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني	11
48	نتائج تفريغ الإستبيان الخاص بمحور التعلم الفردي	12
49	نتائج تفريغ الإستبيان الخاص بمحور التعلم الجماعي	13
51	نتائج تفريغ الإستبيان الخاص بمحور التعلم المنظمي	14
52	نتائج تفريغ الإستبيان الخاص بمحور الأداء الوظيفي	15
56	نتائج إختبار معاملات تضخم التباين المسموح به لأبعاد التعلم التنظيمي	16
57	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية	17
58	عرض و تحليل نتائج الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية مع إقصاء بعد التعلم المنظمي	18
60	نتائج تحليل anova لإجابات العمال تبعا لمتغير المستوى التعليمي	19
61	نتائج تحليل anova لإجابات العمال تبعا لمتغير الصنف	20
62	نتائج تحليل anova لإجابات العمال تبعا لمتغير الخبرة المهنية	21

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
06	أهمية التعلم التنظيمي	01
08	مستويات التعلم التنظيمي	02
11	نموذج دورة التعلم التكيفي	03
12	نموذج دورة التعلم التنظيمي	04
13	نموذج التعلم التنظيمي المتعلق بالأداء	05
33	سعيدة GIPLAT الهيكل التنظيمي لمؤسسة	06
38	نموذج الدراسة	07
43	الدائرة النسبية لمتغير الصنف	08
44	الأعمدة البيانية لمتغير الفئة العمرية	09
45	الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي	10
46	الأعمدة البيانية لمتغير سنوات الخبرة	11
47	الدائرة النسبية لمتغير المستوى المهني	12

يرتبط نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها و غاياتها بمدى قدرتها على إنجاز الأعمال الموكلة لها على أحسن وجه و أيضا على إستكشاف تلك المنظمات المعاصرة التي لها علاقة بالأداء الوظيفي من حيث الكفاءة و الإنتاجية ، و هذا ما دفع بهذه المنظمات بتبني إستراتيجية التعلم التنظيمي و التحول إلى منظمات متعلمة تتميز ببنية تحتية تسمح لها بخلق المعرفة و تبادلها و التي تعد إحدى ضروريات التكيف مع التغيير ، فالتعلم التنظيمي هو من أهم العوامل التي تساعد على بقاء و إستمرارية المنظمة في ظل البيئة التنافسية الحادة و ذلك ما يوجب عليها أن تدرّب أفرادها من خلال التعلم المستمر للتمكن من التعامل مع المتغيرات و إكسابهم القدرة على التكيف مع التغيرات و التحديات الحالية ، كما أحسن طريقة لضمان أداء عالي و فعال على المدى البعيد هي الاهتمام بالتعلم بإعتباره مؤشر لفعالية المنظمات و قدرتها على التميز و النمو و الإبتكار .

أولاً : إشكالية الدراسة

تكمن الإشكالية الرئيسية لدراستنا هذه حول إبراز مدى تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي و من هنا سنحاول الإجابة على الإشكالية الآتية :

- ما مدى تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي؟

أسئلة فرعية :

- ما مدى تأثير التعلم الفردي على الأداء الوظيفي ؟
- ما مدى تأثير التعلم الجماعي على الأداء الوظيفي ؟

ثانياً : فرضيات الدراسة

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالآتي :

يؤثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي .

الفرضيات الفرعية :

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي تعزى لمتغير المستوى التعليمي .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي تعزى لمتغير الصنف .

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفيتعزى لمتغير الخبرة المهنية .

ثالثا : أهمية الدراسة و أهدافها

تهدف دراستنا إلى توضيح تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال تبين أهميته و ضرورة العمل كفريق و تبادل المهارات و المعارف بين العاملين و كذلك الإستفادة من التجارب و الخبرات السابقة و بالتالي رفع الكفاءة الفردية و تحسين مستوى الأداء الوظيفي، و أيضا نشر المعرفة بين الأفراد بتشجيعهم على البحث عنها و تنميتها و الرجوع إليها وقت الحاجة .

رابعا : منهجية البحث

تم الإعتماد في هذه الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر من أهم المناهج المتبعة التي تتيح دراسة و تحليل الظواهر النوعية لبناء و صياغة الإطار النظري، بينما تم الإعتماد في الفصل التطبيقي على المنهج التحليلي و إستخدام برنامج Spss الطبعة 20 لتحليل إجابات

العمال و إختبارالفرضيات ، و تصميم إستمارة و توزيعها على عمال المؤسسة محل الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج .

خامسا :الدراسات السابقة

الدراسة الأولى :

أطروحة دكتوراه بعنوان "مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور" من إعداد الباحثة "حفاظ رانية" ، جامعة براهيم سلطان شيبوط الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2022،

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة النافسية في مؤسسة كوندوربالإعتماد على الإستبيان و المقابلة كأدوات لجمع البيانات و التي قدرت ب 197 إستبيان ، و توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة مباشرة بين التعلم التنظيمي و تدعيم الميزة التنافسية و علاقة غير مباشرة بين التعلم التنظيمي و الميزة (حفاظ، 2022)التنافسية بوجود العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي

الدراسة الثانية :

أطروحة دكتوراه بعنوان "أثر التعلم التنظيمي و الابتكار على الأداء المالي للمنظمات الاقتصادية الجزائرية" من إعداد الباحثة "بن عيسى خضرة"، جامعة مصطفى سطمبولي بولاية معسكر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2023،

بحيث هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي و الابتكار في المنظمات بالإضافة إلى تقدير الأداء المالي لكل من المنظمات المبتكرة و الغير مبتكرة ، و أيضا إختبار تأثير أبعاد التعلم التنظيمي (إكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات).

الدراسة الثالثة :

مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية بعنوان " التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية "مقدمة من طرف الباحثين "قويدر جلول ياسين" و "محمد بلكبير خليفة" ، جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2022،

بحيث هدفت الدراسة إلى محاولة قياس واقع اغتلم التنظيمي في المؤسسات الصناعية و مدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي من خلال جمع المعلومات بإستعمالالإستبيان و تمثلت في عينة عشوائية من 65 عامل ،

و توصلت إلى أن هناك تأثير للتعلم التنظيمي بأبعاده على أداء العاملين في المؤسسة ، كما إقتترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام أكثر بتحفيز كفاءاتها و إشراكها في إتخاذ القرارات و تحديد الحاجيات التدريبية(قويدر و محمد، 2022)

الدراسة الرابعة :

المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات " قياس القدرة على التعلم التنظيمي بين القوى العاملة و تأثيرها على الأداء المالي للمنظمة "مقدمة من طرف الباحثين "بن عيسى خضرة" و "كربوش محمد" ، بالمركز الجامعي بولاية تيندوف 2020،

بحيث هدفت الدراسة إلى مقارنة الأداء المالي بين المنظمة المبتكرة و المنظمة الغير المبتكرة بإستخدام أسلوب التحليل التمييزي و معرفة تأثير أبعاد القدرة على التعلم التنظيمي على الأداء المالي و لهذا تم إختبارعينتين : منظمة مبتكرة لمجمع إينيام و منظمة غير مبتكرة لمؤسسة كوندور على مستوى القطاع الصناعي الكهرومنزلي ، و توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المبتكرة و المنظمة الغير مبتكرة على الأداء المالي لصالح المنظمة المبتكرة تعود إلى المتغيرات التالية : تجريب المخاطرة ، الحوار و التفاعل مع البيئة الخارجية و المشاركة في القرارات(خضرة و كربوش، 2020).

الدراسة الخامسة :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان " دور التعل التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " مقدمة من طرف الباحثة "بلمهوب خديجة" ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف 1 2019 .بحيث هدفت الدراسة إلى توضيح دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و قد تم تحديد هذا الدور من خلال ربط التعلم التنظيمي بأبعاد الأداء الكلي بالمؤسسة ، بحيث صممت الباحثة

إستمارة لجمع البيانات و المعلومات من عينة تتكون من ثلاثة مؤسسات إقتصادية بولاية سطيف ، و توصلت إلى ضرورة إهتمام هذه المؤسسات بتفعيل عملية التعلم التنظيمي لتحسين البعد الاجتماعي ثم تليها الأبعاد الأخرى (بلمهوب، 2019) .

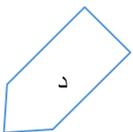
الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

الدراسة السابعة :

Scientific article “ **Empowering Employees To Promote Organizational Learning** “
“Dahoukhadra “ , “ Hacinilshak “ , “ BendiAbdellah “ , university MustaphaStambouli
Mascara **2016** , in the contemporary business the organizations are confronted to a fierce
competition within a highly changing environment in reply to these changes
learning appears as a vital key successful strategy that would increase the organizations
performance , this research explores the impact of employee empowerment as a recent
human resource management approach on the promotion of organizational learning . (khadra &
hacini, 2016)

الدراسة الثامنة :

Mémoire de Master « **L’impact De La Formation Sur La
Performance Organisationnelle De L’entreprise** » cas L’Algérien des eaux de
TIZIOUZO « **Hadgeras Mouhamed Imadedine** » , Faculté des science économiques
commerciales et sciences des gestion **2022** université Mouloud Mammeri, Le développement
organisationnel répond aux besoins à long termes de l’entreprise et de son personnel en
matière de compétence de renforcement des capacités et développement de carrière.
(imadedine, 2022).



الفصل الأول

التعلم التنظيمي

تمهيد :

عرف مفهوم التعلم و أساليبه عدة تطورات عبر التاريخ مع إختلاف الحضارات و منذ أن خلق الله عز وجل الكون ، كما دعى دين الإسلام إلى التعلم في عدة آيات نذكر منها قوله تعالى " قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون إنما يتذكر أولو الألباب " الزمر الآية 9، كما جاء في آية أخرى "يرفع الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات" المجادلة 11 و من خلال هذه الآيات تتبين لنا أهمية العلم من حيث التأكيد على فضل العلم و أهله و حث الناس على التعلم و التأكيد على أنه مسؤولية يجب على الجميع تأديتها ، و في وقتنا الحالي يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تعتمد على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي تطبقها المنظمة من أجل تحقيق أداء عالي و ذلك عبر تنمية المهارات الفردية التي تمكنهم من تحقيق أداء فعال كما تزيد وعيهم و تنبؤهم بالمشكلات و كيفية التعامل معها .

المبحث الأول : مدخل للتعلم التنظيمي

المطلب الأول : ماهية التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم من أهم المزايا التي ميز الله عزوجل بها الإنسان عن سائر المخلوقات بحيث جعله قادرا على الإستفادة من الخبرات و التجارب التي يعيشها في حياته اليومية كما ورد في قوله تعالى "فَوَجَدَا عَبْدًا مِنْ عِبَادِنَا آتِيَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِنْدِنَا وَعِلْمًا مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا" (الكهف،65) ، و قوله في سورة العلق " إِرَابِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ وَإِقْرَآ وَ رَبِّكَ الْأَكْرَمَ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ"(العلق)

و التعلم لغة هو من الفعل علم و يقال علم الشيء أي جعله يتعلمه أو وضع علامة أو إمارة للإهداء بها ، و يعني اليقين و إدراك الشيء بحقيقته.

أما إصطلاحا فالتعلم هو عملية إكتسابشيء جديد إلى الفرد المتعلم ، حيث تتفاعل قواه الوراثة مع العوامل البيئية الخارجية التي يعيش فيها الفرد المتعلم ، مما يؤدي إلى إحداث تغيير في أنماطه السلوكية و نمو شخصيته.

و يعرف التعلم على أنه : التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد و يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين.

فيما يشير المعنى اللغوي للتنظيم بأنه مشتق من الفعل نظم ، و النظام جمعه نظم أو أنظمة و يقال نظم الشعر أي ألفه و النظم يعني الكلام الموزون .

أما إصطلاحا هو الكيان الإجتماعي المنسق بوعي و له حدود واضحة المعالم بغية الوصول لتحقيق الأهداف.

مفهوم التعلم التنظيمي

يختلف مفهوم التعلم التنظيمي من مفكر لآخر ، بحيث يعتبر ظاهرة قديمة مست جميع الممارسات الإدارية ، و تبرز أهمية التعلم التنظيمي في كيفية الحصول على المعرفة من خلال الخبرات و التجارب السابقة .

و كان أول ظهور لمفهوم التعلم التنظيمي سنة 1970 من طرف الباحث "PeterSenge" الذيحدد معالم التعلم التنظيمي على أنه " العملية التي يتم من خلالها إكتساب المعرفة و إستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة و أفرادها من التكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة"(senge, 1990) .

كما عرفه الباحث Peter Senge:أيضا

على أنه "مواصلة الناس لتوسيع قدراتهم لإبتكار النتائج التي يريدونها حقا ، حيث يتم حفظها في أنماط جديدة و مكثفة من التفكير مع تعيين الطموح الجماعي و التعلم بإستمرار للوصول إلى المعرفة المشتركة "، و قد أثارت دراساته في هذا المجال إلى العديد من المفاهيم التي تتادي بتكوين و تطبيق إستراتيجيات التعلم الفردي و الجماعي و المنظمي (senge, 1990) .

تعريف **Herbert Simon**:

هو التبصر و تعريف و تحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد و تتعكس أيضا على العناصر الهيكلية و المخرجات التنظيمية ، و قد أكد "**HerbertSimon**" على أن التعلم يحدث داخل عقل الفرد و ليس المنظمة و هم الأفراد العاملين إذ يلعبون الدور الرئيسي في العمل و المعرفة ، فالأفراد العاملين هم الذين يحركون و يطبقون المعرفة و يصبحون وكلاء للتعلم التنظيمي من خلال ترجمة آرائهم و أفكارهم و خبراتهم و تصوراتهم لصالح المنظمة و تحقيق أهدافها (طحور، 2021).

تعريف **CHRISARGYRIS**:

كما عرفه الباحث "**Argyris**" التعلم التنظيمي على أنه " العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة من كشف الأخطاء و النقائص و تصحيحها عن طريق تغيير نظرية و نماذج العمل و التصرف لديهم ، فالمنظمة تتعلم عندما تكتسب المعلومات بجميع أشكالها و مهما كانت الوسيلة المستعملة من معارف و تقنيات و ممارسات" (فالح، 2001).

و قد جاء **CLAY** في سنة 1971 بتعريف يصف فيه التعلم التنظيمي على أنه " العملية التي تحصل من خلال العلاقة بين المثير و الإستجابة"، أو هو عملية صياغة سلوك الفرد من خلال ملاحظة و تقليد الآخرين بمساعدة عمليات رمزية و صور شفوية و ذهنية تصدر من قبلهم. (عادل و هاشم، 2010) .

كما عرف التعلم التنظيمي على أنه عملية مستمرة نابعة من رؤيا أعضاء المنظمة ، و تستهدف هذه العملية إستثمار خبرات و تجارب المنظمة و رصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات و

التجارب في ذاكرة المنظمة ثم العودة إليها لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة (أحمد، 1998).

المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي

قدم " **PETERSENGE**" نوعين من التعلم و المتمثلة في (خيرة، 2011) :

1) التعلم التكيفي : هو الذي يتم بالإستجابة للأحداث التي تحدث للأفراد أو المنظمة ، و هذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الإستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم أو خدماتهم .

كما يرى **senge** أن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو المنظمة المتعلمة.

(2) التعلم التوليدي : و هو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم ، فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد فأن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب أفكار جديدة للنظر إلى المنظمة ، و هذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكيف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي فإنه يوجه القدرات نحو الفرص المتاحة .

كما قام **Thomas** بتصنيف التعلم إلى نوعين (Thomas & Betty, 1990):

(1) التعلم الإعتيادي : هو الذي يسود المنظمات في فترات الإستقرار التنظيمي و يدعم ذلك الإستقرار .

(2) التعلم العالي أو الإستثنائي : هو الذي يظهر في فترات التغيير و التحول التنظيمي و الابتكارات الجذرية ،

حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم و المبادئ القديمة لهذا يتسارع التعلم الإستثنائي الذي يكون بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الفوضى ، و الإضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في المنظمة.

و لعل التعليم العالي بمثابة التعلم الخلاق ، الذي يميز الأفراد في الفترة الجديدة ، الذي يخلقها التغيير كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بسرعة من تجاربهم الخاصة.

كما أن للتعلم ثلاثة أنماط يمكن حصرها الباحثان **SHON ARGYRIS** كالتالي (الساعدي 2013) :

التعلم الأحادي الحلقة : يحدث هذا النوع من التعلم عند إكتشاف الأخطاء و تصحيحها دون تفسير جذري لما يحدث فالتعلم مفرد الحلقة هو فعل الأشياء بطريقة أفضل ، لذا فهو تعلم سلوكي و هو يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغيير البطيء فهو يركز على الكفاءة في المنظمة و على حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياساتها و إفتراضاتها

التعلم الثنائي الحلقة : و يحدث في بعض الإفتراضات التي تقف خلف الفعل أو التصرف فهو لا يدور حول الحقائق الملموسة و إنما أيضا حول الدوافع و الأسباب التي تقف خلف هذه الحقائق ، و هو يعني فعل الأشياء بطريقة مختلفة أو القيام بالأشياء المختلفة حتى تكون المنظمة قادرة على المنافسة الصحيحة فهو تعلم إدراكي ، فالتعلم الثنائي الحلقة يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة و يؤدي هذا النمط من التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات و تطوير الثقافة التنظيمية و السياسات والأهداف و الإستراتيجيات و يناسب هذا النوع المنظمات التي تعمل في بيئة عمل ديناميكية .

التعلم الثلاثي الحلقة: يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة ، و كذلك في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم من خلالها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها و توضيحها و التأمل فيها و إيجاد طرق جديدة للفهم و توليد المعرفة و إعادة تقييم الأساليب و الأنظمة الموجودة و دراستها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم و أسس جديدة تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: أهمية التعلم التنظيمي

إن التعلم التنظيمي و تطبيقه في المنظمات بصفة عامة تتمثل في الربط و التطوير الذاتي للعاملين و ارتفاع مستوى الأداء و التمسك بالجودة الشاملة ، حيث كشفت الدراسات أن المنظمات الملتزمة بشكل جدي بالمبادئ الجودة تتميز بإستعدادها للتحول إلى منظمات متعلمة ، و أن المنظمات التي تحقق تفوقا في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة و أنه يكسبها القدرة على إبتكار أساليب جديدة في الإنتاج و التسويق و إرضاء العملاء.

إن المنظمة المتعلمة سوف تتيح الفرصة أمام العاملين و الرؤساء التنفيذيين لكي يظهروا النقائص ، و أن لا يشعروا بالحرج من الإعتراف بأخطائهم و أنها ستكون من خلال تعلمها

التنظيمي أكثر قدرة على إعادة تشكيل ثقافتها التنظيمية و المشاركة في محيطها المتجدد و المتغير بدلا من مجرد الإستجابة له ، و تجدر الإشارة إلى أن ما طرحه سينج من منطلقات تؤكد ضرورة التعلم للمنظمات المعاصرة و التي حددت فيما يلي :

إن أغلب المشكلات التي تواجهها المنظمات أو يعيشها العاملون أنما هي حصيلة ما تم فعله في الماضي أو ما نتج عن الحلول و المعالجات لمشكلات سابقة .

أن الكثير من التحديات التي طرحها سينج يمكن مواجهتها بفعالية إذا ما تم تركيز المنظمات على التعلم التنظيمي الذي يستلزم جهدا فكريا و عمليا متوصلا و موارد مالية و معنوية تعزز القيم الإيجابية و توظف المعلومات و المهارات المكتسبة في قرارات مبدعة ، تؤدي إلى تحسين الأداء و إرضاء العملاء و تحفيز العاملين .

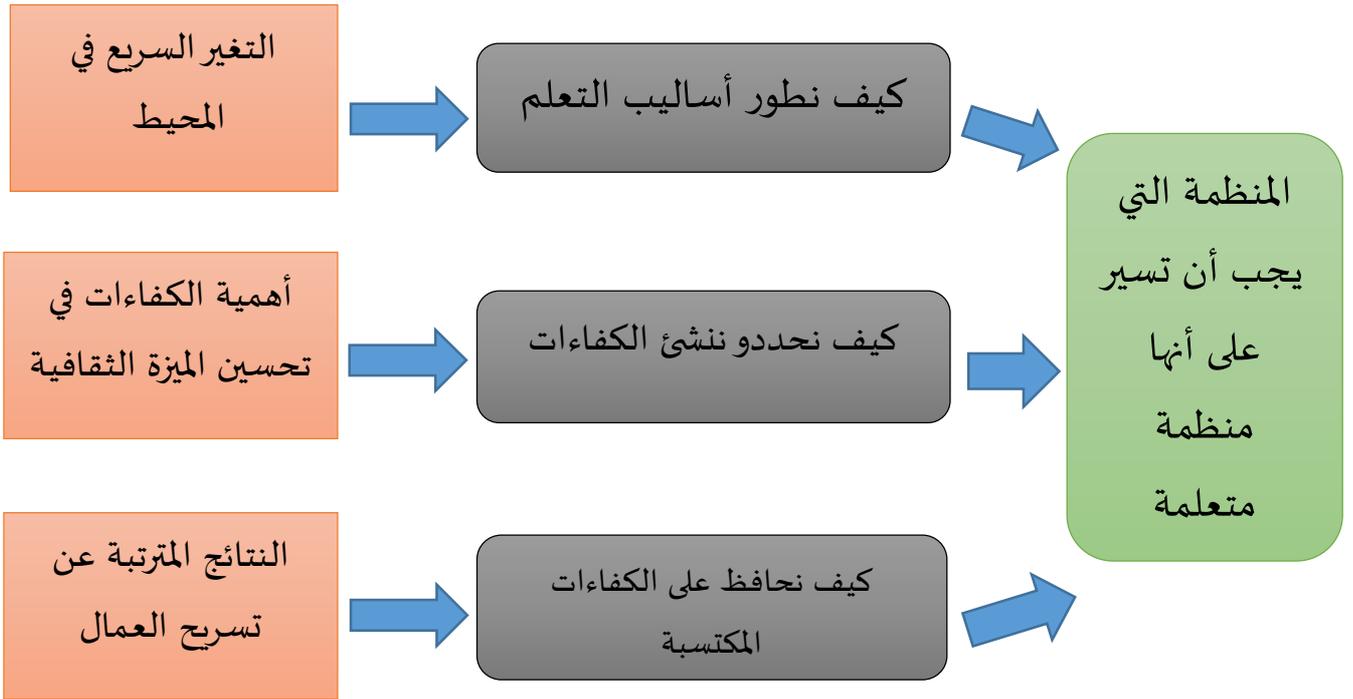
إن الطرق السهلة التي تعتمد للخروج من المشكلات ستقود في الغالب إلى إعادة الدخول فيها لأن الحلول السريعة قليل ما تصلح لحل المشكلات المتعاقبة و المتجددة التي تتلزم إعادة النظر و التفكير و ليس مجرد التكرار و الإعادة .

إن التغييرات الصغيرة و البسيطة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فعالة تفوق أهميتها التغييرات التي تنطلق من رؤية متسرعة و منفعة

إن العلاقة بين الأسباب و النتائج لا تكون في جميع الأحوال مترابطة أو ظاهرة ، و ذلك يستلزم التصدي للظواهر و المشكلات في الجذور لمعرفة الأسباب(خيرة، 2011) .

كما يمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي و ذلك من خلال ثلاثة فوائد(العبيدي، 2009) :

- (1) يقدم أفكار و تصورات جديدة عن أداء المنظمة و ذلك عن طريق الإلتزام بالمعرفة.
- (2) التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه و بذلك فإن المنظمة تبقى جامدة .
- (3) يشجع على الإنفتاح على اعالم الخارجي ، و بذلك ستمكن المنظمات من الإستجابة إلى الأحداث و بالتأكيد فإن الذي يتحمل المسؤولية و يواجهها في المنظمة بصورة أفضل ذلك هو المتخصص المهني جيد التعلم الذي يشغل مناصب مهمة.



الشكل 1: أهمية التعلم التنظيمي(خيرة، 2011)

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي

يرى أغلب الباحثون أن التعلم التنظيمي يتجلى في أربعة مستويات أساسية يجب على المنظمة تنميتها و تطويرها لتحقيق أعلى درجات التعلم و هي كالآتي(مداني، 2019) :

(1) التعلم الفردي : في هذا المستوى يحتاج المدراء إلى عمل أقصى الجهود لتسهيل تعلم الأفراد لمهارات جديدة و معارف و قيم متميزة ، و هكذا فإن القابليات و المهارات و المهارات الفردية تساعد في بناء قدرات جوهرية المنظمة و يعتبر سينج أن التفوق الشخصي يتشكل عندما تسمح للمنظمة للأفراد بتجربة و إستثمار ما هو جديد بإستمرار ، و يصبح جميع الأعضاء يمتلكون نماذج عقلية

منطورة تخدم المنظمة ، و بالتالي فالتعلم على المستوى الفردي يتميز بكل المقومات التي تسمح للفرد بإلتقاط المعلومات و تحويلها و إستخلاص دروس تقود لأداء الأعمال بطرق متميزة في وضيعيات جديدة أو مشابهة و لهذا لايد من توفر مجموعة من المؤهلات لدى الفرد كافضول الدائم ، و الملاحظة و الإستماع و التساؤل و البحث الدائم عن التغذية العكسية ، فهو نقطة البداية لبناء المنظمة المتعلمة التي تحتاج بدورها للأفراد الذين يتميزون بالمهارة العالية و الذين لديهم إستعداد لتحمل المخاطر و تحدي الإفتراضات و يملكون الدافع لإنجاز المهام بشكل أفضل .

(2) التعلم الجماعي : يعتبر التعلم الجماعي أو التعاوني المستوى الثاني من عملية التعلم التنظيمي ، حيث تتبع أهمية هذا التعلم كونه يسهل عملية تبادل المعارف التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي ، و ذلك من خلال الترويج لإستخدام أشكال مختلفة من المجموعات التي تتيح إمكانية التشارك في المعارف و الحوار البناء ، و ثقافة العمل مع بعض لحل المشكلات كما أن وجود الأفراد في علاقات واسعة و متنوعة يجعلهم يتعلمن الخبرات و السلوكيات المختلفة من خلال الملاحظة و التقليد للآخرين خاصة الأفراد الذين يشكلون قدوة لهم ، فاتعلم الجماعي يحقق من خلال التفاعل مع الآخرين و أن هذا النوع من التفاعل لا يتم في فراغ و إنما في إطار علاقات إجتماعية معينة .

(3) التعلم المنظمي : و هو التعلم الذي يحدث على مستوى المنظمة ككل ، أي تحويل ما تم تعلمه من سياسات و إجراءات و ثقافة تنظيمية و هياكل و إستراتيجيات رسمية و تخزين كل ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تعتبر المستودع الذي يخزن فيه المعرفة من الإستخدام المستقبلي ، أوهي التعلم المخزن من تاريخ المؤسسة الذي يمكن إستخدامه في صنع القرارات ، أي أن تعلم المؤسسة من معارف عمالها و تجاربهم المختلفة عبر الزمن .

4) **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 تكون حصرا داخل المنظمة فدرجة تعلم المنظمة ترتبط أساسا بدرجة تعاونها التشاركي مع مورديها و وسطائها و زبائنهم الأمر الذي يؤدي إلى تبادل المعلومات و الموارد و تعزيز الثقة و التعاون فيحل المشاكل بطريقة تتخطى حدود المنظمة ، و بالتالي فالتعلم ما بين المنظمات يقصد به تعلم المنظمة من تجارب و خبرات و النتائج المنظمات الأخرى سواء كانت منافسة أو حليفة للمنظمة و أنشطتها .

الشكل 2 :مستويات التعلم التنظيمي



المطلب الثاني :خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تمنحه مكانة هامة في دعم تطورات المنظمة للأحسن و تحسين قدرات العمال و مهاراتهم و تتمثل هذه الخصائص فيما يلي :

- 1) التعلم هو عملية مستمرة ، لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ل ينظرون إلى هذه العملية على أنها شئ مضاف إلى واجباتهم و أعمالهم اليومية ، و إنما ينظرون إليها على أنها جزء من نشاط و ثقافة المنظمة ، و بالتالي فهذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية و مستمرة (هيجان، 1998).
- 2) إن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتماكتسابه من خلال مهارات و خبرات من خلال التجارب و ممارسة التعلم ، بل يتعدى ذلك إلى تعلم و تطوير العمليات العقلية و الإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم (الرشودي، 2007) .
- 3) تحتاج عملية التعلم التنظيمي لوجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف و مستقبل المنظمة.
- 4) التعلم التنظيمي عملية تتضمن مجموعة من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات و تنقيحها للإستفادة منها في حل المشكلات الحالية و المستقبلية و ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مشجعة .
- 5) لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج الموجودة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

المطلب الثالث شروط عملية التعلم التنظيمي

نستطيع أن نقول على المنظمة أنها تتعلم إذا قامت بإجراء تغييرات أو تجديد أنشطتها و أساليب إستجابتها للمتغيرات لكن مع تحقق الشروط التالية (ديري، 2011) :

- 1) أن يدرك العاملون في المنظمة أو المتعاملين معها (الفئات المؤثرة منهم) حدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية فيها .
- 2) أن يتبين لهؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء كانت للمنظمة فرصة تتيح لها مزيد من الفعالية و النجاح أو كانت سلبية تهددها من خلال أضرار و خسائر .
- 3) أن يتبين لهؤلاء العاملين و المتعاملين ما يترتب عن تلك المتغيرات على مستقبل المنظمة و قدرتها على البقاء و المنافسة ، و من تأثيرها عليهم من خلال إدراك الفرصة و إستثمارها أو تجنب المخاطر و آثارها.
- 4) أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أنماط سلوكهم ، ليساعدوا المنظمة على مواجهة المواقف الجديدة و إستثمارها .
- 5) أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدر من الصلاحية ، ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

المبحث الثالث : التعلم التنظيمي كميزة تنافسية

المطلب الأول : مبادئ التعلم التنظيمي حسب سينج (senge)

يعد نموذج بيتر سينج من أهم النماذج المقترحة لبناء المنظمة المتعلمة و الذي يركز على خمسة مبادئ أساسية و المتمثلة في (فايز، 2010 الطبعة الأولى) :

(1) الإلتزام الشخصي : و هي العملية التي يكون فيها الفرد مهتما بتوسيع و تعزيز رؤيته و تركيز طاقته ، و أن يكون في حالة دائمة للتعلم ، و أن يتوفر لدى الفرد إلتزام و إستعداد طويل الأمد لذلك و أن يتطلع ليصبح شخصا متميزا بين زملائه في العمل .

(2) بناء الرؤية المشتركة : الرؤية المشتركة هي الدافع و المحفز لجميع الأفراد ن فقد لا تكون رؤية القائد مشتركة مع مرؤوسيه ، و الأساس في المنظمة المتعلمة أن يتم ترسيخ هذه الرؤية و المتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم ، فالرؤى لا يمكن إملؤها على الأفراد لأنها لا بد و أن تبدأ من الرؤية الفردية و التي قد لا تتفق مع رؤية القائد .

(3) التعلم من خلال الفريق : و هي الحالة التي يكون فيها أعضاء الفريق يفكرون في تحقيق أهداف مشتركة و يؤكد هذا الجانب على بناء مستقبل المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد و تعزز عنصر التعاون و روح الفريق و العمل الجماعي و الجانب الأهم في هذا هو توفير بيئة الحوار .

(4) النماذج الذهنية : و فيها يكون ذهن الإنسان جاهزا و حاضرا للتعامل مع التحديات و إعتبرها فرصا للأفكار ، و إبداعات جديدة و نهج لتغيير الحقيقي و الإيجابي و هذا يعنى الإستعداد الذهني لدى الأفراد للتخلص من القوالب الذهنية و التعميمات الجامدة و الجاهزة التي قد تمنع الفرد الإنطلاق نحو ما هو مستحدث .

(5) أنظمة التفكير : و تعد أنظمة التفكير الركن الأساسي ضمن عناصر المنظمات المتعلمة ، و الذي يعطي الفرق بين المنظمة و غيرها من المنظمات و دون توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة ، و يعني ذلك التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية و فرعية ، و هذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل و إدراك المكونات الفرعية أيضا و الإحاطة بكيفية إرتباط هذه المكونات بالنظام ككل ، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة .

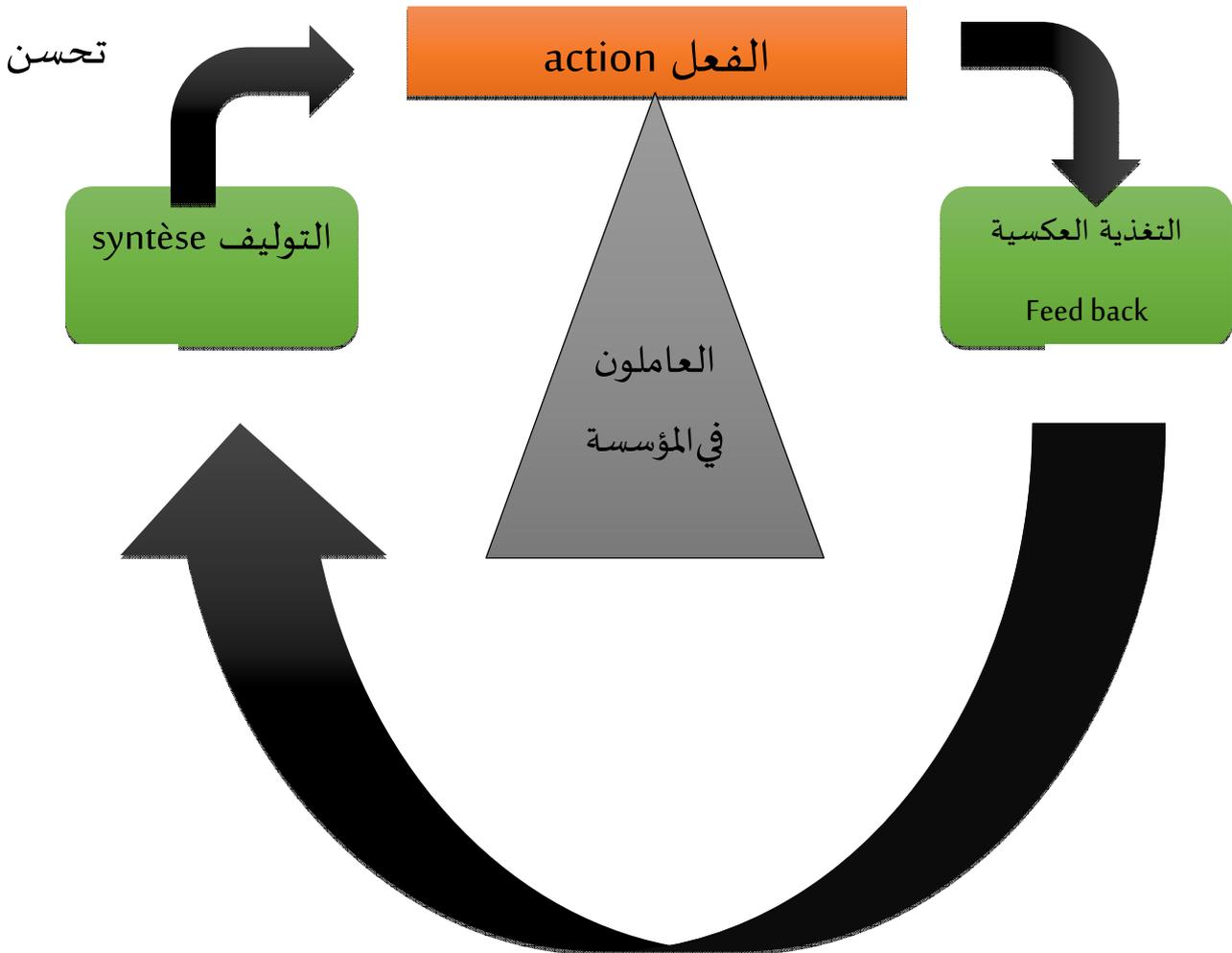
المطلب الثاني : نماذج التعلم التنظيمي

أثبتت الدراسات بعدم وجود نموذج تعلم التنظيمي موحد لجميع المنظمات نظرا للإختلاف في هياكل الموارد البشرية الخاصة بها ، بالإضافة إلى نشاطها في البيئة التنافسية .

و عليه سنتطرق إلى بعض النماذج التي تطرقت إليها العديد من الدراسات و الأبحاث كالتالي (الساعدي، 2013) :

أولاً : نموذج دورة التعلم التكيفي

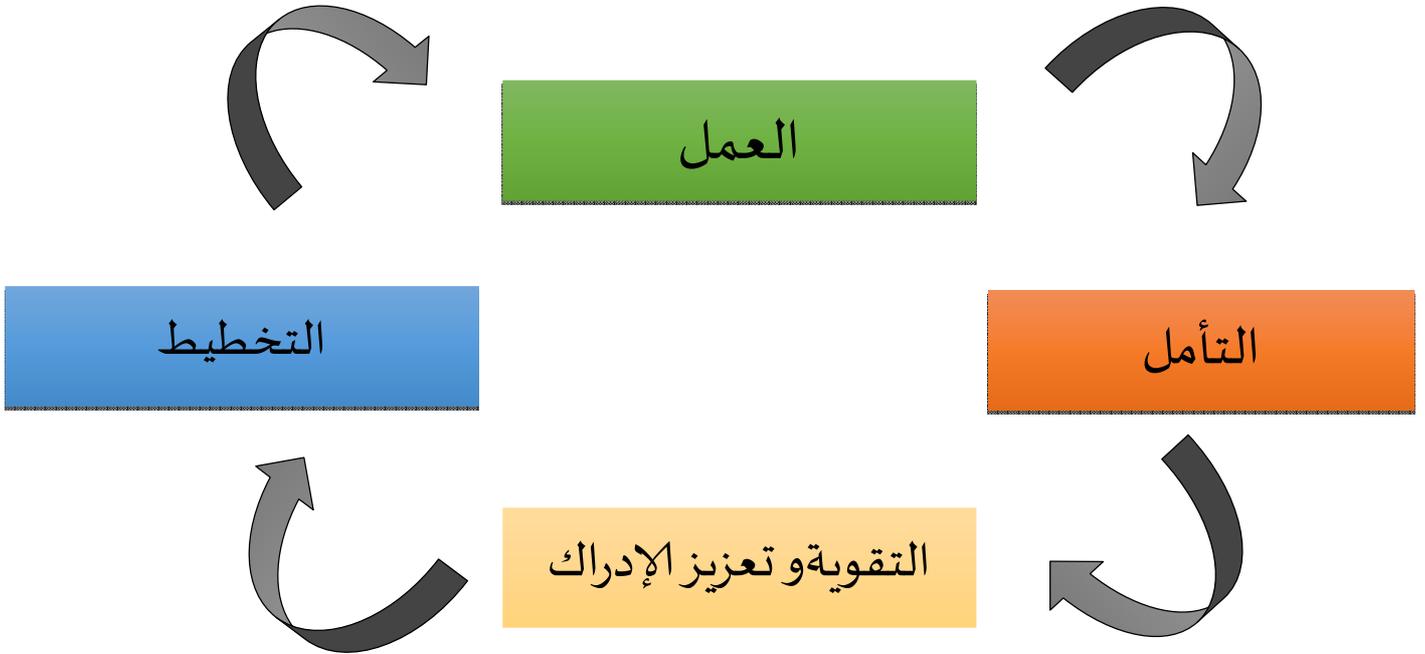
يتكون هذا النموذج من ثلاثة مراحل أساسية هي : الفعل ، التغذية العكسية ، التوليف حيث هذه المراحل توضح للمؤسسة أنه عندما يحدث تحسين في بيئتها تقوم بالإستجابة بفعل ما ، ثم تقوم بتصحيح ذاتها على الأقل بمستوى التغيير الخارجي و بالإعتماد على إمكانياتها ، و عن طريق التغذية العكسية التي تبين لها هذه الأفعال بحيث أن المؤسسة تعيش هذه الدورة من التعلم بشكل مستمر طيلة حياتها ، ويتعلم تكيفي في كل دورة كما هو موضح ف الشكل الآتي :



الشكل 3 : نموذج دورة التعلم التكيفي (الساعدي، 2013، صفحة 253)

ثانياً : نموذج دورة التعلم التنظيمي بالفعل

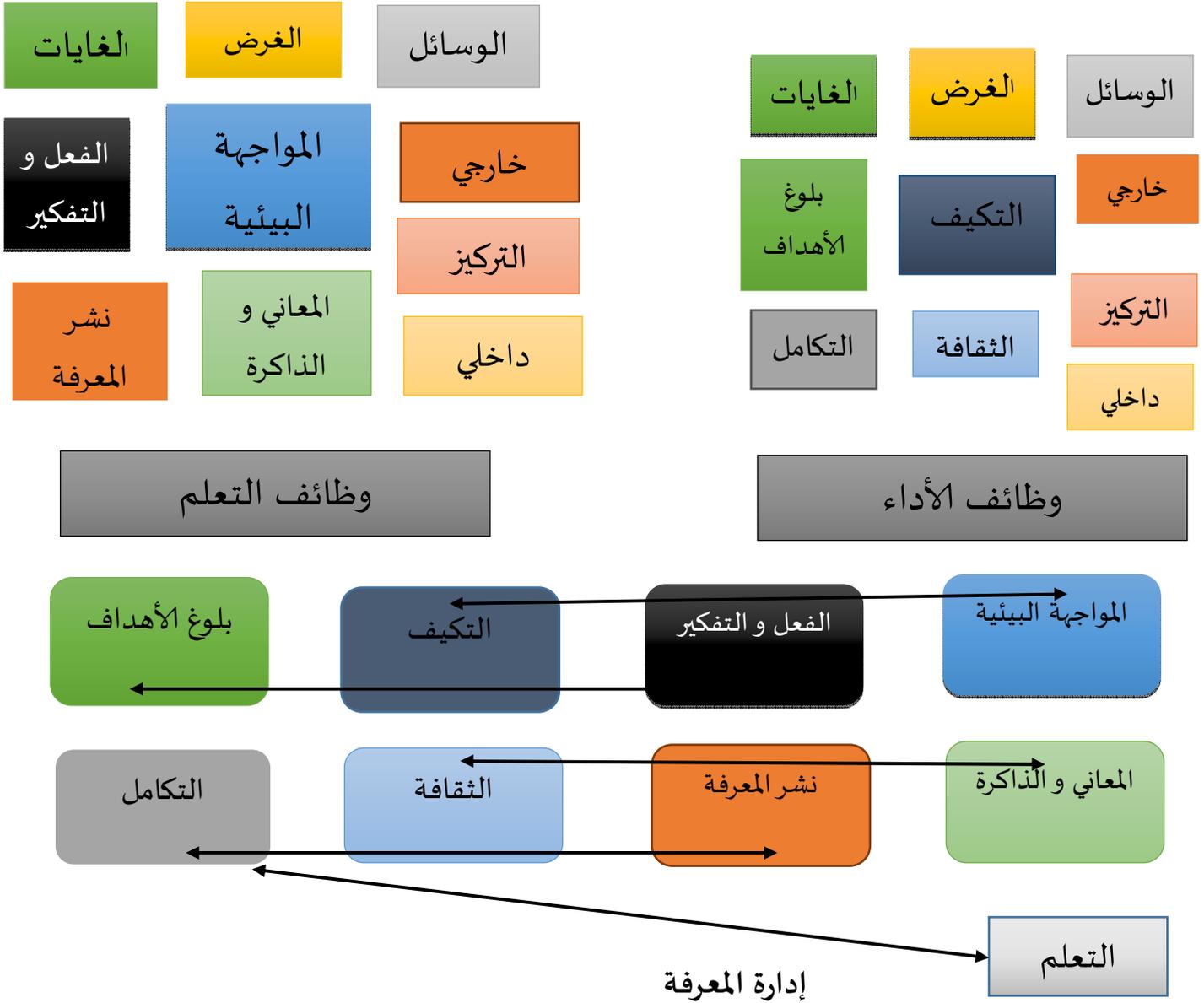
يعتمد هذا النموذج على القيام بفعل معين ، ثم التفكير و التأمل و إستنتاج التصورات التي يتم تصورها و توحيدها ، ثم تأتي مرحلة التخطيط لفعل جديد على أساس تلك الإدراكات و هكذا ، و التأمل بما يمكنهم من القدرة على إعطاء لكل مرحلة ما تحتاجه من عملية التغيير .
و يمكن توضيحه في الشكل الآتي :



الشكل 4: نموذج دورة التعلم التنظيمي بالفعل(الساعدي، 2013، صفحة 254)

ثالثا : نموذج التعلم التنظيمي المتعلق بالأداء

يرتكز هذا النموذج على تكامل الأداء و على التعلم التنظيمي الذي يمكن المؤسسة من البقاء و الإستمرار في بيئتها عن طريق التوافق و التكامل الحادث بين وظائف الأداء و وظائف التعلم التنظيمي و الشكل الآتي يوضح ذلك :



الشكل 5: نموذج التعلم التنظيمي المتعلق بالأداء (الساعدي، 2013، صفحة 246)

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن وظائف الأداء ترتكز على ثلاث وظائف أساسية و هي : التركيز ، التكيف ، بلوغ الأهداف ، بينما ترتكز وظائف التعلم التنظيمي على التركيز ، المواجهة البيئية ، الفعل و التفكير ، كما نلاحظ أن وظائف التعلم

التنظيمي تختلف حسب الأهداف و الغايات المرجو تحقيقها من قبل المؤسسة ، مثلا لو كان تركيز المؤسسة على الأداء الخارجي فإن على المؤسسة التكيف مع المتغيرات الخارجية و بلوغ الأهداف ، أما إذا كان تركيزها داخليا فإن وسيلة المؤسسة في تحقيق أهدافها هي الثقافة و تكون غايتها التكمال ، أما إذا أرادت المؤسسة تحقيق تعلم تنظيمي خارجي فيجب عليها التفكير في مواجهة جميع المتغيرات البيئية التي تحدث .

أما إذا كان التركيز داخلي فإن وسيلة المؤسسة لتحقيق أهدافها هي التعلم بين المعاني و الذاكرة و تكون عن طريق نشر المعرفة داخلها بشكل مستمر ..

ومنه فإن عملية التكيف و الثقافة و المواجهة البيئية المعاني و الذاكرة هي الداعمة المحورية و الأساسية في تعزيزفعاليةالأداءو التعلم التنظيمي .

المطلب الثالث :معوقات التعلم التنظيمي

نظرا للبيئة الخارجية التي تمتاز بالتغير المستمر في مجال التنافسية و التميز أدى إلى تغيير طبيعة و وظائف المؤسسات في الحقبة المعاصرة ، فقد حاولت الدراسات الحديثة فهم العلاقة بين المحددات الثقافية وطبيعة الأفراد داخل المؤسسة و توصلت إلى وجود قيم و معتقدات و أنماط فكرية تساهم في بناء المنظمة و أخرى لا و تتمثل في مجموعة من المعوقات التي تعيق إستراتيجية التعلم التنظيمي و منها(حامى، ديسمبر 2015) :

أولا :المعوقات التنظيمية الداخلية :

إن عالية المنظمات و أغلبية العمال ينشغلون بتحقيق التعلم الأحادي الإتجاه و ليس الثنائي نظرا لسهولته و سرعة نتائجه ، كما أن بعض المنظمات ترفض فحص النماذج الذهنية بما يتعلق بالمعتقدات و السلوكيات ، و تعمل على إعاقة التغيير إضافة إلى غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي ، و تغير المعرفة على المستويين الفردي و التنظيمي بشكل مستمر و كذلك ثقافة المنظمة التي لا تشجع الأفراد على التعلم و إعتمادها لهياكل هرمية التي تعيق التطوير الفردي و المشاركة الجماعية.

ثانيا :المعوقات التنظيمية الخارجية

و تتمثل في التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية و العمليات المركزية و الإختلافات الثقافية بين المنظمات من حيث الحجم و الموارد ، و التي تحد من قدرة المنظمة المتعلمة على التعلم و الإستفادة من تجارب المنظمات الأخرى .

ثالثا :المعوقات الفردية

و تتمثل في قلة بناء فرق العمل و ضعف نظام الإتصال بين الموظفين و تجزئة الأقسام إلى عدة دوائر ، و الإعتقاد الخاطئ لدى المديرين بأن التعلم التنظيمي يستلزم فقط إجراء دورات تدريبية و إعادة نسخها دون جدوى أو تخطيط و كذلك محدودية معرفة المديرين بغايات التعلم التنظيمي ، و قلة الحوافز التي تساند تطبيق هذا المفهوم و الفهم الصحيح لأبعاد المنظمة المتعلمة ، و ضعف التفاعل مع التغيرات المتجددة و قلة الموارد المالية و عدم مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار و وجود أفراد يقاومون التغيير .

كما هناك أشكال دفاعية على مستوى المنظمة كتجنب الإتصال المباشر و المناقشات العلنية و محاولة تغطية كل أشكال الضعف و تحييد النقد و الذي يؤدي إلى الإحتفاظ بوجهات النظر و الرؤى و عدم التصريح بها أمام الآخرين ، و كما هذا يؤدي إلى تدني مستوى دافعية الأفراد للتعلم و التوجه نحو التعلم و كذلك عدم إنتظام المعلومات و دقتها و عدم توافر الوقت و المال الكافي للتعلم .

خلاصة :

نظرا للتغيرات و التطورات الكبرى التي عرفتھا بيئة الأعمال أصبح من الضروري على المنظمات أن تتعلم للتكيف مع المستجدات و مواجهة التحديات و تحقيق الميزة التنافسية ،فالتعلم التنظيمي هو فهم كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية و القيم و المعتقدات التي تؤثر على سلوك الأفراد و أداء المنظمة ، ويهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال المعرفة و الابتكار،

كما يساعد على التنبؤ بالتحديات و المشكلات التي تواجه المنظمة و تحليلها بشكل فعال و تقديم الحلول الممكنة و كذا الاستفادة من الخبرات و التجارب السابقة مما يؤدي بالمنظمات إلى البقاء و النمو و الإستمرار.

الفصل الثاني :

الأداء الوظيفي

تمهيد:

نظرا للتطورات السريعة و التغييرات الجذرية التي عرفتھا مختلف المنظمات و مع ظهور التكنولوجيات الحديثة أصبح مفهوم الأداء يحظى بأهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ككل من أجل إكتساب ميزة تنافسية مستدامة و تضمن بقائها و إستمرارها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها ، كما يعتبر وسيلة مهمة لتحقيق و بلوغ الأهداف المسطرة ،

كما أصبحت عملية تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات عنصرا رئيسيا من خلال تقديم الإهتمام الكافي بها من حيث إستمراريتها على مدى السنة و لعل إنجاز الأفراد لمهامهم الموكلة إليهم بكفاءة عالية تعتبر أحد المؤشرات المهمة في تحقيق جودة الأداء و هذا ما يتطلب من المنظمة الإهتمام بموظفيها ، كما إتفق المفكرين و الباحثين أن إعطاء الإهتمام الكافي للأداء و العناية اللازمة به يصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها و العكس صحيح فإذا كان الأداء الفردي ضعيف فإن ذلك سوف يؤثر على السير الحسن للمؤسسة و أدائها بشكل عام.

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم التي لاقى إهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة و التسير نظرا لدوره الكبير و الفعال في المنظمة و لما له من أهمية بالنسبة للأفراد و من أبرز المفاهيم التي برزت حول مفهوم الأداء هو

تعريف **Peter Drucker** الذي قال " أن الأداء هو قدرة المنظمة على الإستقرار و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العاملين "

و يعرف الأداء بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة و المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته و تتضمن جودة الأداء ، و حسن التنفيذ ، و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الإتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة و الإلتزام بالنواحي الإدارية للعمل و السعي نحو الإستجابة لها بكل حرص و فعالية (بن عطية و مياسة، 2013).

و يعكس الأداء السلوك الذي يقاس بقدرة الفرد على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، كما يعتبر مؤشرا لنجاحها و معيار لقياس نتائج قرارات المؤسسة و عملياتها و تحديد معدل الإنجاز ، و عملية قياسه هي عبارة عن تقدير النتائج المحصلة.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو أداة تضمن البقاء و الإستمرار للمنظمة بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة مع تحقيق المصلحة لجميع الأطراف.

و لا يوجد إختلاف جذري بين الأداء و الأداء الوظيفي لأن هذا الأخير مندرج ضمن الأول و تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي من باحث لآخر إلا أن جميعهم ركز على جهد الفرد المبذول إتجاه وظيفته و إدراكه لدوره في المنظمة و كذا رغبته و ميوله في إنجاز مهامه.

كما أظهر البعض من الباحثين أن مفهوم الأداء الوظيفي مرتبط تحديدا بمجموعة من السلوكيات التي تتبع من أدائه لوظائفه و أعماله و كذا قابلية و فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى من خلال الإستجابة للمتغيرات البيئية الخارجية و تحقيق أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة و عليه يمكن طرح أهم التعاريف المرتبطة بالأداء الوظيفي فيما يلي :

عرف **Abraham** الأداء الوظيفي على أنه "السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة و المهام المختلفة في عمله" ، و هذا المفهوم يركز على الإتجاه السلوكي للأفراد، و يوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه إتجاه النشاطات المختلفة في العمل.

كما عرفه سيزلافيوولاس بأنه "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤوليته ، و تتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الإتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة ، و قبول مهام جديدة و الإبداع و الإلتزام بالنواحي الإدارية للعمل و السعي نحو الإستجابة لها بكل حرص و فعالية".

و في تعريف آخر عرف الأداء الوظيفي على أنه : "النتج النهائية من حيث الكم و النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة" (هروم، 2008) .

و يشير معنى الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الجهد و الأداء ، فاجهد يشير إلى الطاقة في قياس على أساس النتائج التي يحققها الفرد (بن زاهي&غماري)المبنولة أما الأداء .

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

بناء على ما تم عرضه من التعاريف السابقة لمفهوم الأداء الوظيفي و من خلال الدراسات التي أجراها مختلف الباحثين و المنظرين يمكن تمييز عدة أنواع من الأداء الوظيفي منها حسب معيار المصدر ، حسب معيار الشمولية ، حسب المعيار الوظيفي و حسب معيار الطبيعة .

أولا: حسب معيار الشمولية

الأداء الكلي : يتجسد من خلال الإنجازات التي تساهم بها جميع عناصر ووظائف المؤسسة لتحقيق أهدافها ، و من خلال هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كفاءة بلوغ المؤسسة لأهدافها طويلة المدى كالإستمرارية و الأرباح و النمو .

الأداء الجزئي : و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية على عكس الأداء الكلي الذي يتشكل نتيجة تفاعل أداء مختلف الأنظمة الفرعية .

ثانيا: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء لنوعين الأداء الداخلي (الذاتي) و الأداء الخارجي كالاتي :

الأداء الداخلي (الذاتي) : يعرف هذا النوع بأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

الأداء البشري : و هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم موردا إستراتيجيا قادر على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

الأداء التقني : يتمثل في قدرة المنظمات على الإستغلال الأمثل و الفعال لمواردها

الأداء المالي : و يعكس قدرة المنظمة على الإستخدام الفعال لمواردها المالية المتاحة .

الأداء الخارجي :يتمثل في الأداء المرتبط بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و التي ليس لها أي علاقة في حدوثه ، و هذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها و هو بصفة عامة يشير إلى النتائج الجيدة المحققة و يظهر عند إرتفاع رقم الأعمال نتيجة لإرتفاع سعر البيع أو إنسحاب أحد المنافسين.

ثالثا :حسب المعيار الوظيفي

بحيث يركز هذا التصنيف على الوظائف الأساسية في المنظمة (الإنتاجية ، المالية ، التسويق ، الموارد البشرية) .

أداء وظيفة الإنتاج

هنا يظهر أداء المنظمة في التحكم في معايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، الإنتاج ، تكاليف الإنتاج ، طريقة العمل ، كفاءة العمال و المراقبة على الآلات .

أداء الوظيفة المالية

يعكس قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي و بناء هيكل مالي فعال مما يساعدها على بلوغ أكبر عائد من الإستثمارات و بالتالي الوصول لأعلى نسب المردودية الممكنة ،

و تخضع هذه العملية للتقييم بناء على العنصرين السابقين كما يرتبط تحقيق هذا الهدف بالتحفيز الذي تقدمه المنظمة سواء ماديا أو معنويا .

أداء الوظيفة التسويقية

يتحدد هذا الأداء من خلال اكتساح السوق و كسب رضا العملاء و رفع قيمة الحصة السوقية ،و يعتبر أداء الوظيفة التسويقية من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات إذ تطرح مشكلة تقييم الرضا و مقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن .

أداء وظيفة الموارد البشرية :

تعتبر هذه الوظيفة من أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء بإعتبار العنصر البشري عنصر متغير و يصعب تحديد كفاءته و فعاليته بشكل واضح ، و لا يمكن إعطاء تقييم كلي و كامل له فالجانب النفسي و العمل تحت الضغط عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن من تحديد الأسباب بشكل دقيق .

رابعاً: حسب معيار الطبيعة

الأداء الاقتصادي:

يتم قياس الأداء الإقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة و من أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الإقتصادي لا بد أن يتماشى و التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي .

الأداء الاجتماعي:

يعد الأداء الإجماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، و يتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها و بين الجهات التي تتأثر به.

الأداء التكنولوجي :

تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية و التميز في الأداء ، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها و مدى تطويرها و تحيينها مع المستجدات لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة ضمن إستراتيجية المنظمة .

الأداء الإداري

يتعلق هذا الجانب بالخطط و السياسات و الإجراءات التي تحددها المؤسسة و يتم تحقيق ذلك من خلال حسن إختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة ، و يمكن الإستعانة بالنماذج و الأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب ، بالإضافة إلى الإستعانة بتشخيص الهوية و التشخيص الإستراتيجي لتحديد نقاط القوة و الضعف في المنظمة .

المطلب الثالث : أهمية الأداء الوظيفي

ترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة و هي : مرحلة الظهور ، ومرحلة البقاء و الإستمرارية ، و مرحلة الاستقرار ، و مرحلة السمعة و الفخر ، ومرحلة التميز ، ثم مرحلة الريادة ، و من ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدم ، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها (محامدية، 2009) .

فيما تكمن أيضا أهمية الأداء الوظيفي في (شامي، 2010) :

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم ،بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظم ، فإذا كان هذا الناتج مرتغافان ذلك يعد مؤشرا لنجاحها و إستقرارها و فعاليتها .
- يرتبط بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة ،فإنقالها من مرحلة إلى مرحلة أخرى متقدمة يتوقف بمستوى الأداء فيها .
- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة .

إضافة إلى ذلك فإن الأداء الوظيفي يمثل المحدد الأساسي لقياس كفاءة و فاعلية الأفراد و المنظمة على حد سواء و من خلاله يمكن وضع نظام المكافآت و التحفيزات في المنظمة .

المبحث الثاني :نظرية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

قام الباحث " هايتر " بتقديم ثلاثة عناصر للأداء الوظيفي و المتمثلة في (يوسف و الخلف، 2017) :

- **الموظف** :من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات و إهتمامات و قيم و إتجاهات و دوافع .
- **الوظيفة** : من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل .
- **الموقف** : من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي .

كما يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي(أرفيس، العدد السادس) :

أولا : المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و يمكن حصرها في :

- **المعرفة الإجرائية** : هي مجموعة الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما و هي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها

- **المعرفة الوظيفية** : و هي العوامل التي تساعد العامل في تفهم العلاقات المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف و المعرفة الوظيفية تنشط و تزود المهارات التنظيرية

- **المعرفة الإدارية** : أن الأداء يتطلب توفر المعرفة ، والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لإختيار السلوك المناسب

- **معرفة المسؤولية** : إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد ، أو الإلتزام المترتب على تخصيص هذا العمل .

- **معرفة السلطة** : بعد تحديد المسؤولية لا بد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين و النيابة.

ثانيا : نوعية العمل : و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، كما تمثل درجة الإلتقان و جودة المنتج ، و ذلك بما يتناسب و الإمكانيات المتاحة .

ثالثا : كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، و مقدار سرعة هذا الإنجاز .

رابعا : المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في وقتها المحدد ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل مسؤوله .

خامسا : الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال و ليس دخل ، مما يحتم أهمية إستغلالها للإستغلال الأمثل في كل لحظة .

سادسا : التكلفة : و هي كلفة تحقيق النتائج و الأهداف و مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الإختلاف الناتج بينهما .

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير على الأداء و التي تعرف بالمحددات ، و اختلفت هذه المحددات من باحث لآخر بحيث هناك من يرى أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين هما : المقدرة على العمل و الرغبة في العمل ، حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي(عنان، 2022):

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} * \text{الرغبة في العمل}$$

كما تنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالفرد العامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين ، القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص و تسمى بالمحددات الداخلية ، و القسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل و سميت بالمحددات الخارجية.

أولاً: المحددات الداخلية

قدم الباحث بورتر و زميله لولر نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية و هي : (حصيلة الجهد المبذول للعامل ، الخصائص الشخصية أو القدرات ، إدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية) هذا ما يعني أن الإنتاج ينظر إليه على أنه ناتج لتداخل المحددات الآتية :

و حماس الفرد لأداء العمل **الجهد** : عبارة عن الجهد الذي يبذله الفرد لأداء مهمته ، فالجهد المبذول يعكس في الواقع درجة فيمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته للعمل.

القدرات : و هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة و المهارة و هي تختلف من فرد لآخر ، و من فترة زمنية لأخرى.

إدراك الدور الهام : الإلتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و يمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرات} * \text{الإدراك}$$

فالبرغم من بذل جهود كبيرة في العمل فإن هذا العمل لا يكون متجهاً في الطريق الصحيح ، و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن ينقصه القدرات فعادة ما يقدم أداءً منخفض .

ثانياً: المحددات الخارجية

و هي المحددات التي تخرج عن سيطرة العامل و تؤثر في العامل و تتمثل فيما يلي :

متطلبات العمل : و تتعلق بكل من الواجبات و المسؤوليات و التوقعات المأمولة من العامل ، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات المستعملة في ممارسة العامل لمهامه.

البيئة التنظيمية : و تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي فيها الوظيفة و تشمل عادة كل من مناخ العمل ، الإشراف ، توفر الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الإتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة و نظام الحوافز .

فكل هذه العوامل في غاية الأهمية من حيث تحفيز دافعية العامل و بالتالي جودة أدائه .

البيئة الخارجية: يلعب المحيط الخارجي للمؤسسة دورا كبيرا كمؤثر على أداء العامل في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالإغراءات المالية للمؤسسات الأخرى أو مكانة المؤسسة و سمعتها و قدرتها على المنافسة و مواجهة التحديات

و هناك من الباحثين من يرى أن الأداء هو نتيجة لتفاعل ثلاثة عوامل مترابطة و متكاملة مع بعضها البعض و التي تشكل في تفاعلها محددات الأداء حيث يتم التعبير عنها وفق العلاقة التالية(عنان، 2022) :

$$\text{Perf h} = \text{M} * \text{c} * \text{c}$$

(m)التحفيز: يعني جهود المؤسسة في تحفيز عمالها للرفع من رضاهم و شعورهم بالإنتماء.

(C)المهارات: و تعني ما يملكه العامل في المؤسسة من مهارات تعكس قدرته على بلوغ الأهداف .

(C)الثقافة : و تعني ضرورة إرتباطثقافةالمورد البشري بثقافة المنظمة التي تساعد على توحيد الإتجاهات و الأهداف ، كما تعزز العمل الجماعي الذي بدوره يساعد على خلق الشعور بالإنتماء .

المطلب الثالث:أبعاد الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي موضوع واسع و له عدة أبعاد تشمل ما يلي(اوصيف، 2014) :

أ (مستوى الوحدة أو التحليل :

- مستوى المجتمع

- مستوى التنظيم (المؤسسة)-

- الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة -

- الفرد (الأداء الوظيفي

ب (مقاييس الأداء : و هي تلك العناصر الفاعلة للقياس فب أي مجال من مجالات الأداء ، و هذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي :

- الإنتاجية

- الفعالية

- الكفاءة

- النوعية

- تحقيق الربح

- رضا الموظفين

- رضا الزبائن

- التجديد و الابتكار

ج (قياس الأداء : و المقاييس هنا قد تكون موضوعية ، كمية ، أو ذاتية .

د (الإطار الزمني للأداء : إن طول المدى أو متوسطة أو قصره قد يكون إطار الإهتمام أو القياس .

هـ (مجال الإهتمام أو التركيز في الأداء : و هنا يكون مجال الإهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه و تطويره ، و التحسين الذي تركز عليه جهود الإصلاح و التطوير .

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي في المنظمة

المطلب الأول: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

للوصول إلى أداء جيد و فعال على المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار القيام بالتحسينات المستمرة أثناء تصميمها لنظام تقييم الأداء كآتي :

- توضح أهداف عملية تقييم الأداء .
- إختيار التوقيت الصحيح للعملية .
- صدق و ثبات معايير التقييم .
- دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف.
- تناسب طريقة التقييم مع الأهداف .
- مؤهلات القائم بعملية التقييم .

و عند تبني المؤسسة لهذه التحسينات يمكن القول أننا أمام نظام تقييم أداء يستطيع قياس نقاط القوة و الضعف في أداء كل موظف بدقة (محمود، 2008).

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء في عاملين رئيسيين هما (فريدة، 2013):

العوامل الفنية: و تشمل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي للعمل ،

و طرق و أساليب العمل .

و لا شك أن للعوامل الفنية تأثير كبير و مباشر على كفاءة المنظمة و الأفراد ، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام و طرق و أساليب العمل و تصميم العمليات ، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة.

عوامل إنسانية: و تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل و تشمل المعرفة و التعليم و الخبرة بالإضافة إلى التدريب و المهارة و القدرة الشخصية ، كما تشمل الرغبة في العمل و تحدد من خلال ظروف العمل الاجتماعية ، حاجات و رغبات الأفراد .

و تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم و التدريب و الخبرة العملية بالإضافة إلى الإستعداد الشخصي و القدرات الشخصية التي ينميها التعليم و يصفلها التدريب ، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا و هما المعرفة و المهارة .

و العامل الثاني هو الرغبة في العمل و النحف لأدائه ، و يحدد عامل الرغبة بالظروف المادية و الاجتماعية المحيطة بالعمل ، كما يحدد بإحتياجات الفرد و رغباته و مدى ملائمة نوع العمل لميوله و إتجاهاته.

المطلب الثالث: تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي

يعتبر التعلم التنظيمي أحد أهم المداخل التي يمكن للؤسسة إعتمادها لتحسين أدائها لأنه يقع في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير ، و هو مفتاح القدرة على التعرف على الفرص المتاحة في الوقت المناسب و إستغلالها بسرعة و على أكمل وجه قبل المنافسين . فهو يشمل تحويل البيانات إلى معرفة و قيمة إقتصادية تسمح بتحسين الأداء.

كما أن التعلم التنظيمي هو عبارة عن تحويل المادة الخام التي هي المعلومة إلى أفعال ، حيث أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التعلم التنظيمي تعطي أهمية كبيرة لجميع المعلومات من المصادر الداخلية و الخارجية ، و ترجمة هذه المعارف ينعكس في شكل تغيرات إدراكية و سلوكية

مثل : جودة المنتجات ، عدد المنتجات الجديدة ، رضا العمال ، الجو تاعام للعمل ، مستوى فهم العامل للتوجه الإستراتيجي للمؤسسة ، مستوى فهم العامل للمشاكل الحاصلة في المؤسسة ، متوسط الإنتاجية الفردية ، سرعة العمليات . و هناك إجماع على أن أهم ميزة تنافسية للمؤسسة ترتبط بقدرتها على التعلم للتمكن من الإستجابة لتحديات البيئة الداخلية و الخارجية لها.

خلاصة :

يعبر الأداء عن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها و بلوغ أهدافها المتمثلة في البقاء و الإستمرار و النمو لذلك تسعى المؤسسات على تطويره و الاهتمام به و خاصة الصناعية منها ، فهو من أهم المواضيع التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد و هو مرتبط بالمورد البشري فكلما كان هذا الأداء بمستوى عالي من الكفاءة و الفعالية كلما كانت المنظمة ناجحة في إيصال رسالتها و تحقيق إستراتيجيتها كما يعد الأداء الوظيفي مؤشرا هاما لقدرة الفرد على تحقيق الأهداف المحددة و تنفيذ المهام بطريقة فعالة و مرضية وفق المعايير المطلوبة .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

(دراسة حالة ملبنة المنبع GIPLAIT بسعيدة)

تمهيد :

قمنا في الجانب التطبيقي بالتركيز على مدى تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي و بالتالي تحقيق الإستدامة و الميزة التنافسية في مؤسسة إنتاج الحليب بولاية سعيادة من خلال تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية على عينة مقدره بـ 39 عامل من مجموع 86 عامل من مختلف المستويات و الرتب في المؤسسة محل الدراسة في الفترة الممتدة من 2024/03/06 إلى 2024/03/21 ،

معتمدين على المنهج الوصفي و التحليلي لإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي الطبعة SPSS20 و إستخداما لإستبيان كأداة لجمع المعلومات من الأجل الوصول إلى النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة GIPLAIT سعيدة

التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته :

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-63 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

- الناحية الشرقية . ORELAIT .
- الناحية الوسطى OROLAC .
- الناحية الغربية OROLAIT .

التعريف ب OROLAIT :

يعتبر الديوان الجهوي للغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ، و هي مختصة في إنتاج الحليب و مشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن ، مقرها الرئيسي في مدينة وهران .

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر بـ 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر بـ 420 ألف لتر يوميا ، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO) .

عرفت المؤسسة عدة تغيرات ، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية .

أما في 1981/12/12 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب و مشتقاته.

و بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، و تحررت من ناحية التسيير و التمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية ، و مزودة برأس مال يقدر ب **40 مليون** دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

- وحدة الإنتاج بوهران .
- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس .
- وحدة الإنتاج بمستغانم .
- وحدة الإنتاج بسعيدة .
- وحدة الإنتاج بمعسكر .
- وحدة الإنتاج بتيارت .
- وحدة الإنتاج ببشار .
- وحدة الإنتاج بتلمسان .

لمحة تاريخية عن الوحدة :

وحدة سعيدة " المنبع " تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية تم البدء في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13/02/1988 بقدره إنتاجية تقدر بـ

40000 لتر من الحليب و **10000** لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران من 01/10/1997 إلى غاية 30/12/1997، أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر بـ **1000000** دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تنتج مناطق توزيع إلى كل من وهران ، مشرية ، عين الصفراء، فرندة ، البيض، سيق ، المحمدية .

تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

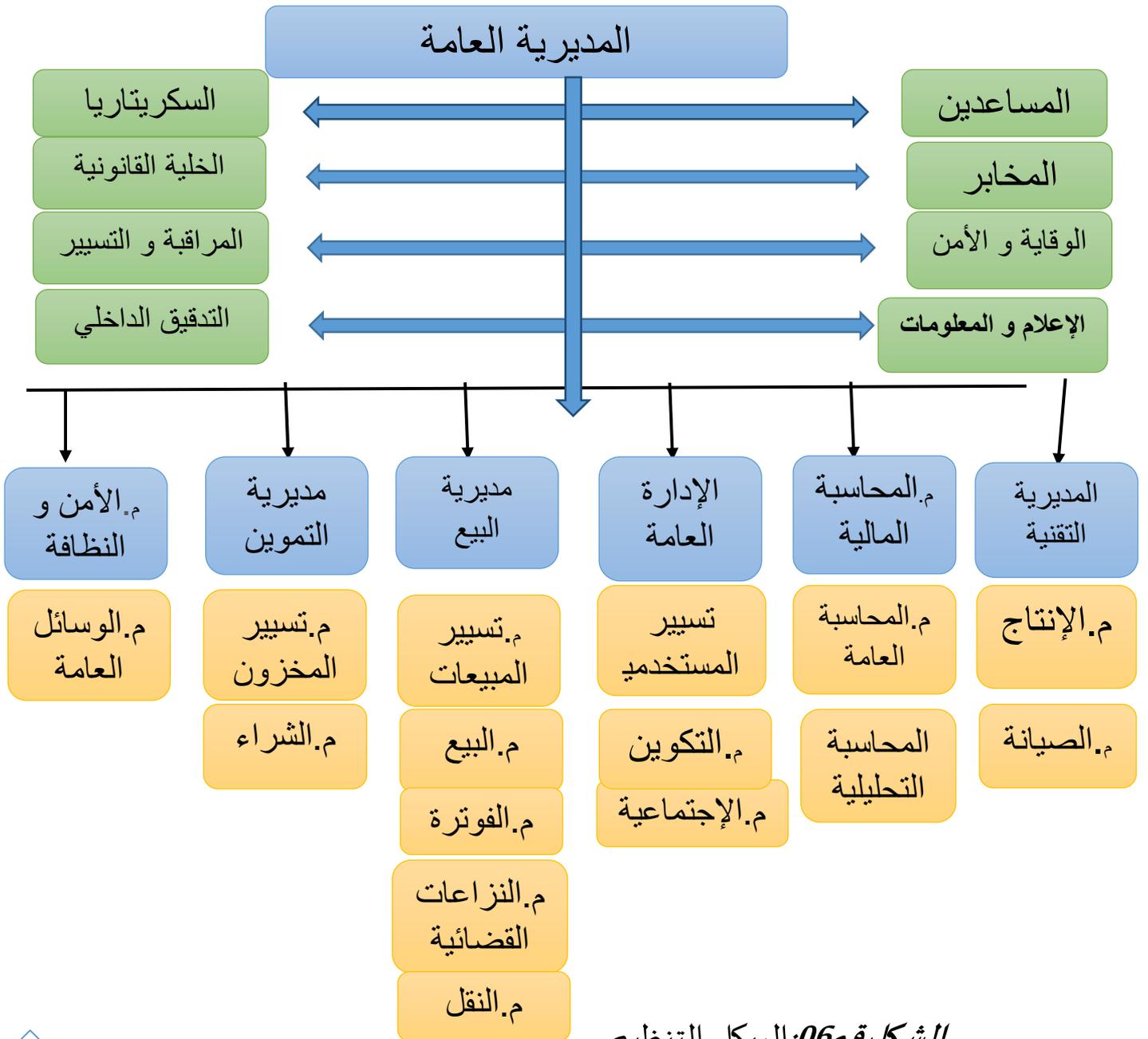
- 1- المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف .
- 2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :
 - أ - ورشة إعادة التركيب .
 - ب - ورشة التعقيم أو البسترة .

ت - ورشة التكيف أو التعليب .

ث - قسم التنظيف .

ج - غرفة التبريد .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمدينة المنبع Giplait سعيدة



الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي

لمؤسسة GIPLAIT

ينكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الحليب بولاية سعيدة من ستة (06) مصالح تنقسم بدورها أيضا إلى مصالح أخرى ثانوية كم يلي :

أولا : المديرية التقنية : و تتكون من أربعة مصالح هي

مصصلحة الإنتاج : تتكون هذه المصلحة من ورشتين (ورشة التحضير و ورشة التعقيم)

ورشة التحضير : يتم في هذه المرحلة تحضير المادة الأولية التي هي مسحوق الحليب و خلطها مع الماء و بعض المستلزمات من أجل الحصول على مادة الحليب .

ورشة التعقيم : في هذه الورشة يتم القيام بأهم مرحلة و هي التعقيم أو ما يعرف بالبسترة حتى يصبح الحليب جاهزا للإستهلاك البشري.

إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين أخرتين من أجل التبريد بحيث الغرفة الأولى شديدة البرودة تخزن فيها مشتقات الحليب التي تكون مدة صلاحيتها طويلة ، أما الغرفة الثانية فهي متوسطة البرودة و تخزن فيها المنتجات التي تكون مدة صلاحيتها قصيرة .

مصصلحة الصيانة : تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح الآلات المستعملة في الإنتاج و كذلك تصليح وسائل النقل و ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج و التشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج .

المخبر : هو المكان الذي يتم فيه تحليل الحليب الذي يأتي من عند المربيين بحيث يقوم المختصون في ذلك بإجراء مجموعة من التحاليل الفيزيوكيميائية للتأكد من خلوه من أي أمراض و ضمان مطابقته للمعايير و الجودة المطلوبة .

مصصلحة تجميع و إستقبال الحليب : دورها إستقبال حليب المربيين و تسييرهم إداريا و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر .

ثانيا : مديرية المحاسبة و المالية : تتكون هذه المصلحة من :

مصصلحة المحاسبة العامة : و هي العمليات و الحسابات المالية الجارية داخل المؤسسة بناء على الوثائق التي يحتفظ بها بغرض الإثبات و من مهامها أيضا مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخل إلى البنك ، و تبرير نفقات و مداخل المؤسسة ، و مراقبة خزينة المؤسسة و كذا إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية و جدول النتائج و القيام بعملية الجرد .

المحاسبة التحليلية : بواسطتها يتم تصنيف التكاليف و تحليلها و حساب التكاليف النهائية بدقة .

ثالثا : الإدارة العامة : تتمثل وظيفتها الرئيسية في تسيير المستخدمين و تتكون من المصالح الآتية :

تسيير المستخدمين : تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و كذلك السهر على ضمان حقوق و واجبات العمل في إطار علاقات العمل .
مصلحة التكوين : دورها يتمثل في إطارات المؤسسة و إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة (التكوين المهني ، المتربصين) .

المصلحة الاجتماعية : تعمل هذه المصلحة على حل مشاكل العمل و العمال الاجتماعية و المهنية و تشرف على توفير متطلبات العمل و الجو الملائم لذلك و التأمين على كافة العمال داخل المؤسسة .

رابعا : مديرية البيع : و تتكون من :

مصلحة تسيير المبيعات : يتمثل دورها في الإستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا . مصلحة البيع : تهتم ببيع منتج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب داخل الولاية و خارجها

مصلحة الفوترة : يتمثل دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو بمشتقاته .

مصلحة النزاعات القضائية : تتولى هذه المصلحة بجميع النزاعات القضائية التي تخص المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمزعين أو بالعمال .

مصلحة النقل : المهمة الأساسية لهذه المصلحة هي توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار .

خامسا : مديرية التموين

تقوم بتزويد المؤسسة بكل مستلزمات الإنتاج من مسحوق الحليب و المواد المستعملة للتغليف و المواد الدسمة ، و يتم الحصول على المادة الأولية (مسحوق الحليب) من المؤسسة الأم بحيث تقوم بإرسال الكميات المطلوبة لجميع و حداتها ،

و تقوم المؤسسة الأم بشراء المادة الأولية من الشركات الأجنبية ، أما فيما يخص مواد التغليف فهي تنتج محليا بولاية المدية .

و تتكون هذه المديرية من مصلحتين :

مصلحة تسيير المخزون : تهتم بتسيير المدخلات و المخرجات من المواد الأولية المختلفة (مواد التغليف ، مواد التنظيف ، قطع الغيار)

مصلحة الشراء : تهتم بكل عمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة من مواد أولية و مستلزمات الإنتاج .

سادسا : مصلحة الأمن و النظافة

تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة على مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و حفظ نظام المؤسسة و تتكون من :

مصلحة الوسائل العامة : تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف.

المطلب الثالث: البناية الإدارية لمؤسسة Giplait سعيية

البناية الإدارية :

تشغل الوحدة 2*8 سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح و ذلك كتوزيع أولي كما يلي :

- المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير: 5 عمال .
- المحاسبة و المالية: 5 عمال .
- الإنتاج: 23 عامل.
- الصيانة: 7 عمال.
- التموين: 3 عمال .
- البيع: 17 عامل .
- مصلحة الاستقبال: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين ،العدد : 3 عمال .
- المخبر: 2 عمال .
- الأمن: 11 عامل .

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و ذلك يتم كما يلي :

- منفذين: 49 عامل .
- السيطرة: 18 عامل .
- الإطارات: 9 عمال .
- الإطارات العليا : 10 عمال .

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مقسمة كالتالي :

* 13000 لتر حليب معقم .

* 8000 لتر حليب بقر .

* 4000 لتر لبن .

يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس و العلبه ، و كذلك بالنسبة للبن . كما أنه تم البدء في إنتاج " السمن " . ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك .

ملاحظة :

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى :

2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج .

نموذج الدراسة :



الشكل 07 : نموذج الدراسة

المبحث الثاني: البيانات الوصفية لعينة الدراسة

المطلب الأول : دراسة صدق و ثبات أداة الدراسة

أولاً : صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى إستطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس على قياس ما هو مطلوب ، أي أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله فإنها بذلك تكون صادقة .

كما يقصد بالصدق شمول الإستمارة لكل عناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (زيني، 2012/2013).

الجدول رقم 01 :الصدق الداخلي لعبارات محور التعلم الفردي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	هنالك حرية للإبداع متاحة لجميع الأفراد داخل المؤسسة	0.346	0.031	دالة
2	توفير المؤسسة لبرامج خاصة بتطوير مهارات العمال	0.830	0.000	دالة
3	تقدم المؤسسة تحفيزات و مكافآت للأفراد ذوي الكفاءة	0.760	0.000	دالة
4	هنالك جو من المنافسة في إنجاز العمل بين الأفراد	0.665	0.000	دالة

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss لإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01 *

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح قيمة معاملات الارتباط بين كل عبارة و الدرجة الكلية لمحور التعلم الفردي ، نلاحظ أن هناك علاقة إرتباط قوية و موجبة بين كل العبارات و المحور الذي تنتمي إليه ، فبالنسبة للعبارة الأولى المتعلقة بـ"وجود حرية الإبداع لجميع الأفراد داخل المؤسسة" كان إرتباطها متوسط ب 0.346 ، أما بالنسبة للعبارة الثانية و المتعلقة بـ"توفير المؤسسة لبرامج خاصة بتطوير مهارات العمال" كان إرتباطها قوي جدا حيث بلغ 0.830 ، في حين سجلت أيضا العبارة رقم ثلاثة إرتباطا قويا بنسبة 0.760 ، و بالأخير العبارة الرابعة التي بلغ إرتباطها نسبة جيدة جدا بنسبة 0.665 . مما يعني أن جميع عبارات المحور الأول كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) الأمر الذي يؤكد لنا تمتع هذه العبارات بالإتساقو الصدق نحو ما صممت من أجله.

الجدول رقم 02 :الصدق الداخلي لعبارات محور التعلم الجماعي

الرقم	العِبارَة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	تشجع مؤسستكم مشاركة المعارف بين العمال	0.579	0.000	دالة
2	هنالك فرص للتعلم من خلال التفاعل بين الزملاء	0.593	0.000	دالة
3	دعم فرق العمل الناجحة	0.655	0.000	دالة
4	هنالك تشاور و تناقش في القضايا المتعلقة بالعمل	0.703	0.000	دالة

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01 *

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح قيمة معاملات الإرتباط بين كل عبارة و الدرجة الكلية لمحور التعلم الجماعي ، نلاحظ أن هناك علاقة إرتباط قوية و موجبة بين كل العبارات و المحور الذي تنتمي إليه ، فبالنسبة للعبارة الأولى المتعلقة بـ"تشجيع المؤسسة لمشاركة المعارف بين الأفراد" كان إرتباطها جيد بنسبة 0.579 ، أما بالنسبة للعبارة الثانية و المتعلقة بوجود فرص للتعلم من خلال التفاعل بين الزملاء كان إرتباطها جيد أيضا حيث بلغ 0.593. في حين سجلت أيضا العبارة رقم ثلاثة إرتباطا قويا بنسبة 0.655 ، و بالأخير العبارة الرابعة التي بلغ إرتباطها نسبة جيدة جدا بنسبة 0.703 . مما يعني أن جميع عبارات المحور الثاني كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) الأمر الذي يؤكد لنا تمتع هذه العبارات بالإتساقو الصدق نحو ما صممت من أجله.

الجدول رقم 03 :الصدق الداخلي لعبارات محور التعلم المنظمي

الرقم	العِبارَة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	تعمل المؤسسة على تحسين التكنولوجيات المستخدمة في العمل	0.640	0.000	دالة
2	تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تمكنها من التعلم	0.494	0.001	دالة
3	تتعلم المؤسسة من أخطائها السابقة	0.611	0.000	دالة
4	تستفيد المؤسسة من تجاربها السابقة	0.687	0.000	دالة

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01 *

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع إرتباطات العبارات كانت جيدة جدا و قوية بحث تراوحت نسبها ما بين (0.494) و (0.687) و هي كلها تدل أن تلك العبارات دالة إحصائيا و تتمتع بالإتساق و الصدق نحو ما صممت من أجله .

الجدول رقم 04 :الصدق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	شعور العمال بالرضا و الإلتزام إلتجاه المؤسسة	0.521	0.001	دالة
2	توفير المعلومات اللازمة لإلتزام الأعمال	0.422	0.007	دالة
3	المعارف و المهارات المكتسبة من طرف العاملين تتماشى و التقنيات و التكنولوجيات الحديثة	0.702	0.000	دالة
4	الإستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	0.460	0.003	دالة
5	التنسيق بين الأقسام و العمليات المختلفة	0.346	0.031	دالة
6	أنت راض على الأجر الذي تتقاضاه	0.715	0.000	دالة
7	تتبع المؤسسة سياسة واضحة لتحسين أداء العمال	0.739	0.000	دالة

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01 *

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن جميع معاملات الإرتباطات الخاصة بالعبارات المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي كانت نسبها جيدة إلى جيدة جدا بحيث تراوحت أو إنحصرت معدلاتها بين (0.346) و (0.739) مما يذل على الإتساق الداخلي للعبارات

و تمتعها بالصدق لما وضعت من أجل قياسه.

ثانيا : ثبات أداة الدراسة

يعتبر معامل ألفا كرونباخ **AlphadeCronbach** من أهم المعاملات إستخداما من أجل إختبار ثبات أداة الدراسة و يجب أن يكون يساوي أو يفوق 0.6 .

الجدول رقم 05 : معامل ألفا كرونباخ لعبارات التعلم التنظيمي

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
12	0.709

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) ، و أن القيمة الإجمالية له المتعلقة بجميع عبارات التعلم التنظيمي بلغت 0.709 و هي نسبة مقبولة جدا مما يدل على ثبات عبارات التعلم التنظيمي .

الجدول رقم 06 : معامل ألفا كرونباخ لعبارات الأداء الوظيفي

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
07	0.635

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) ، بحيث بلغت نسبته 0.635 و هي نسبة مقبولة إحصائيا مما يدل على ثبات العبارات المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي و قدرتها على قياس الظاهرة .

المطلب الثاني : دراسة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض كل الجوانب عينة الدراسة ، فقد ركزنا في دراستنا على الموظفين الذين يعملون في مؤسسة إنتاج الحليب بولاية سعيدة بمختلف فروعها و المتمثلة في 39 موظفا في مختلف الأسلاك و الرتب الوظيفية .

الجدول رقم 07 : توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف

النسبة المئوية	التكرار	//////
25.6	10	الإناث
74.4	29	الذكور
100	39	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد الذكور في العينة محل الدراسة كبير مقارنة بالإناث حيث بلغ عدد الذكور 29 من أصل 39 أي ما يعادل نسبة 74.4% ، بينما بلغ عدد الإناث 10 من أصل 39 أي ما يعادل نسبة 25.6%.

الجدول رقم 08 : توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	//////
20.5	8	أقل من 35 سنة
30.8	12	من 35 إلى 40 سنة
30.8	12	من 41 إلى 45 سنة
17.9	7	أكثر من 45 سنة
100	39	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

يمكننا ملاحظة أن عدد العينات المدروسة من حيث الأعمار قد بلغ نسبة عالية في الفئة العمرية "من 35 إلى 40 و" 41 إلى 45" و يشكلون 12 لكل فئة من مجموع 39 بمعدل 30.8% للفئة الواحدة. بينما في الفئة العمرية "أقل من 35 سنة" بلغ تكرارها 8 من أصل 39 بمعدل 20.5% . أما في الفئة العمرية "أكثر من 45 سنة" بلغ عدد العمال حوالي 7 من أصل 39 بمعدل 17.9% .

الجدول رقم 09 : توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	//////
		إبتدائي
7.7	3	متوسط
33.3	13	ثانوي
35.9	14	جامعي
23.1	9	تكوين المهني
100	39	المجموع

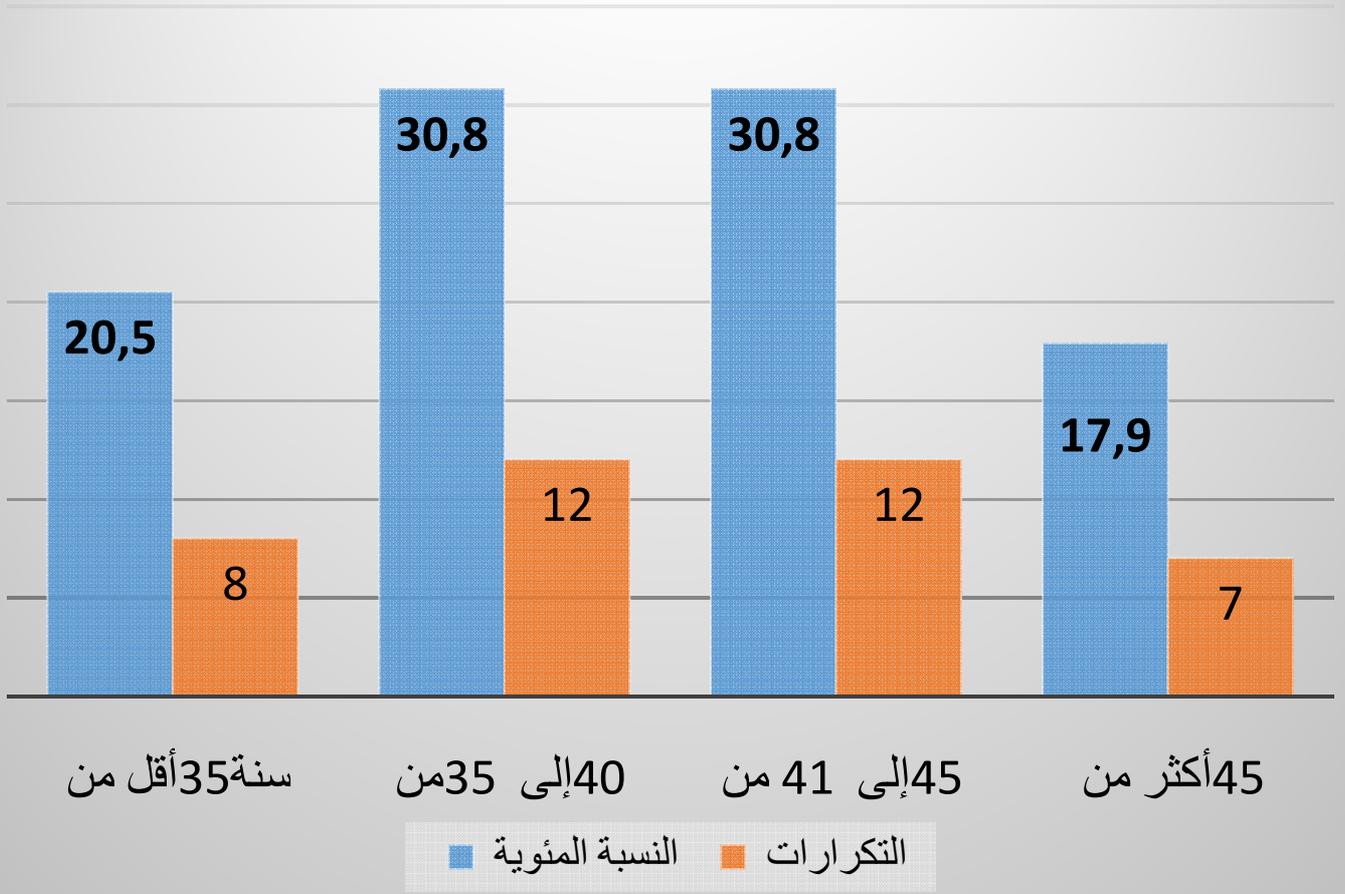
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

كذلك من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك خمسة مستويات تعليمية تمثل عينة الدراسة. إلا أن المستوى الجامعي هو الأكثر حضوراً بنسبة 35.9% أي ما يعادل 14 عاملاً من أصل 39.

- بينما المستويات التعليمية الأخرى كانت كالتالي :

المستوى التعليمي الابتدائي منعدم تماماً .

الشكل 09: الأعمدة البيانية لمتغير الفئة العمرية

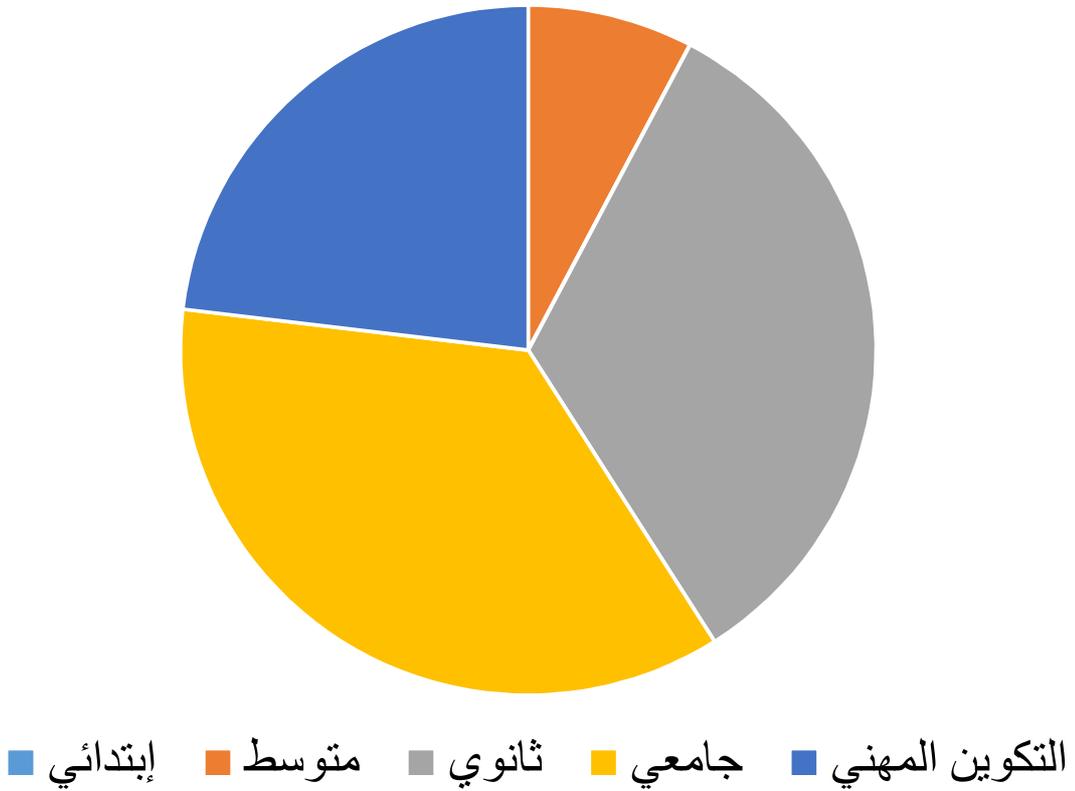


المستوى المتوسط 3 عمال من أصل 39 بمعدل 7.7%.

المستوى الثانوي 13 عامل من أصل 39 اي بمعدل 33.3%.

مستوى التكوين المهني 9 عمال من أصل 39 بمعدل 23.1%

الشكل 10: الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي



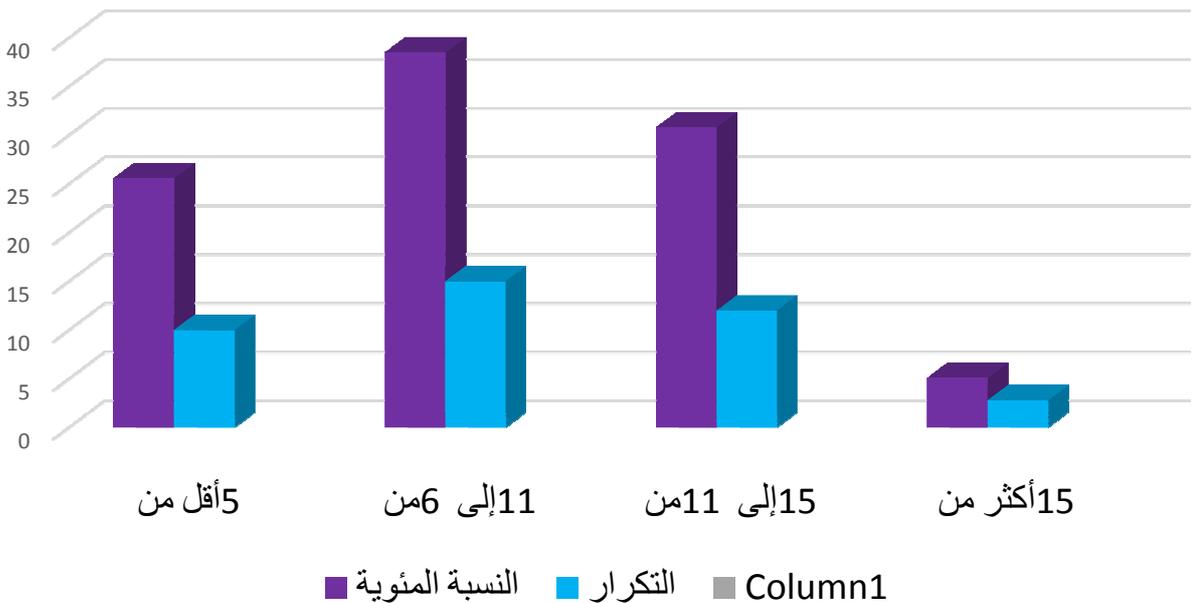
الجدول رقم 10 : توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	//////
25.6	10	أقل من 5 سنوات
38.5	15	من 6 إلى 10 سنوات
30.8	12	من 11 إلى 15 سنة
5.1	2	أكثر من 15 سنة
100	39	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة سنوات الخبرة المهنية المتعلقة بالعينة محل الدراسة كانت مرتفعة عند الفئة التي خبرتها "من 6 إلى 10 سنوات" و التي بلغت 38.5 بالمئة، ثم تليها الفئة

الشكل 11: الأعمدة البيانية لمتغير سنوات الخبرة



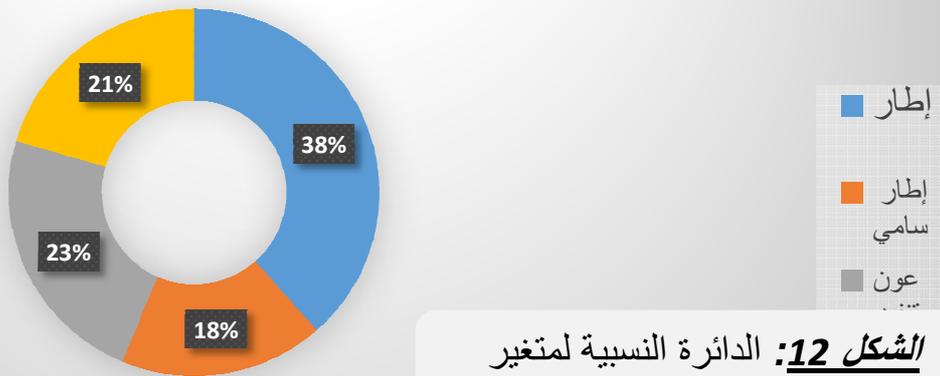
النسبة المئوية	التكرار	//////////
38.5	15	إطار
17.9	7	إطار سامي
23.1	9	عون تنفيذ
20.5	8	عون تحكم
100	39	المجموع

جدول رقم 11 : توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة المئوية المتعلقة بالمستوى المهني إطار كانت مرتفعة في العينة محل الدراسة بحيث بلغت 38.5 بالمئة ، بينما النسبة المئوية المتعلقة بالمستوى المهني عون تنفيذ بلغت 23.1 بالمئة ، أما فيما يخص المستوى المهني عون تحكم بلغت نسبته 20.5 بالمئة ، و في الأخير مستوى إطار سامي و التي بلغت 17.9 بالمئة .

النسبة المئوية



الشكل 12: الدائرة النسبية لمتغير

المطلب الثالث: دراسة آراء و اتجاهاتالعمال

الجدول رقم12 : يوضح نتائج تفرغ الإستبيان الخاص بمحور التعلم الفردي

رقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد		موافق		متوسط الحسابي	الإحراف المعياري				
			ت	%	ت	%			ت	%		
01	12.8	5	10.3	4	7.7	3	56.4	22	12.8	5	3.461	1.132
02	7.7	3	25.6	10	23.1	9	30.8	12	12.8	5	3.153	1.181
03	20.5	8	43.6	17	17.9	7	10.3	4	7.7	3	2.410	1.163
04	5.1	2	28.2	11	23.1	9	28.2	11	15.4	6	3.205	1.173

المصدر : من إعداد الطلبة بناءا على مخرجات spss الطبعة 20

بملاحظة نتائج النسب المئوية المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بعبارات الإستبيان تبين لنا مايلي :

العبارة رقم 01 : من خلال هذا البند و الذي نص على " نظر العمال لمشاكلهم على أنها فرصة للتعلم " كانت أعلى درجة 22 للتكرارات عند الإجابة بـ موافق حيث بلغت نسبة 56.4 بالمئة ، و تليها درجة التكرار 5 لكل من الإيجابتين " غير موافق بشدة " و " موافق

بشدة " بنسبة 12.8 بالمئة . ثم تليها درجة التكرار 4 عند الإجابة بـ "غير موافق" بنسبة 10.3 بالمئة ، و في الأخير درجة التكرار 3 للإجابة "بمحايد" بنسبة 7.7 بالمئة .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.461 و إحرافها المعياري بـ 1.132 .

العبارة رقم 02 : من خلال هذا البند و الذي نص على " توفير المؤسسة لبرامج خاصة بتطوير مهارات العمل" كانت أعلى درجة 12 للتكرارات عند الإجابة بـ "موافق" حيث بلغت نسبة 30.8 بالمئة ، و تليها درجة التكرار 10 للإجابة بـ عبر موافق نسبة 25.6 بالمئة ، ثم تليها درجة التكرار 9 للإجابة بـ "محايد" حيث بلغت نسبة 23.1 ،

ثم تليها الإجابة بـ "موافق بشدة" بعدد تكرارات 5 و نسبة 12.8 ، و في الأخير الإجابة بـ "غير موافق بشدة" بتكرار 3 و نسبة 7.7 بالمئة .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.153 و إنحرافها المعياري بـ 1.181 .

العبارة رقم 03 : من خلال هذا البند و الذي نص على " تقديم المؤسسة تحفيزات و مكافآت للأفراد ذوي الخبرة" كانت أعلى درجة 17 للتكرارات عند الإجابة بـ "غير موافق" حيث بلغت نسبة 43.6 بالمئة ، و تليها درجة التكرار 8 للإجابة بـ "غير موافق بشدة" نسبة 20.5 بالمئة ، ثم تليها درجة التكرار 7 للإجابة بـ "محايد" حيث بلغت نسبة 17.9 ، ثم تليها الإجابة بـ "موافق" بعدد تكرارات 4 و نسبة 7.7 ، و في الأخير الإجابة بـ "موافق بشدة" بتكرار 3 و نسبة 7.7 بالمئة .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 2.410 و إنحرافها المعياري بـ 1.163 .

العبارة رقم 04 : من خلال هذا البند و الذي نص على " هنالك جو من المنافسة في إنجاز الأعمال بين الأفراد " كانت أعلى درجة 11 للتكرارات عند الإجابتين بـ "غير موافق" و "موافق" حيث بلغت نسبة 28.2 بالمئة ، و تليها درجة التكرار 9 للإجابة بـ "محايد" بنسبة 23.1 بالمئة ، ثم تليها درجة التكرار 2 للإجابة بـ "غير موافق بشدة" حيث بلغت نسبة 5.1 .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.205 و إنحرافها المعياري بـ 1.173 .

الجدول رقم 13 : يوضح نتائج تفرغ الإستبيان الخاص بمحور التعلم الجماعي

رقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
			ت	%	ت	%	ت	%		
01	23.1	9	33.3	13	15.4	6	28.2	11	2.487	1.144
02	---	---	12.8	5	25.6	10	53.8	21	3.564	0.820
03	10.3	4	33.3	13	20.5	8	23.1	9	2.948	1.234

1.074	3.717	7	17.9	23	59.0	2	5.1	5	12.8	2	5.1	04
-------	-------	---	------	----	------	---	-----	---	------	---	-----	----

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

بملاحظة نتائج النسب المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بعبارات الإستبيان تبين لنا مايلي :

العبارة رقم 01 : من خلال هذا البند و الذي نص على "تشجيع المؤسسة مشاركة المعارف بين العمال" كانت أعلى درجة 13 للتكرارات عند الإجابة بـ "غير موافق" حيث بلغت نسبة 33.3 بالمئة ، و تليها درجة التكرار 11 عند الإجابة بـ " موافق " بنسبة 28.2 بالمئة . ثم تليها درجة التكرار

9 عند الإجابة بـ "غير موافق بشدة" بنسبة 23.1 بالمئة ، و في الأخير درجة التكرار 6 للإجابة "بمحايد" بنسبة 15.4 بالمئة ، بينما لم يتم تسجيل أي إجابة بـ " موافق بشدة " .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 2.487 و إنحرافها المعياري بـ 1.144 .

العبارة رقم 02 : من خلال هذا البند و الذي نص على " هنالك فرص للتعلم من خلال التفاعل بين الأفراد " كانت أعلى درجة 21 للتكرارات عند الإجابة بـ "موافق" حيث بلغت نسبة 53.8 بالمئة ، و تليها درجة التكرار 10 للإجابة بـ "محايد" بنسبة 25.6 بالمئة ، ثم تليها درجة التكرار 3 للإجابة بـ "موافق بشدة" حيث بلغت نسبة 7.7 ، و لم يتم تسجيل أي إجابة بـ " غير موافق بشدة " .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.564 و إنحرافها المعياري بـ 0.820 .

العبارة رقم 03 : من خلال هذا البند و الذي نص على " دعم فرق العمل الناجحة " كانت أعلى درجة 13 للتكرارات عند الإجابة بـ "غير موافق" حيث بلغت نسبة 33.3 بالمئة ، و تليها درجة التكرار 8 للإجابة بـ "محايد" بنسبة 20.5 بالمئة ، ثم تليها درجة التكرار 5 للإجابة بـ "موافق بشدة" حيث بلغت نسبة 12.8 ، ثم تليها الإجابة بـ "غير موافق بشدة" بعدد تكرارات 4 و نسبة 10.3 .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 2.948 و إنحرافها المعياري بـ 1.234 .

العبارة رقم 04 : من خلال هذا البند و الذي نص على " هنالك تشاور و تناقش في القضايا المتعلقة بالعمل" كانت أعلى درجة 23 للتكرارات عند الإجابة بـ " موافق" حيث بلغت نسبة 59.0 بالمئة ، و تليها درجة التكرار 7 للإجابة بـ "موافق بشدة" بنسبة 17.9 بالمئة ، ثم تليها درجة التكرار 5 للإجابة بـ "غير موافق" حيث بلغت نسبة 12.8 ، و في الأخير الإجابتين بـ "غير موافق بشدة" و "محايد" بتكرار قدره 2 و نسبة مئوية 5.1 بالمئة .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.717 و إنحرافها المعياري بـ 1.074 .

الجدول رقم 14 : يوضح نتائج تفرغ الإستبيان الخاص بمحور التعلم المنظمي

رقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد		موافق		متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري				
			ت	%	ت	%			ت	%		
01	2.6	1	35.9	14	12.8	5	41.0	16	7.7	3	3.153	1.089
02	2.6	1	30.8	12	25.6	10	23.1	9	17.9	7	3.230	1.157
03	2.6	1	25.6	10	17.9	7	33.3	13	20.5	8	3.435	1.165
04	2.6	1	33.3	13	12.8	5	33.3	13	17.9	7	3.307	1.195

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

بملاحظة نتائج النسب المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بعبارات الإستبيان تبين لنا مايلي :

العبارة رقم 01 : و التي تنص " على عمل المؤسسة على تحسين التكنولوجيا في العمل " بحث لاحظنا إرتفاع نسبة الإجابة بـ " موافق " بعدد تكرارات 16 و نسبة مئوية مقدرة بـ 41 بالمئة ، ثم تليها الإجابة بـ " غير موافق " بنسبة 35.9 بالمئة و عدد تكرارات مقدر بـ 14 ، ثم الإجابة بـ " محايد " بعدد تكرارات 5 و نسبة مئوية 12.8 بالمئة ، ثم الإجابة بـ " موافق بشدة " بعدد تكرارات 3 و نسبة مئوية 7.7 بالمئة ، و في الأخير الإجابة بـ " غير موافق بشدة " بعدد تكرار 1 و نسبة مقدرة بـ 2.6 بالمئة .

كما بلغ متوسطها الحسابي الإجمالي 3.153 ، و إنحرافها المعياري 1.089 .

العبارة رقم 02 : و التي تنص على "إمتلاك المؤسسة ثقافة تنظيمية تمكنها من التعلم " بحث لاحظنا إرتفاع نسبة الإجابة بـ " غير موافق " بعدد تكرارات 12 و نسبة مئوية مقدرة بـ 30.8 بالمئة ، ثم تليها الإجابة بـ " محايد "

بنسبة 25.6 بالمئة و عدد تكرارات مقدر بـ 10 ، ثم الإجابة بـ " موافق " بعدد تكرارات 9 و نسبة مئوية 23.1 بالمئة ، ثم الإجابة بـ " موافق بشدة " بعدد تكرارات 7 و نسبة مئوية 17.9 بالمئة ، و في الأخير الإجابة بـ " غير موافق بشدة " بعدد تكرار 1 و نسبة مقدرة بـ 2.6 بالمئة .

كما بلغ متوسطها الحسابي الإجمالي 3.230 ، و إنحرافها المعياري 1.157 .

العبارة رقم 03 : و التي تنص على " تعلم المؤسسة من أخطائها السابقة " بحث لاحظنا إرتفاع نسبة الإجابة بـ " موافق " بعدد تكرارات 13 و نسبة مئوية مقدرة بـ 33.3 بالمئة ، ثم تليها الإجابة بـ " غير موافق " بنسبة 25.6 بالمئة و عدد تكرارات مقدر بـ 10 ،

ثم الإجابة بـ " موافق بشدة " بعدد تكرارات 8 و نسبة مئوية 20.5 بالمئة ، ثم الإجابة بـ " محايد " بعدد تكرارات 7 و نسبة مئوية 17.9 بالمئة ، و في الأخير الإجابة بـ " غير موافق بشدة " بعدد تكرار 1 و نسبة مقدرة بـ 2.6 بالمئة .

كما بلغ متوسطها الحسابي الإجمالي 3.435 ، و إنحرافها المعياري 1.165 .

العبارة رقم 04 : و التي تنص على "إستفادة المؤسسة من تجاربها السابقة" بحيث لاحظنا إرتفاع نسبة الإجابة بـ " موافق " و " غير موافق " بعدد تكرارات 13 و نسبة مئوية مقدرة بـ 33.3 بالمئة ، ثم تليهما الإجابة بـ " موافق بشدة " بنسبة 17.9 بالمئة و عدد تكرارات مقدر بـ 7 ، ثم الإجابة بـ " محايد " بعدد تكرارات 5 و نسبة مئوية 12.8 بالمئة ، ثم الإجابة بـ " غير موافق بشدة " بعدد تكرارات 1 و نسبة مئوية 2.6 بالمئة ،

رقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد		موافق		موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري			
			ت	%	ت	%						
///	%	ت	%	ت	%	ت	%					
01	12.8	5	23.1	9	15.4	6	38.5	15	10.3	4	3.102	1.252

1.071	3.564	6	15.4	19	48.7	7	17.9	5	12.8	2	5.1	02
1.038	3.641	8	20.5	16	41.0	9	23.1	5	12.8	1	2.6	03
1.099	3.282	4	10.3	16	41	8	20.5	9	23.1	2	5.1	04
0.998	3.717	8	20.5	19	48.7	5	12.8	7	17.9	--	-----	05
1.012	3.230	3	7.7	15	38.5	10	25.6	10	25.6	1	2.6	06
1.375	3.282	10	25.6	8	20.5	9	23.1	7	17.9	5	12.8	07

كما بلغ متوسطها الحسابي الإجمالي 3.307 ، و إنحرافها المعياري 1.195 .

الجدول رقم 15 : يوضح نتائج تفرغ الإستبيان الخاص بمحور الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

بملاحظة نتائج النسب المئوية المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بعبارات الإستبيان تبين لنا مايلي :

العبرة الأولى: من خلال تحليل الإجابات المتعلقة بالعبرة الأولى و التي تنص على " شعور العمال بالرضا و الإنتماء إلتجاه المؤسسة " لاحظنا أن أغلب الفئة أجابت بـ "موافق" بعدد تكرار 15 و نسبة مئوية مقدرة بـ 38.5 بالمئة ، و تليها الإجابة بـ " غير موافق " بتكرار قدره 9 و نسبة مئوية 23.1 بالمئة ، ثم الإجابة بـ " محايد " بعدد تكرارات 6 و نسبة مئوية 15.4 بالمئة ، و تليها الإجابة بـ " غير موافق بشدة " بعدد تكرارات 5 و نسبة مئوية 12.8 بالمئة ، و في الأخير الإجابة بـ " موافق بشدة " حيث قدر عدد تكراراتها بـ 4 تكرارات و نسبة مئوية 10.3 بالمئة .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.102 و إنحرافها المعياري بـ 1.252 .

العبرة الثانية : و التي جاء في نصها " توفير المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال " لاحظنا أن غالبية الفئة أجابت بـ "موافق" بعدد تكرار 16 و نسبة مئوية مقدرة بـ 41.0 بالمئة ، و تليها الإجابة بـ " محايد " بتكرار قدره 9 و نسبة مئوية 23.1 بالمئة ، ثم الإجابة بـ " موافق بشدة " بعدد تكرارات 8 و نسبة مئوية 20.5 بالمئة ، و تليها

الإجابة بـ " غير موافق " بعدد تكرارات 5 و نسبة مئوية 12.8 بالمئة ، و في الأخير الإجابة بـ " موافق بشدة " حيث قدر عدد تكراراتها بتكرار واحد و نسبة مئوية 2.6 بالمئة .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.564 و إنحرافها المعياري بـ 1.071 .

العبارة الثالثة : و التي جاء في نصها " المعارف و المهارات المكتسبة من طرف العاملين تتماشى و التقنيات و التكنولوجيات الحديثة " لاحظنا أن غالبية الفئة أجابت بـ "موافق " بعدد تكرارات 19 و نسبة مئوية مقدرة بـ 48.7 بالمئة ، و تليها الإجابة بـ " محايد " بتكرار قدره 7 و نسبة مئوية

17.9 بالمئة ، ثم الإجابة بـ " موافق بشدة " بعدد تكرارات 6 و نسبة مئوية 15.4 بالمئة ، و تليها الإجابة بـ " غير موافق " بعدد تكرارات 5 و نسبة مئوية 12.8 بالمئة ، و في الأخير الإجابة بـ " غير موافق بشدة " حيث قدر عدد تكراراتها بتكرارين 2 و نسبة مئوية 5.1 بالمئة .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.641 و إنحرافها المعياري بـ 1.038 .

العبارة الرابعة : و التي جاء في نصها "الإستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل" لاحظنا أن غالبية الفئة أجابت بـ "موافق " بعدد تكرارات 16 و نسبة مئوية مقدرة بـ 41.0 بالمئة ، و تليها الإجابة بـ " غير موافق " بتكرار قدره 9 و نسبة مئوية 23.1 بالمئة ، ثم الإجابة بـ " محايد " بعدد تكرارات 8 و نسبة مئوية 20.5 بالمئة ، و تليها الإجابة بـ " موافق بشدة " بعدد تكرارات 4 و نسبة مئوية 10.3 بالمئة ، و في الأخير الإجابة بـ " غير موافق بشدة " حيث قدر عدد تكراراتها بتكرارين 2 و نسبة مئوية 5.1 بالمئة .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.282 و إنحرافها المعياري بـ 1.099 .

العبارة الخامسة : و التي جاء في نصها " التنسيق بين الأقسام و العمليات المختلفة" لاحظنا أن غالبية الفئة أجابت بـ "موافق " بعدد تكرارات 19 و نسبة مئوية مقدرة بـ 48.7 بالمئة ، و تليها الإجابة بـ " موافق بشدة " بتكرار قدره 8 و نسبة مئوية 20.5 بالمئة ، ثم الإجابة بـ " غير موافق " بعدد تكرارات 7 و نسبة مئوية 17.9 بالمئة ، و تليها الإجابة بـ " موافق " بعدد تكرارات 5 و نسبة مئوية 12.8 بالمئة ، و لم يتم تسجيل أي إجابة بـ " غير موافق بشدة "

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.717 و إنحرافها المعياري بـ 1.998 .

العبارة الخامسة : و التي جاء في نصها " التنسيق بين الأقسام و العمليات المختلفة" لاحظنا أن غالبية الفئة أجابت بـ "موافق " بعدد تكرارات 19 و نسبة مئوية مقدرة بـ 48.7 بالمئة ، و تليها

الإجابة ب " موافق بشدة " بتكرار قدره 8 و نسبة مئوية 20.5 بالمئة ، ثم الإجابة ب " غير موافق " بعدد تكرارات 7 و نسبة مئوية 17.9 بالمئة ، و تليها الإجابة ب " موافق " بعدد تكرارات 5 و نسبة مئوية 12.8 بالمئة ، و لم يتم تسجيل أي إجابة ب " غير موافق بشدة "

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.717 و إنحرافها المعياري بـ 1.998 .

العبارة السادسة : و التي جاء في نصها " أنت راض على الأجر الذي تتقاضاه" لاحظنا أن غالبية الفئة أجابت ب " موافق " بعدد تكرارات 15 و نسبة مئوية مقدرة بـ 38.5 بالمئة ، و تليها الإجابتين " غير موافق " و " محايد " بتكرار قدره 10 و نسبة مئوية 25.6 بالمئة ، ثم ، و تليها الإجابة ب " موافق بشدة " بعدد تكرارات 3 و نسبة مئوية 7.7 بالمئة ، و في الأخير الإجابة ب " غير موافق بشدة " حيث قدر عدد تكراراتها بتكرار واحد و نسبة مئوية 2.6 بالمئة .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.230 و إنحرافها المعياري بـ 1.012 .

العبارة السابعة : و التي جاء في نصها "تتبع المؤسسة سياسة واضحة لتحسين أداء العمال" لاحظنا أن غالبية الفئة أجابت ب " موافق بشدة " بعدد تكرارات 10 و نسبة مئوية مقدرة بـ 25.6 بالمئة ، و تليها الإجابة ب " محايد " بتكرار قدره 9 و نسبة مئوية 23.1 بالمئة ، ثم الإجابة ب " موافق " بعدد تكرارات 8 و نسبة مئوية 20.5 بالمئة ، و تليها الإجابة ب " غير موافق " بعدد تكرارات 7 و نسبة مئوية 17.9 بالمئة ، و في الأخير الإجابة ب " غير موافق بشدة " حيث قدر عدد تكراراتها بـ 5 تكرارات و نسبة مئوية 12.8 بالمئة .

كما بلغ متوسط حسابها الإجمالي 3.282 و إنحرافها المعياري بـ 1.375 .

المبحث الثالث : دراسة و تحليل فرضيات الدراسة

المطلب الأول : إختبار معاملات تضخم التباين المسموح به لأبعاد التعلم التنظيمي

نص الفرضية : "يؤثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي "

لإختبار هذه الفرضية نقوم بصياغتها كالاتي :

- الفرضية الصفرية (H0) : لا يؤثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي .

- الفرضية البديلة (H1) : يؤثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي .

- لمعرفة تأثير التعلم التنظيمي (التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم المنظمي) على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، قمنا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ، لكن قبل ذلك لا بد من التأكد من ملائمة البيانات تحليل الانحدار المتعدد ، و أنه لا يوجد مشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم المنظمي) و ذلك من خلال إختبار معامل تحليل التباين المسموح به (لا يتجاوز 10) و معامل تضخم التباين (0.05) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول 16 : نتائج إختبار معاملات تضخم التباين المسموح به لأبعاد التعلم التنظيمي

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معاملات تضخم التباين لجميع أبعاد المتغير المستقل التعلم التنظيمي (التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم المنظمي) تقل عن 10 حيث قدرت بـ (1.267) ، (1.291) ، (1.389) على التوالي ، أما قيم التباين المسموح به جاءت أكبر من (0.05) حيث قدرت بـ (0.790) ، (0.774) ، (0.720) لكل من التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم المنظمي على التوالي . و عليه نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (أبعاد التعلم التنظيمي) و عليه يمكن إستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير لمستوى تطبيق التعلم التنظيمي بأبعاده في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ،

المطلب الثاني: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	الأبعاد	العلاقة الخطية بين المتغيرات	معامل التضخم	التباين المسموح به
أبعاد التعلم	التعلم الفردي	1.267	0.790	
	التعلم الجماعي	1.291	0.774	
التنظيمي	التعلم المنظمي	1.389	0.720	

الجدول 17: عرض و تحليل نتائج الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (BETA)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الجزئية (SIG)
الثابت	6.545	3.235	////	2.023	0.051
التعلم الجماعي	0.556	0.227	0.341	2.451	0.019
التعلم الفردي	0.407	0.210	0.283	1.940	0.060
التعلم المنظمي	0.397	0.222	0.252	1.790	0.082
معامل التفسير R ²	0.464				
معامل الارتباط R	0.681				

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

يتبين لنا من الجدول أعلاه أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($0.05\alpha \leq$) لكل من (التعلم الفردي ، التعلم المنظمي) على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لكل منهما (1.940) و (1.790) على التوالي بمستوى معنوية (0.060) و (0.082) ، و هي أعلى من مستوى المعنوية المفروض (0.05) .

و بناء على نتائج الجدول السابق قمنا بإقصاء بعد التعلم المنظمي الذي بلغ مستوى معنوية أعلى من المستوى المطلوب ، و من ثم إعادة القيام بتحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية دون إدراج بعد (التعلم المنظمي) كالتالي :

الجدول 18: عرض و تحليل نتائج الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية مع إقصاء بعد التعلم المنظمي

المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الإنحدار (BETA)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الجزئية (SIG)
الثابت	9.166	2.972	////	3.084	0.004
التعلم الجماعي	0.634	0.229	0.389	2.765	0.009
التعلم الفردي	0.538	0.203	0.374	2.657	0.012
معامل التفسير R ²	0.415				
معامل الارتباط R	0.644				
مستوى الدلالة F	12.769				
مستوى المعنوية الكلية	0.000				

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنه بعد سحب البعد الذي ليس له علاقة ذات دلالة إحصائية (التعلم المنظمي) عند مستوى المعنوية (0.05) على الأداء الوظيفي تغيرت قيمة مستوى المعنوية لكلا البعدين الآخرين (التعلم الجماعي و التعلم الفردي) بحيث أصبحت (0.009) و (0.012) على التوالي و هي أقل من مستوى المعنوية المطلوب (0.05) مما يذل على وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$) لكل من بعدي التعلم الجماعي و التعلم الفردي .

كما يتبين لنا أيضا من الجدول أعلاه أنه وجود أثر لأبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.769) و هي دالة عند مستوى المعنوية (*0.000) ، كما بلغ معامل التفسير ($R^2 = 0.415$) ، مما يشير إلى أن البعدين (التعلم الجماعي) و (التعلم الفردي) يفسران ما قيمته (41.5%) من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، أما القيمة المتبقية (58.5%) راجعة إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في دراستنا .

المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الفرضيات الفرعية تبعاً للعوامل الشخصية للعمال

أ) بالنسبة للمستوى التعليمي :

نص الفرضية : "هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي تعزى لمتغير المستوى التعليمي "

لإختبار هذه الفرضية نقوم بصياغتها كآتي :

الفرضية الصفرية (H0) : " ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي تعزى لمتغير المستوى التعليمي "

- الفرضية البديلة (H1) : " هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي تعزى لمتغير المستوى التعليمي "

ا للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة محل الدراسة تبعاً لاختلاف عوامل المؤسسة من (لتوضيح دلالة الفروق في **ANOVA a 1Facteur** حيث المستوى التعليمي لعمالها ، نقوم بإستخدام تحليل) إجاباتهم، كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 19 : نتائج تحليل ANOVA لإجابات العمال تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المستوى التعليمي
0.130	2.010		1.154	14.666	3	متوسط
			1.724	10.846	13	ثانوي
			3.197	13.071	14	جامعي
			4.106	12.111	9	تكوين المهني
			3.073	12.120	39	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التعلم الفردي في المؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي ، لأن قيمة إختبار تحليل التباين بلغت (2.010) و مستوى المعنوية بلغ (0.130) و هو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية المطلوب (0.05) .

و بناء على النتائج السابقة تقبل الفرضية (H0) و التي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي تعزى لمتغير المستوى التعليمي "

ب) بالنسبة لمتغير الصنف :

لإختبار هذه الفرضية نقوم بصياغتها كآتي :

نص الفرضية : هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي تعزى لمتغير الصنف "

- الفرضية الصفرية (H0) : "ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي تعزى لمتغير الصنف "

- الفرضية البديلة (H1) : هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي تعزى لمتغير الصنف "

للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة محل الدراسة تبع لإختلاف عوامل المؤسسة من حيث صنفيها ، نقوم بإستخدام تحليل (ANOVA a 1 Facteur) لتوضيح دلالة الفروق في إجاباتهم، كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 20 : نتائج تحليل ANOVA لإجابات العمال تبعا لمتغير الصنف

مستوى الدلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الصنف
0.504	0.455		3.201	14.666	29	ذكر
			2.740	12.80	10	أنثى
			3.073	12.230	39	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss الطبعة 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التعلم الفردي في المؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير الصنف ، لأن قيمة إختبار تحليل التباين بلغت (0.455) و مستوى المعنوية بلغ (0.504) و هو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية المطلوب (0.05) .

و بناء على النتائج السابقة تقبل الفرضية (H0) و التي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي تعزى لمتغير الصنف"

أ) بالنسبة للخبرة المهنية :

نص الفرضية : هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

لإختبار هذه الفرضية نقوم بصياغتها كآتي :

- الفرضية الصفرية (H0) : "ليست هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية "

- الفرضية البديلة (H1) : "هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية "

للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة محل الدراسة تبعاً لاختلاف عوامل المؤسسة من حيث الخبرة المهنية لعمالها ، نقوم باستخدام تحليل (ANOVA a 1 Facteur) لتوضيح دلالة الفروق في إجاباتهم، كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 21 : نتائج تحليل ANOVA لإجابات العمال تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الخبرة المهنية
0.145	1.915		3.956	22.900	10	أقل من 5 سنوات
			4.454	24.466	15	من 6 إلى 10 سنوات
			4.454	22.750	12	من 11 إلى 15 سنة
			1.414	30.000	2	أكثر من 15 سنة
			4.424	23.820	39	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات spss الطبعة 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي المؤسسة محل الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية ، لأن قيمة إختبار تحليل التباين بلغت (1.915) و مستوى المعنوية بلغ (0.145) و هو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية المطلوب (0.05) .

و بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية (H0) و التي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية "

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل تعريف المؤسسة محل الدراسة و توضيح منهجية تصميم أداة الدراسة التي تم إستخدامها لجمع المعلومات من عند موظفي مؤسسة إنتاج الحليب بولاية سعيدة ، كما قمنا بتحليل بياناته من أجل التوصل للإجابة على الإشكالية المطروحة عن طريق إتباع مناهج وأساليب إحصائية متعددة كالمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و ألفا كرونباخ ، و معادلة الإنحدار المتعدد ، و كذلك تحليل و دراسة صدق و ثبات عبارات و محاور أداة الدراسة ،

و بالأخير تحليل و تفسير نتائج الدراسة التطبيقية و إختبار الفرضيات.

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا لتأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي حاولنا تسليط الضوء على الدور الهام الذي يقوم به التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في ظل التغيرات الخارجية المستمرة و التحديات التي تواجهها المنظمات ، كما قمنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية عن طريق تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول كالآتي :

الفصل الأول قدمنا أهم المفاهيم و الأبعاد المتعلقة بالمتغير الأول الذي هو التعلم التنظيمي ، أما الفصل الثاني تضمن مفهوم الأداء الوظيفي و في المبحث الأخير منه قمنا بتوضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي و الأداء الوظيفي ، أما في الفصل الثالث تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية لموضوعنا ، بحيث قمنا بتصميم إستمارة لجمع البيانات و التي تحتوي على مجموعة من العبارات الموجهة لعينة من موظفي مؤسسة إنتاج الحليب بولاية سعيدة و استخدام برنامج **SPSS** الطبعة 20 لتحليل آراء و إتجاهات العمال و كذا تحليل و إختبار الفرضيات للتوصل إلى إجابة للإشكالية المطروحة .

و من أهم النتائج المتوصل إليها هو أن التعلم التنظيمي من أهم المداخل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال تحليل إنجازات المؤسسة و تقييمها و إكتشاف الأخطاء و محاولة تصحيحها ، كما يؤدي تبني مفهوم التعلم التنظيمي بالمنظمة إلى تحويلها إلى منظمات متعلمة و متميزة بأدائها و موردها البشري ذو الكفاءة العالية و مساعدتها على إكتشاف التجارب و الخبرات و الإستعانة بها في مواجهة التغيرات البيئية الداخلي و الخارجية ، و خلق بيئة مشجعة و منفتحة على التعلم و تبادل المهارات و الخبرات و تطوير أنماط جديدة من التفكير و كذلك تطويرات القدرات الفردية و الجماعية و المنظرية مما يحقق الإستدامة و الميزة التنافسية للمنظمات ، فالتعلم التنظيمي هو عملية متواصلة في بناء و تطوير المعرفة مما يؤدي بالمنظمات إلى زيادة مستوى و جودة أدائها الوظيفي .

و على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات كالآتي :

- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبني سياسة واضحة للتعلم التنظيمي بشكل متكافئ مع قدرات المؤسسة ليساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي .
- تشجيع فرق العمل الناجحة و ثقافة العمل الجماعي مما يسمح للعمال بإكتساب معارف و خبرات متنوعة مما يعكس إيجابيا على أدائهم .
- يمكن القول أن النتائج متوسطة لذلك يجب على المؤسسة تعزيز أبعاد التعلم التنظيمي ، و خلق جو عمل ملائم لبناء منظمة متعلمة قادرة على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية .
- ضرورة الاهتمام أكثر بالعوامل الديمغرافية الفاعلة في تأثير عملية التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي .

خاتمة عامة

- تقديم دورات تدريبية و تريضات للعمال و القيام ببرامج تكوينية تعليمية تشرح للعمال أهمية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته .
- ضرورة المرونة التنظيمية بين الإدارة و العاملين والإستجابة لجميع التغيرات .

قائمة المراجع

- أرفيسمرم ،مجلة التغير الاجتماعي العدد السادس بعنوان : الأداء الوظيفي للعاملين فيالمنظمة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ص480 .
- إيمان محامديةمذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية بعنوان :الرقابة التنظيمية و الأداء ،جامعة 20 أوت 1955سكيكدة(2009).
- بن عيسى خضرة.أطروحة دكتوراه بعنوان :أثر التعلم التنظيمي و الإبتكار على الأداء المالي ، جامعة مصطفى سطمبولي كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ولاية معسكر(2023).
- بن عيسى خضرة، و محمد كربوش مجلة علمية بالمركز الجامعي بولاية تيندوف بعنوان : قياس القدرة على التعلم التنظيمي بين القوى العاملة و تأثيرها على الأداء المالي للمنظمة، تيندوف(2020).
- حسان حامي مجلة العلوم الإجتماعية العدد 21 بعنوان : إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمةمدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة ، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية جامعة محمد لمين دباغين سطيف ص64(ديسمبر 2015).
- خديجة بلمهوب ، مذكرة ماجستير بعنوان : دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسساتالإقتصادية " جامعة فرحات عباس سطيف 1 كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير سطيف(2012).
- رانية حفاظأطروحة دكتوراه بعنوان : مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية. الجزائركلية العلوم الإقتصادية جامعة براهيم سلطان شيبوط الجزائر 3 (2022).
- زاهد محمد ديري. " السلوك التنظيمي" دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن(2011).
- زينبي فريدة. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان :الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي ، جامعة حسيبة بن بوعلي كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص إدارةالأعمال شلف(2013).

سارة عنان. أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير بعنوان : مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال سطيف (2022).

سورة العلق الآية 01-05 القرآن الكريم.

سيف الدين طحور ، مذكرة مقدمة ضمنه متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان : "دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي" جامعة العربي بن مهيدي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير أم البواقي (2021).

صليحة شامي رسالة ماجستير بعنوان : المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، جامعة أمحمد بوقرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بومرداس (2010).

طاهر محمود. " تنمية و إدارة الموارد البشرية " دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع عمان الأردن (2008).

طه طويهر مداني. أطروحة مقدمة في متطلبات نيل دكتوراه الطور الثالث ، بعنوان : دور تمكين العاملين في تبنى مقومات المنظمات المتعلمة ، جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ورقلة (2019).

عبدالرحمان بن أحمد هيجان. مجلة الإدارة العامة المجلد 37 العدد 4 " التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم"، ص 679. (1998).

عزالدين هروم ، رسالة ماجستير بعنوان : واقع تسيير الأداء الوظيفي للمرد البشري في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الإخوة منتوري قسنطينة (2008).

عزيز العبيدي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد 4 العدد 13 بعنوان : أدوات التعلم التنظيمي ، جامعة الكوفة كلية الإدارة و الاقتصاد العراق 2009.

عيشوش خيرة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان : التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة تلمسان أوبكر بلقايد تلمسان (2011).

فروخ عبدالرحمان فايز ، دار جليس الزمان " التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي" (2010 الطبعة الأولى) عمان.

محمد رواية" تأليف إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية " (صفحة 209). الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع القاهرة(2001).

محمد علي إبراهيم الرشودي. أطروحة دكتوراه تحت عنوان :بناء نموذج المنظمة المتعلمة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا الرياض (2007).

محمد فالج. مجلة المنارة تحت عنوان: التعلم التنظيمي في الحكومة الأردنية، صفحة 74(2001).

مريم بن اوصيف مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم عمل بعنوان : علاقات العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية (2014).

مصطفى يوسف، و محمد طاهر الخلف" إدارة المنظمات المتعلمة " الطبعة 1 ص 138 دار ألفا للوثائق للنشر و التوزيع(2017) قسنطينة.

مؤيد الساعدي" كيف تدار منظمات الألفية الثالثة مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي "الطبعة الأولى الصفحة 254 دار الوراق للنشر و التوزيع عمان(2013).

مؤيد ساعدي حسين البغدادي عادل، "كيف تدار منظمات الألفية الثالثة _مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي " الطبعة الأولى ، دار الوراق للنشر و التوزيع عمان ص 254(2013).

هيجان عبدالرحمان بن أحمد" التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم "الإدارة العامة (1998) الرياض.

ياسين جلول قويدر، و بلكبير محمد. مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية بعنوان التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، جامعة زيان عاشور الجلفة (2022).

يوسف بحر بن عطية، و سعيد أبو سلطان مياسة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات ، الجامعة الإسلامية تحت عنوان " الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين فيقطاع غزة"، ص 178 (2013).

المراجع باللغة الأجنبية :

- AMMARI, F., & BEN ZAHI, M. (2021). **Articles scientifiques** Université Kasdi Merbah– **The Factorial Structure Of The Job Performance Scale**, p. 360.OUERGLA .

- IMADEDINE, H. M. (2022). facultè des sciences economiques commerciales et sciences des gestions universitè mouloud maameri . **Limpact de la formation sur la performance organisationnelle de l'entreprise** TIZI OUZO.
- KHADRA, d., & HACINI , i. (2016). universitè mostapha stambouli. **Empowering Employees to promote organizational learning** MASCARA .
- SENGE, p. (1990). **The fifth discipline the art and practise of the learning organization**. NEW YORK.
- THOMAS, k., & BETTY, V. (1990). **Cognitive elements of empowerment An interpretivemodel of Intrinsic task motivation**. The academy of management review vol 15 No4.

الملاحق

الملحق رقم 01:الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

-سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



إستبيان بعنوان :

التعلم التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي

يشرفنا أن نقدم لكم هذا الإستبيان بعنوان "التعلم التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي" والذي يهدف إلى شرح مفهوم

التعلم التنظيمي و مدى تطبيقه في المؤسسات و دوره في تحسين مستوى التعلم التنظيمي ،

و عليه نرجوا منكم الإجابة على الأسئلة الآتية بدقة و موضوعية من أجل الوصول إلى النتائج .

و شكرا على حسن تجاوبكم و تعاونكم مسبقا .

2024/2023

أولاً : البيانات الشخصية

الـصنـف:

أنثى

ذكر

الفئة العمرية :

من 35 إلى 40 سنة

أقل من 35 سنة

من 41 إلى 45 سنة أكثر من 45

المستوى التعليمي :

ثانوي

متوسط

إبتدائي

تكوين المهني

جامعي

سنوات الخبرة :

من 6 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

المستوى المهني :

إطار سامي

إطار

عون تنفيذ

عون تحكم

ثانيا :محاور الإستبيان

المحور الأول : التعلم التنظيمي

التعلم الفردي :

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ينظر العمال لمشاكلهم على أنها فرص للتعلم					
02	توفير المؤسسة لبرامج خاصة بتطوير مهارات العمال					
03	تقدم المؤسسة تحفيزات و مكافآت للأفراد ذوي الكفاءة					
04	هنالك جو من المنافسة في إنجاز العمل بين الأفراد					

التعلم الجماعي :

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تشجع مؤسستكم مشاركة المعارف بين العمال					
02	هنالك فرص للتعلم من خلال التفاعل بين الزملاء					
03	دعم فرق العمل الناجحة					
04	هنالك تشاور و تناقش في القضايا المتعلقة بالعمل					

التعلم المنظمي

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
01	تعمل المؤسسة على تحسين التكنولوجيات المستخدمة في العمل				
02	تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تمكنها من التعلم				
03	تتعلم المؤسسة من أخطائها السابقة				
04	تستفيد المؤسسة من تجاربها السابقة				

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	شعور العمال بالرضا و الإنتماء إلتجاه المؤسسة					
02	توفير المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال					
03	المعارف و المهارات المكتسبة من طرف العاملين تتماشى و التقنيات و التكنولوجيات الحديثة					
04	الإستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل					
05	التسيق بين الأقسام و العمليات المختلفة					
06	أنت راض على الأجر الذي تتقاضاه					
07	تتبع المؤسسة سياسة واضحة لتحسين أداء العمال					

الملحق رقم 02 : مخرجات SPSS الطبعة 20

Corrélations

		يمتلك العمال الرغبة الذاتية في التعلم وتحسينهم اراتهم	توفير المؤسسة لبرامج خاصة بتطوير مهاراتها لعمال	تقدم المؤسسة تحفيزاً ومكافأة تلاً أفراد ذوي الكفاءة	هناك جو منا منا فسة في إنجاز العمل لبينا لأفراد	التعلم الفردي
يمتلك العمال الرغبة الذاتية في التعلم وتحسينهم اراتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 -0.062- .707 39	-0.062- 1 .707 39	-0.088- .680** .000 39	-.463-** .349* .029 39	.241 .140 39
توفير المؤسسة لبرامج خاصة بتطوير مهاراتها لعمال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-0.062- .707 39	1 -0.062- .707 39	.680** .000 .595 39	.349* .029 .019 39	.814** .000 39
تقدم المؤسسة تحفيزاً ومكافأة تلاً أفراد ذوي الكفاءة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-0.088- .595 39	.680** .000 .595 39	1 .000 .595 39	.374* .019 .019 39	.810** .000 39
هناك جو منا منا فسة في إنجاز العمل لبينا لأفراد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.463-** .003 39	.349* .029 39	.374* .019 39	1 .019 39	.490** .002 39
التعلم الفردي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.241 .140 39	.814** .000 39	.810** .000 39	.490** .002 39	1 39

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	تشجيع مؤسستك مشاركة المعا رفيبيناالعمال	هناالكفرصللتعا منخلالاتقاء لبيينالزملاء	دعمرقالعمال لناجحة	هناالكتشاورو تناقشفيالقضا ياالمتعلقةبال عمل	التعلم الجماعي
تشجيع مؤسستك مشاركة المعا رفيبيناالعمال	Corrélation de Pearson 1	.148	.149	.115	.579**
عارفيبيناالعمال	Sig. (bilatérale)	.368	.367	.487	.000
	N 39	39	39	39	39
هناالكفرصللتعلم منخلالاتقاء لبيينالزملاء	Corrélation de Pearson .148	1	.107	.454**	.593**
تفاعليبيناالزملاء	Sig. (bilatérale)	.368	.516	.004	.000
	N 39	39	39	39	39
دعمرقالعمال لناجحة	Corrélation de Pearson .149	.107	1	.267	.655**
	Sig. (bilatérale)	.367	.516	.101	.000
	N 39	39	39	39	39
هناالكتشاورو تناقشفيالقضا ياالمتعلقةبالعمل	Corrélation de Pearson .115	.454**	.267	1	.703**
	Sig. (bilatérale)	.487	.004	.101	.000
	N 39	39	39	39	39
التعلم الجماعي	Corrélation de Pearson .579**	.593**	.655**	.703**	1

Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
N	39	39	39	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	تعملا المؤسسة علت تحسينا التكن ولوجيات المستخ دمة في العمل	تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تمكنها من التعلم	تتعلم المؤسسة من أخطائها السا بقة	تستفيد المؤس سمة منتجاتها ال سابقة	التعلم المنظمي
Corrélation de Pearson	1	.556**	-.013-	.064	.640**
Sig. (bilatérale)		.000	.939	.700	.000
N	39	39	39	39	39
Corrélation de Pearson	.556**	1	-.213-	-.110-	.494**
Sig. (bilatérale)	.000		.193	.506	.001
N	39	39	39	39	39
Corrélation de Pearson	-.013-	-.213-	1	.676**	.611**
Sig. (bilatérale)	.939	.193		.000	.000
N	39	39	39	39	39
Corrélation de Pearson	.064	-.110-	.676**	1	.687**
Sig. (bilatérale)	.700	.506	.000		.000
N	39	39	39	39	39
Corrélation de Pearson	.640**	.494**	.611**	.687**	1

Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000	.000
N	39	39	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

orrélations

	شعورالعمال بالرضاوا لإنتماءإتجاهالمؤسسة	يتمتعالعمال بالمهارتوال كفاءةالمط لوبةلإنجازا لأعمال	المعارفوال هاراتالمك تسببمنظر فالعاملين تتماشوالتقن ياتوالتكنولو جياتالحديث ة	مناخالعملو الظروفال سائدتيسه لأنأداءالأع مالبالسرعة الازمة	حرصالعمال لعلناجتنايا رنكابالأخذ طاء	أنتراضعلنا لأجرالذيتت قاضاه	تتبعالمؤسسة سياسه اضحةلتد سينأداءالع مال	
شعورالعمال بالرضاوا لإنتماءإتجاهالمؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .230 .158 39	.230 1 .113 39	.110 .258 .113 39	-.194- .018 .914 39	-.166- .005 .976 39	.521** .192 .241 39	.395* .014 .932 39
يتمتعالعمال بالمهارة والكفاءةالمطلوبةلإن جازالأعمال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.230 1 .158 39	.258 1 .113 39	.113 .914 .914 39	.018 .005 .976 39	.192 .005 .976 39	.241 .241 .241 39	.014 .014 .014 39
المعارفوال المهاراتالمك تسببمنظر فالعاملين تتماشوالتقنيا توالتكن ولوجياتالحديثة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.110 .258 .113 39	.258 1 .113 39	1 .437** .005 39	.437** .154 .351 39	.356* .026 .026 39	.478** .002 .002 39	

مناخ العمل والظروف	Corrélation de Pearson	-.194-	.018	.437**	1	.362*	.106	.172
سائد قيسه لآداء الأ	Sig.	.237	.914	.005		.023	.522	.294
عمال بالسرعة اللازمة	(bilatérale)							
	N	39	39	39	39	39	39	39
حرص العمال على اجتنا	Corrélation de Pearson	-.166-	.005	.154	.362*	1	.014	.117
بارنكبا بالأخطاء	Sig.	.314	.976	.351	.023		.932	.478
	(bilatérale)							
	N	39	39	39	39	39	39	39
أنتراضعلنا لأجرالذي	Corrélation de Pearson	.521**	.192	.356*	.106	.014	1	.576**
تتقاضاه	Sig.	.001	.241	.026	.522	.932		.000
	(bilatérale)							
	N	39	39	39	39	39	39	39
تتبع المؤسسة سياسة	Corrélation de Pearson	.395*	.014	.478**	.172	.117	.576**	1
واضحة لتحسين أداء	Sig.	.013	.932	.002	.294	.478	.000	
لعمال	(bilatérale)							
	N	39	39	39	39	39	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التعلم_الفردى, التعلم_الجماعى , التعلم_المنظمى ^b		. Entrée

a. Variable dépendante : الوظيفة_الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.681 ^a	.464	.418	3.37466

a. التعلّم_الفردي, التعلّم_الجماعي, التعلّم_المنظمي. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	345.152	3	115.051	10.103	.000 ^b
1 Résidu	398.591	35	11.388		
Total	743.744	38			

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي

b. التعلّم_الفردي, التعلّم_الجماعي, التعلّم_المنظمي. Valeurs prédites : (constantes),

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التعلّم_الفردي, التعلّم_الجماعي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.644 ^a	.415	.382	3.47649

a. Valeurs prédites : (constantes), التعلم_الجماعي, التعلم_الفردي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	308.648	2	154.324	12.769	.000 ^b
	Résidu	435.095	36	12.086		
	Total	743.744	38			

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), التعلم_الجماعي, التعلم_الفردي

Descriptives

التعلم_الفردي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ذكر	29	12.0345	3.20137	.59448	10.8167	13.2522	7.00	18.00

أنثى	10	12.800 0	2.74064	.86667	10.8395	14.7605	9.00	18.00
Total	39	12.230 8	3.07333	.49213	11.2345	13.2270	7.00	18.00

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	9.166	2.972		3.084	.004
1 التعلم_الجماعي	.634	.229	.389	2.765	.009
التعلم_الفردى	.538	.203	.374	2.657	.012

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء :

ANOVA à 1 facteur

التعلم_الفردى

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4.358	1	4.358	.455	.504
Intra-groupes	354.566	37	9.583		
Total	358.923	38			

Descriptives

التعلم_الفردى

	N	Moyen ne	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 5 سنوات	10	10.300 0	2.6267 9	.83066	8.4209	12.1791	7.00	14.00
من 6 إلى 10 سنوات	15	12.933 3	3.3051 2	.85338	11.1030	14.7636	7.00	18.00
من 11 إلى 15 سنة	12	12.583 3	2.7455 2	.79256	10.8389	14.3278	9.00	18.00
أكثر من 15 سنة	2	14.500 0	2.1213 2	1.50000	-4.5593-	33.5593	13.00	16.00
Total	39	12.230 8	3.0733 3	.49213	11.2345	13.2270	7.00	18.00

ANOVA à 1 facteur

التعلم الفردي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	56.473	3	18.824	2.178	.108
Intra-groupes	302.450	35	8.641		
Total	358.923	38			

Descriptives

الأداء الوظيفي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 5 سنوات	10	22.9000	3.95671	1.25122	20.0695	25.7305	18.00	29.00
من 6 إلى 10 سنوات	15	24.4667	4.45400	1.15002	22.0001	26.9332	17.00	34.00
من 11 إلى 15 سنة	12	22.7500	4.45431	1.28585	19.9199	25.5801	14.00	30.00
أكثر من 15 سنة	2	30.0000	1.41421	1.00000	17.2938	42.7062	29.00	31.00
Total	39	23.8205	4.42405	.70841	22.3864	25.2546	14.00	34.00

ANOVA à 1 facteur

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	104.860	3	34.953	1.915	.145
Intra-groupes	638.883	35	18.254		
Total	743.744	38			

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إتجاهات العمال بمؤسسة إنتاج الحليب **GIPLAIT** بولاية سعيدة حول تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي ، و لمعرفة ذلك تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، بحيث تم تصميم إستبيان و توزيع 39 منها على العمال في المؤسسة محل الدراسة ، و قد تم إستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل النتائج و إختبار الفرضيات بالإستعانة ببرنامج spss الطبعة 20، و توصلت الدراسة إلى عدم تباين تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تبعا للعوامل الشخصية للعمال و وجود إختلاف في مستوى تأثير أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي، و تأكيد الأثر الإيجابي لبعدي (التعلم الفردي و التعلم الجماعي) في تحسين و رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : التعلم ، التعلم التنظيمي ، الأداء الوظيفي ، مؤسسة إنتاج الحليب بولاية سعيدة (GIPLAIT).

Abstract

This study aimed to know the trends of workers at the Milk Production Corporation in a Saida City about the impact of organizational learning on job performance, and to know that the analytical descriptive approach was based, so that a questionnaire was designed and 39 of them were distributed to workers in the institution under study, and a set of statistical tools was used to analyze the results and test hypotheses using the spss edition 20 program. The study found that the impact of organizational learning on the job performance in the institution under study was not varied according to the personal factors of the workers and the existence of a difference in the level of impact of the dimensions of organizational learning on job performance, and confirmed the positive impact of my dimensions (individual learning and group learning) in improving and raising the level of job performance in the institution under study.

KeyWords : Learning , Organizational learning , JobPerformance, GiplaitSaida .