



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة
كلية العوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية و تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

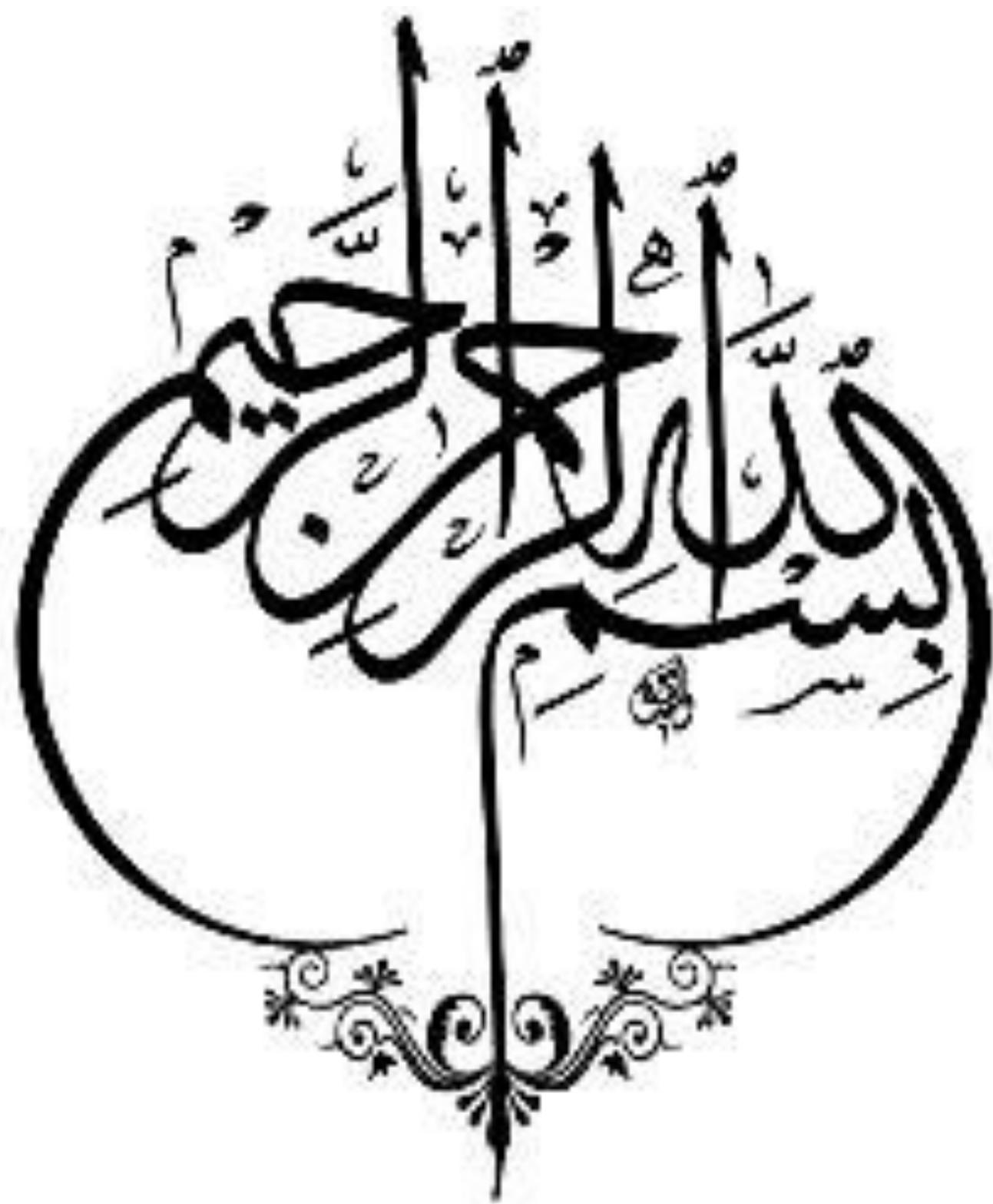
التعلم التنظيمي وأثره على الأداء
دراسة حالة مؤسسة الأغطية والنسيج " SOFACT " تيسمسيلت

تحت إشراف الأستاذة:
الدكتورة: عيشور ذهبية

من إعداد الطالب:
• حمادي محمد

نوقشت و أنجزت علنا بتاريخ:
أمام اللجنة المكونة من السادة:
الدكتور/ بلعربي عبد القادر / الدرجة العلمية / رئيسا
الدكتورة/ عيشور ذهبية / الدرجة العلمية / مشرفا
الدكتور/ بوريش / الدرجة العلمية / مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ... الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

لم يبق للأخرين ما يقدمونه لي.. فإن والدي قد فعل كل شيء.

إلى سندي وملجئي الآمن.. داعمي ومشجعي الدائم.

حين ينادوني بإسمه أسعد وازدهي بأني ابنه يامن رأيت انعكاس نجاحي وفرحي بريقاً في عينيه

إليك والدي العزيز

إذا رزقت بفرحة فابدأ بها مع أمك ... "رفيقتي وأماني بطلتي ومعلمتي الأولى

علمتي معنى الحنان والعطاء ... معنى الصبر والقوة والحب

من كان دعاؤها ورضاها بوصلتي في المسير

إليك والدتي

تلك الفتاة التي لم أراها ... أقول لها جمعني الله وإياك في الجنة إليك

إليك أختي رحمها الله



شكر وعرهان

ها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام

وخالصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع، وانطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه لا يسعني

إلا أن أتقدم بالشكر الله عزوجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل.

كما يسرني ويثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان للأستاذة المشرفة عيشور ذهبية

التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث، ولم تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة فجزاها الله

عنا كل خير ولها منا كل التقدير والاحترام.

شكر وتقدير خاص للأستاذة الخبراء لإسهاماتهم العلمية التي كان لها الأثر العظيم في توجيه أداة الدراسة

بالشكل الصحيح، كما أتقدم بالشكر الجزيل والخالص للأستاذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة

هذا العمل المتواضع

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرهان لكل من ساهم على إتمام البحث التطبيقي وقدم لنا العون

ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمامه



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية التعلم التنظيمي على الأداء لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة الأغذية والنسيج **SOFACT** تيسمسيلت، وذلك بربط التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي، التعلم على المستوى المنظمي) بأداء المؤسسة.

ولتحقيق هذه الدراسة وتحديد العلاقة بين متغيراتها قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي المؤسسة، والذي قمنا بتحليل نتائجه باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي وذلك بالاعتماد على برنامج (SPSS-2022)

وبناء على إجاباتهم تم التوصل على أن هناك أثر بين التعلم التنظيمي وأداء المؤسسة حيث يلعب التعلم التنظيمي دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة.

الكلمات الدالة: التعلم التنظيمي، التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي، التعلم على المستوى المنظمي، الأداء.

:Abstract

This study aims to analyze the impact of the organizational learning process on the performance of workers in Algerian economic institutions through a case study of SOFACT Tissemsilt, by linking organizational learning in its three dimensions (learning at the individual level, learning at the collective level, learning at the organizational level) with the performance of the institution.

Cette étude vise à découvrir l'impact du processus d'apprentissage organisationnel sur la performance des travailleurs dans les institutions économiques algériennes à travers une étude de cas de l'institution SOFACT TISSEMSILUT, en reliant l'apprentissage organisationnel dans ses trois dimensions (apprentissage au niveau individuel, apprentissage au niveau collectif, apprentissage au niveau organisationnel) avec la performance de l'institution.

Pour réaliser cette étude et déterminer la relation entre ses variables, nous avons distribué le questionnaire aux employés de l'institution, dont nous avons analysé les résultats à l'aide de méthodes statistiques descriptives et différentielles, basées sur le programme SPSS-2022 (

D'après leurs réponses, il a été conclu qu'il y a un impact entre l'apprentissage organisationnel et le rendement de l'organisation, où l'apprentissage organisationnel joue un rôle important dans l'amélioration du rendement de l'organisation.

Mots-clés : apprentissage organisationnel, apprentissage au niveau individuel, apprentissage au niveau du groupe, apprentissage au niveau organisationnel, performance.

ص	الفهرس
-	الإهداء
-	شكر وعران
II	الملخص
II	فهرس المحتويات
أ-ج	المقدمة العامة
الفصل الأول: الاطار النظري للتعلم التنظيمي والأداء	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التعلم التنظيمي
3	المطلب الأول: مدخل للتعلم التنظيمي
3	أولاً: ماهية التعلم التنظيمي
3	1-1 مفهوم التعلم التنظيمي
4	2-1 أهمية التعلم التنظيمي
5	3-1 مصادر التعلم التنظيمي
8	ثانياً: أهداف التعلم التنظيمي
9	ثالثاً: مستويات التعلم التنظيمي وأنواعه
11	المطلب الثاني: نظريات، نماذج التعلم التنظيمي وشروطه
11	أولاً: نظريات التعلم التنظيمي
20	ثانياً: نماذج التعلم التنظيمي
23	ثالثاً: شروط التعلم التنظيمي
24	المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة
24	أولاً: ماهية المنظمة المتعلمة
24	1-1 مفهوم المنظمة المتعلمة
25	2-1 أهمية المنظمة المتعلمة
26	3-1 عناصر المنظمة المتعلمة
27	ثانياً: الأسباب الدافعة لبناء المنظمة المتعلمة
27	ثالثاً: العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

29	المبحث الثاني: أسس ومفاهيم أساسية حول الأداء
29	تمهيد:
29	المطلب الأول: ماهية الأداء
29	أولاً: مفهوم الأداء وأنواعه
31	ثانياً: محددات الأداء
32	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء
33	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء
33	أولاً: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
36	ثانياً: أهداف تقييم الأداء
37	ثالثاً: طرق تقييم الأداء
38	المطلب الثالث: أثر التعلم التنظيمي على أداء المنظمات
40	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها
40	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
41	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية
43	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
45	ملخص الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة الأغطية والنسيج SOFACT تيسمست	
47	تمهيد:
48	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الأغطية والنسيج - SOFACT -
48	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة الأغطية والنسيج "SOFACT"
48	أولاً: نشأة مؤسسة الأغطية والنسيج - SOFACT -
48	ثانياً: التعريف بمؤسسة الأغطية والنسيج - SOFACT -
49	ثالثاً: البطاقة الفنية لمؤسسة الأغطية والنسيج - SOFACT -
50	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي
50	أولاً : نشاط مؤسسة الأغطية والنسيج - SOFACT -
50	ثانياً : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأغطية والنسيج -SOFACT-
50	المطلب الثالث: أهداف ودور المؤسسة في الإقتصاد الوطني
51	أولاً: أهداف المؤسسة في الإقتصاد الوطني

51	ثانيا: دور المؤسسة في الإقتصاد الوطني
52	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
52	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
52	أولا : منهجية الدراسة
52	ثانيا: متغيرات الدراسة
52	ثالثا : نموذج الدراسة التطبيقية
53	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة ومصادر جمع البيانات
53	أولا: مجتمع وحجم العينة
53	ثانيا: مصادر جمع البيانات
54	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54	أولا: الأساليب الإحصائية المستعملة
55	ثانيا: ثبات الأداة
56	المبحث الثالث : نتائج الدراسة التطبيقية
56	المطلب الأول: تحليل النتائج
56	أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
61	ثانيا: التحليل الوصفي لمحاوور الدراسة
66	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات
66	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
71	ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
75	ملخص الفصل
77	خاتمة عامة
80	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
20	شكل يبين حلقة التعلم التكيفي من وجهة نظر Daft 2001.	1
21	شكل يبين نموذج بولوسكي لعملية التعلم التنظيمي.	2
22	شكل يبين مراحل التعلم التنظيمي.	3
22	شكل يبين نموذج اللؤلؤة (Modèle de marguerite).	4
50	شكل يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأغذية والنسيج "SOFACT"	5
52	شكل يبين نموذج الدراسة التطبيقية.	6
54	شكل يمثل مقياس ليكارت الخماسي	7
56	شكل يبين أدناه يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	8
57	شكل يبين توزيع العينة حسب العمر.	9
58	شكل يبين توزيع العينة حسب المستوى العلمي.	10
59	شكل يبين توزيع العينة حسب طبيعة المستجوب.	11
60	شكل يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	12
66	شكل يبين التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (كولموغروف-سميرنوف).	13

الرقم	العنوان	الصفحة
1	جدول يبين مصادر وبواعث التعلم التنظيمي	8
2	جدول يبين أنواع التعلم التنظيمي حسب وجهات نظر مختلفة	11
3	جدول يبين الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	28
4	جدول يبين قيمة معامل الثبات	55
5	جدول يبين توزيع العينة حسب الجنس	56
6	جدول يبين توزيع العينة حسب العمر	57
7	جدول يبين توزيع العينة حسب المستوى العلمي.	58
8	جدول يبين توزيع العينة حسب طبيعة المستجوب .	59
9	جدول يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	60
10	جدول يبين متوسطات عبارات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي.	61
11	جدول يبين متوسطات عبارات التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي.	62
12	جدول يبين متوسطات عبارات التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة.	63
13	جدول يبين متوسطات عبارات محور الأداء	64
14	جدول يبين اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (كولموغروف-سميرنوف)	65
15	جدول يبين اختبار "ف" للتعلم التنظيمي على الأداء.	66
16	جدول يبين اختبار معاملات درجة التأثير.	67
17	جدول يبين اختبار "ف" للتعلم التنظيمي على المستوى الفردي على الأداء.	67
18	جدول يبين اختبار معاملات درجة التأثير.	68
19	جدول يبين اختبار "ف" للتعلم التنظيمي على المستوى الجماعي على الأداء.	69
20	جدول يبين اختبار معاملات درجة التأثير.	69
21	جدول يبين اختبار "ف" للتعلم التنظيمي على مستوى المنظمة على الأداء.	70
22	جدول يبين اختبار معاملات درجة التأثير.	70
23	جدول يبين اختبار (T-test) للتعلم التنظيمي و الأداء حسب الجنس.	71
24	جدول يبين نتائج اختبار "ف" للتعلم التنظيمي و الأداء حسب العمر.	72
25	جدول يبين نتائج اختبار "ف" للتعلم التنظيمي والأداء حسب المستوى العلمي.	73
26	جدول يبين نتائج اختبار "ف" للتعلم التنظيمي و الأداء حسب طبيعة المستجوب.	73
27	جدول 2-26: يبين نتائج اختبار "ف" للتعلم التنظيمي والأداء حسب الخبرة.	74



مقدمة عامة



مقدمة عامة:

نظرا للتغيرات الجوهرية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة على صعيد الاقتصاد العالمي وظهور عدد من القوى أثرت بشكل كبير على نمط ومفهوم الإدارة، هذا الأمر حتم على المؤسسات في تغيير طريقة التنظيم الإداري حيث أصبحت المؤسسات اليوم تصعد وترتقي أو تتدثر وتزول فقط بامتلاكها وتحصيلها للمعلومة أو عدم التمكن من تحصيلها.

وفي ظل المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية والتغير المستمر في حاجات المستهلكين والتغيرات المستمرة في التشريعات الحكومية التي أدت جميعها إلى خلق بيئة أعمال مضطربة، مما يستدعي توافر القدرة على التكيف وسرعة الاستجابة لدى العاملين في المؤسسات مع ظروف العمل الجديدة، لذا يحتاج العاملون إلى اكتساب مهارات ومعارف جديدة تتناسب ومتطلبات ومهام العمل. وعلى إعتبار أن العامل أصبح حلقة مهمة من حلقات رقي وبناء المؤسسة وازدهارها وجب عليه أن يكون سريع الاستجابة ومستعداً للتعلم وقادراً على التكيف مع كل ما هو جديد ومبتكر، وكنتيجة لذلك ظهرت طرق وتقنيات ووظائف جديدة من أجل التأقلم مع التغير ومنها التعلم التنظيمي.

ويعد التعلم التنظيمي عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصل من خلاله ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين لغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي، لكن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود إطارات بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه بغض النظر عن مراحلها العمرية وتكون مسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتجددة.

الإشكالية:

إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية؟
الأسئلة الفرعية: من خلال إشكالية الدراسة يمكن صياغة جملة من التساؤلات التالية:

✓ ماهي درجة تطبيق التعلم التنظيمي في مؤسسة SOFACT؟

✓ ما مدى تأثير التعلم الفردي على الأداء؟

✓ ما مدى تأثير التعلم الجماعي على الأداء؟

✓ ما مدى تأثير التعلم المنظمي على الأداء؟

الفرضيات: للإجابة عن إشكالية هذا البحث والأسئلة المتفرعة عنها، نفترض ما يلي:

الفرضية العامة: يؤثر التعلم التنظيمي على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وينبثق من الفرضية العامة ما يلي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والأداء .

✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، طبيعة المستجوب، سنوات الخبرة) على الأداء .

أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي والأداء وعناصر كل منهما.
- ✓ إنجاز بحث علمي يبرز الأثر بين التعلم التنظيمي والأداء من وجهة نظر الباحث.
- ✓ معرفة إن كان التعلم التنظيمي يؤثر على أداء المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ إبراز أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.
- ✓ الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمؤسسة محل الدراسة أن تسترشد بها لتطوير أساليب التعلم التنظيمي وتحسين أداء عمالها.

أهمية الدراسة: تتبلور أهمية الدراسة فيما يلي:

✓ بما أن عملية التعلم التنظيمي هي عملية متكاملة، فإن هذه الدراسة تربط بمتغير هام وهو الأداء .

✓ بما أن مفهوم التعلم التنظيمي حديث العهد نسبيا في البيئة الإدارية، فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف.

✓ التعقيد البيئي المحيط بالمؤسسات المعاصرة الذي تتزايد معه أهمية سعي هذه المؤسسات إلى تحسين مستويات أدائها من خلال البحث عن المداخل المختلفة لذلك، لأنها إن لم تحسن أداءها ستسحب من السوق تاركة المجال مفتوحا أمام منافسيها.

✓ دور العاملين داخل المؤسسات وحثمية الاهتمام بهم كونهم مصدر التميز للمؤسسات المعاصرة نظرا لما يمتلكونه من مهارات، معارف وخبرات.

حدود الدراسة: تحتوي هذه الدراسة على نطاق محدد ويمكن وصف ذلك من خلال عدة جوانب هي :

الحدود المكانية: تم اختيار مصنع الأغذية والنسيج **SOFAC** -تيسمسيلات -وذلك من خلال محاولة

معرفة درجة تطبيق التعلم التنظيمي وتأثيره على أداء المؤسسة الاقتصادية، وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا في مختلف المصالح والأقسام المتواجدة بالمؤسسة .

الحدود الزمنية: تمثل المدة الزمنية التي يغطيها البحث أو الدراسة من الناحية الميدانية وكذلك النظرية وتمت في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2023/2022.

الحدود البشرية: أي الفئة المستهدفة والتي أجريت عليها الدراسة، حيث شملت على عينة من العمال ذوي الخبرة والكفاءة، إطارات، تقنيين وموظفين في مؤسسة **SOFACT**.

الحدود الموضوعية: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة النظرية والميدانية، بين متغيرين أساسيين هما التعلم التنظيمي وأداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، وذلك بإستخدام بعض النماذج النظرية وبعض الطرق الإحصائية التي تقيد في ذلك.

منهج الدراسة: من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاتها الفرعية ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على:
✓ **المنهج الوصفي:** من خلال وصف الظاهرة والإجابة على الأسئلة من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث ومن خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والملتقيات والمذكرات والمواقع الإلكترونية.

✓ **الأسلوب التحليلي:** ويتجلى في الدراسة الميدانية بتحليل عينة الدراسة، مع تقديم مبررات اختيار العينة وتفسيرها والبرنامج المعد لتحليل معطياتها وأسباب اختيارها، ناهيك عن تقسيم الموضوع.



الفصل الأول

الإطار النظري للتعلم التنظيمي

والأداء



تمهيد

يشهد القرن الـ 21 تطورات وتحولات كبيرة في البيئة الداخلية والخارجية نتيجة للتطور الهائل الذي يشهده مجال المعلومات والاتصالات وتزايد المنافسة وانفجار المعارف، مما دفع المنظمات إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتعزيز مكانته داخل المنظمة إذ يعتبر هذا الأخير مصدرا للميزة التنافسية والمعرفة والمهارة، كما يمثل الركيزة الأساسية للمنظمات. وعلى هذا النحو تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: أسس ومفاهيم أساسية حول الأداء.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التعلم التنظيمي

المطلب الأول: مدخل للتعلم التنظيمي

أولاً: ماهية التعلم التنظيمي:

1-1 مفهوم التعلم التنظيمي:

قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي لابد من تحديد معنى التعلم لغة واصطلاحاً ففي اللغة العربية تعني كلمة تعلم علم وتأتي بمعنى عرف، واستعلم، واعلم. (نديم، 1974، صفحة 151)

وهي تعني على وفق معجم الحضارة العربية الحديثة أي عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد إلى الفرد المتعلم، إذ تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل البيئة الخارجية التي تعيش فيها مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته. (مطلوب، 2002، صفحة 121)

كما يعرف على أنه كل تغير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة الخبرة، ويدوم لفترة تقصر أو تطول حسب طبيعة الفعل وأثره في نفس الفرد، ومدى تكرره في حياته ومستوى ذكائه وحدة ذاكرته. (الهادي، السلوك الإنساني في المنظمات، 2013)

ويعرف أيضاً: "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال (جودي، 2014، صفحة 23)

ويعرفه أرغريس (Argyris) على أنه: " الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المؤسسة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات، فالتعلم التنظيمي هو أساساً عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء. (السالم، 2007، صفحة 34)

يعرف حسب (Mallyand & Donaghve) على أنه: " عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصل من خلاله ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين لغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي. (سليمان، صفحة 206)

وعرف أيضاً على أنه: عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المنظمات ويفيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها، فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ميسرة أو معرقة للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي. (صقر، 2003، صفحة 131)

ويرى ديبيلا (Dibella) أن التعلم التنظيمي: " هو قدرة المؤسسة على البقاء أو التحسين من أداءها بالإعتماد على الخبرة، هذه العملية تتضمن إكتساب المعرفة الصريحة والضمنية بالاشتراك بها وإستعمالها. (ترغيني، 2018، صفحة 92)

كما يعرف التعلم التنظيمي على أنه: " عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل " (نجم، 2005، صفحة 254)

1-2 أهمية التعلم التنظيمي:

ازداد الاهتمام بالتعلم التنظيمي لكي تكون المنظمات أكثر قدرة على التنافس والاستمرار لأنه عبر التعلم تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بقدراتها التنافسية. وتزايد الاهتمام به عبر العقدين الأخيرين لكونه ضرورة استراتيجية لتقدم المنظمات وبقائها.

يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساس للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها. (نادية ، 2004 ، صفحة 63)

ولقد أكد الباحثون أهمية التعلم التنظيمي بوصفه عملية ذات أبعاد فلسفية ومعرفية واجتماعية وتقنية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، وتمكن المنظمات من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ إحداث تحسينات تدريجية أو إجراء تغييرات جذرية لقاعدة معرفية وللسياقات التنظيمية. (عبد الستار ، 2005)

ويؤكد Lee Newman&Price أنه من الضروري للمنظمات الاهتمام بأثر التعلم في عملية صنع القرار، فالتعلم مرتبط بالعمليات الداخلية للإدراك والقدرة والمحفزات والمواقف، وهو مرتبط أيضا ببعض العوامل الخارجية من البيئة والعلاقات والمكافآت والعقاب . لذلك فالتعلم هو عملية فردية واجتماعية. (Lee, 1999, p. 199)

وللتعلم التنظيمي ثلاثة أهميات هي:

- ✓ أنه يقدم أفكار وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة
- ✓ التكيف عبر عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك لن تبقى المنظمة جامدة
- ✓ يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي وبذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى الإحداث وبالتأكيد فإن الذي يتحمل المسؤولية ويواجهها في المنظمة بصورة أفضل، ذلك المختص المهني جيد التعلم الذي يشغل مناصب مهمة. (الظالمي، 2010، صفحة 52)

1-3 مصادر التعلم التنظيمي:

تتعلم المؤسسة من مصادر مختلفة يمكن تصنيفها ضمن صنفين: مصادر داخلية وأخرى خارجية يقصد بالتعلم من المصادر الخارجية تعلم المؤسسة من بيئتها الخارجية سواء من الشركاء، الزبائن، المنافسين الموردين، الهياكل الحكومية... أما التعلم من المصادر الداخلية فيقصد به التعلم من داخل المؤسسة أي من تجارب المؤسسة ومن تجارب المؤسسات الأخرى وفيما يلي عرض لبعض هذه المصادر:

1-3-1 مصادر التعلم التنظيمي الداخلية:

يقصد بالتعلم التنظيمي من المصادر الداخلية قدرة المؤسسة على تطوير المعرفة من خلال المصادر الداخلية ونشرها واستخدامها للتغيير التنظيمي، ومن المصادر الداخلية التعلم من التجارب، سواء التجارب الناجحة أو الفاشلة والتعلم من الخبرة والتعلم من الصراع.

1-3-1-1 التعلم بالخبرة: يعني تراكم المعارف لدى المؤسسة من خلال التكرار؛ بمعنى من خلال الأخطاء والمحاولات التي تؤدي إلى التحسين المستمر للتطبيق. والخبرة تعتمد على طريقة تعلم مرتبطة بالتساؤل حول التطبيقات الجارية، وعندما تكون النتائج بعيدة عن الأهداف فإن معرفة الفارق تقود إلى تبني مراجعة للتطبيق لتحسين الطريقة المعتمدة. هذا يعني أن المؤسسة تتعلم من تراكم الاستنتاجات السابقة التي تم ترميزها To encode في شكل روتين. ولكن عندما يتشكل روتين معين في المؤسسة فإنها قد تقتصر عليه في أداء عملها ولا تبحث عن بدائل أخرى للروتين السائد وهذا ما يشكل عائقاً أمام تعلم المؤسسة من جديد فالمشكلة الأساسية فيما يتعلق بالتعلم من الخبرات السابقة هي أنها تؤدي إلى تشكيل ذاكرة تنظيمية يصعب تغييرها، فالمعرفة المحصلة من التجارب السابقة قد لا تكون مناسبة للوضع الحالي والمشكلات الحالية التي تواجهها المؤسسة. (Stevens E، 2005، صفحة 193)

1-3-1-2 التعلم بالتجربة: يحدث التعلم بالتجربة عندما يغير الأفراد والمؤسسة طريقة ترجمة الواقع والإطار الإدراكي الذي من خلاله تتشكل استجاباتهم وأفعالهم بسبب المعرفة والمهارات المكتسبة عند التطبيق لأن التجربة تنتج تعلماً أين يتم التساؤل حول القيم المتحكمة في تبني تطبيقات تنظيمية معينة، بمعنى أنه تحدث إعادة ترجمة وإعادة بناء نماذج التصرف في المؤسسة. مثال ذلك أن المؤسسة عندما تجري دراسات تحليل السوق فإنها تضع مجموعة فرضيات كمرحلة انطلاق ولكنها تحتاج إلى أرضية اختبار كتجربة المنتج الجديد الذي تنوي إضافته إلى خطوط إنتاجها في مساحات محدودة (جزء من السوق) لتحديد السعر المثالي ومعرفة رد فعل المستهلك حول بعض خصائصه أو المدة المستغرقة لنجاحه في الأسواق وهذه التجارب تسمح للمؤسسة بالتصرف وتغيير الاستراتيجيات وعدم حصر نفسها ضمن مجموعة محددة من

النماذج الإدراكية وهذا ما يسمى بالتعلم من التجارب الناجحة. (Stevens E ، 2005 ، صفحة 191)

1-3-1-3 التجارب الفاشلة كمصدر للتعلم التنظيمي: ومن مصادر التعلم التنظيمي الداخلية أيضا تعرض المؤسسة للتجارب الفاشلة، ويُقصد بالفشل أي حادث باحتمال أقل -تأثير أكبر يهدد بقاء المؤسسة ويتميز بغموض أسبابه، آثاره ووسائل حله كما يتطلب حولا سريعة وهناك من يرى أن التجارب الفاشلة لا تسبب آثارا وإنما الآثار هي ما نسميه تجربة فاشلة بمعنى أن التجربة الفاشلة هي مجموعة آثار سلبية إلا أنه يمكن أن يكون من ضمن هذه الآثار أثر إيجابي وهو التعلم. ومن أمثلة التجارب الفاشلة سوء التموّج الاستراتيجي، القصور الإداري، الركود التنظيمي، عدم التوافق بين النوع التنظيمي المتبع وطبيعة المحيط، خلل تقني غير متوقع، القطاع في سلسلة الإمداد، ارتفاع نسبة دوران العمل ... ونظرا لتعدد الكوارث التي قد تتعرض لها المؤسسة فإن التعلم منها من الأمور المهمة التي تسهل الاستعداد للكوارث الحالية والمستقبلية (carmeli, 2008, p. 177)

ولفهم تعلم المؤسسة من التجارب الفاشلة لنفرض فشل المؤسسة في مشروع جديد قامت به فعندما تقوم المؤسسة بفعل ما فإنه وحسب المدخل السلوكي تنتج استجابة من المحيط يتم تقييمها من قبل الأفراد والمسيرين، بمعنى خلق معنى من خلال هذه التجربة الحاصلة لفهم أسبابها (تعلم إدراكي). هذا الفهم قد يكون بطريقة رسمية (جمع المؤسسة للمعلومات)، أو غير رسمية يحاول الأفراد فهم الفشل بطريقة منعزلة أو يناقشون الفشل الحاصل مع بعضهم البعض. وفي الحالتين قد تنشأ حالة توافق أو اختلاف في الآراء وهذا ما يخلق مجموعة محاور يتفق عليها الأغلبية بمعنى أن استكشاف أسباب الفشل يساعد في خلق الفهم المشترك لمسار الأحداث الذي أدى إلى حصول الفشل، مما يمكن من فهم الأسباب والتركيز على الحقيقية.

1-3-1-4 التعلم من الصراع: في الحالات الطبيعية فإن الأفراد يتجنبون الصراع ويكتمون آراءهم ويحاولون عدم الوقوع في المشكلات؛ مما يخلق ما يسمى بالروتين الدفاعي الذي يعتبر وسيلة تضمن حمايتهم، ولكن تثبط التعلم لأن هذا الروتين يدفع إلى كتمان الأخطاء والصعاب. غير أنه في حالة وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الحوار وتبادل الآراء، فإن الصراع قد يصبح مصدرا من مصادر التعلم التنظيمي لأن تبادل الآراء المؤدية للصراع يسمح بتبادل التجارب والنماذج الإدراكية وهذا ما يحدث تعلماً. (Fillol, 2006, p. 8)

1-3-2 مصادر التعلم التنظيمي الخارجية: يمكن للمؤسسة التعلم من محيطها الخارجي كأن تتعلم من مختلف المتعاملين معها كالمنافسين أو الزبائن أو الموردين... وفيما يلي أمثلة عن بعض مصادر التعلم التنظيمي الخارجية:

1-2-3-1 التعلم بين المؤسسات inter-organizational learning: لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بمعزل عن محيطها الذي كلما زاد تعقيدا زادت حاجة المؤسسة إلى التعلم لأنه الوسيلة التي تسمح لها بالبقاء والتطور، ومما يمكن أن يساهم في تلبية هذه الحاجة (التحالفات الإستراتيجية) التي تشجع على نقل المعارف والكفاءات فيما بين المؤسسات بمعنى أن المؤسسة تتحالف بهدف الحصول على المعارف والكفاءات التي لا تملكها والتي تحتاج إليها لتطورها، مما تضاعف عدد البحوث التي تناولت التعلم التنظيمي ضمن التحالفات الإستراتيجية أو ما يسمى بالتعلم فيما بين المؤسسات خلال ثمانينات القرن الماضي والتي ركزت إما على دور التعلم التنظيمي في أداء المؤسسات المتحالفة وإما على عملية التعلم في حد ذاتها. ولكن لا بد من التمييز بين التعلم التنظيمي ونقل وتحويل المعرفة ضمن التحالف؛ فالتعلم التنظيمي له أثر على المؤسسة ككل في حين أن نقل المعرفة ضمن التحالف لا يكون له أثر على المؤسسة المتحالفة ككل أو على معظم أفرادها.

من هنا تظهر أهمية نشر وتوزيع وتخزين المعرفة المحصلة واستخدامها، فالمعرفة المحصلة من الشريك غالبا ما تقتصر على وظيفتي الإنتاج والبحث والتطوير، وإذا لم يتم نشرها فإن دورها في تحسين أداء التحالف ككل سيكون محدودا لأن نشر المعرفة بين وحدات المؤسسة يوفر فرصة للفهم المتبادل والتعاون. وقد يكون نشر المعرفة بطريقة رسمية من خلال الملفات المكتوبة، جلسات التدريب الرسمية السياسات المذكرات... كما قد يكون بطريقة غير رسمية من خلال تبادل الأفراد أو الفرق تجاربهم وخبراتهم عن طريق الحوار المستمر. (Rolland, 2010, p. 2)

1-2-3-2 التعلم من الشريك: التعلم التنظيمي ضمن التحالفات الاستراتيجية قد يأخذ شكل تعلم من الشريك، فعندما تتحالف مؤسسة مع أخرى تتمكن من الدخول بسهولة إلى السوق الجديدة بسبب معرفة الشريك بها، وتتمكن من تعلم مهارات الإنتاج التسويق الإدارة... هذا التعلم يمكن من تعديل سلوكها، روتينها، وحتى معاييرها بمعنى أن التعلم من الشريك يحدث عندما تتعلم من المؤسسة التي لم تكن تعرفها من قبل. (Trans, p. 7)

1-2-3-3 التعلم مع الشريك: كما قد يأخذ التعلم التنظيمي ضمن التحالفات شكل التعلم مع الشريك وفي هذه الحالة يتعلم الشريكان معا من خلال خلق معرفة جديدة بالنسبة لكليهما. فمثلا عندما يعاني أحد الشريكين من مشكلة تتعلق بإدارة ما (إنتاج، تسويق...) يتبادل المديران اتصالات هاتفية تبدأ بالتحاور حول المشكلة الحاصلة ولكن تنتهي بالتحاور حول عمل التحالف ككل مما يساعد على خلق أفكار جديدة مفيدة للطرفين أو قد يحصل أحد الشريكين على آلات بتكنولوجيا جديدة مما يستدعي تعاون ميكانيكي من الشريكين الذين يبدؤون عملية تعلم حول هذه الآلات تنتهي بفهم شامل ومشارك لهذه التكنولوجيا، ومن الأمثلة أيضا الاجتماعات التي تؤدي إلى خلق رؤية مشتركة. (Kanoppen, 2010, p. 200)

1-3-2-2 التعلم من البيئة الخارجية: أي تعلم المؤسسة من بيئتها الخارجية سواء الخاصة أو العامة. فعلى المؤسسة أن تفحص وتدقق بيئتها وتحللها وتفهمها لتكون جاهزة للفرص والتهديدات الجديدة، ومن مصادر المعلومات حول البيئة احتجاجات الزبائن، مقالات الصحافة، الدراسات التسويقية...

مما يفرض على المؤسسة البحث عن طرق تعلم للتكيف مع المحيط، فمن خلال تنظيم واستخدام المعلومات المحصلة من البيئة الخارجية تحدد المؤسسة رسالتها، شكلها، استراتيجياتها وتقوم بتحديث بنيتها القاعدية وتغيير طرق التسيير المتبعة وطرق اتخاذ القرار وطرق الاتصال الداخلي... كما قد تستخدم المقارنة المرجعية التي هي من أشهر الوسائل لتعلم أفضل التطبيقات المستخدمة من قبل المؤسسات الأخرى بما فيها المنافسون. (A, Industrial marketing management, 2009, p. 199)

والجدول التالي يلخص مصادر التعلم التنظيمي

مصادر وبواعث التعلم التنظيمي 1-:1الجدول

المحيط: التعلم من البيئة	المؤسسة: تتعلم من نفسها	الشريك: التعلم من الشريك
المحيط الاقتصادي ، المحيط التكنولوجي ، المنافسين .	الخبرة، الإبداع ، الأخطاء السابقة ...	التحالفات، الاندماج، تحويل التكنولوجيا، زبون ، مورد ...
تغير في المحيط، أداء ضعيف	التكرار الاختلال، الإبداع	الفارق التنظيمي الكفاءة المستهدفة

(Ferrary، 2006، صفحة 74)

يتضح من الجدول أن مصادر التعلم التنظيمي متعددة سواء منها الداخلية أو الخارجية، وفي جميع الأحوال فإن انطلاق عملية التعلم التنظيمي تتطلب وجود باعث فمثلا الفارق التنظيمي الموجود بين المؤسستين المتحالفتين هو ما يطلق عملية التعلم في حالة التحالفات (المؤسسة الأضعف تتعلم من المؤسسة الأخرى لتقليص هذا الفارق).

ثانياً: أهداف التعلم التنظيمي: يمكن تلخيص أهداف التعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- ✓ تحقيق الأداء المتميز والأداء التنافسي.
- ✓ تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
- ✓ التحسين المستمر في الجودة.
- ✓ الإبداع والابتكار.
- ✓ زيادة القدرة على مواجهة التغيير.

- ✓ تعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية ودعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية.
- ✓ إدارة الوقت بكفاءة.
- ✓ فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية.
- ✓ فهم علاقة التداخل بين داخل وخارج المؤسسة.
- ✓ تحفيز ودفء الأفراد معنويا ونفسيا.

عند ملاحظة أهداف التعلم التنظيمي نجد أنها كلها سبل لتحسين الأداء فمثلا تجنب وتصحيح النقص والقصور في محالات العمل التنظيمي المختلفة أو زيادة مستويات الجودة كلها لها نتيجة واحدة هي تحسين الأداء المؤسسي. (حسين، 2010، صفحة 33)

ثالثا: مستويات التعلم التنظيمي وأنواعه:

3-1 مستويات التعلم التنظيمي: يصنف الباحثون التعلم التنظيمي إلى مجموعة من المستويات والأنواع التي يعد التركيز عليها هو السبيل للتحويل إلى منظمة متعلمة، وسنعرضها كالتالي :

3-1-1 التعلم على مستوى الفرد: يتمثل في التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد الذي يحدث نتيجة الخبرة والمعرفة المكتسبة، يرتكز التعلم هنا على وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه مع توفر الرغبة والقدرة على التعلم .

3-1-2 التعلم على مستوى المجموعة: في هذا المستوى يحتاج المدراء إلى تشجيع التعلم عن طريق الترقية وإستعمال أنواع فرق العمل المختلفة سواء كانت تدار شخصا أو عن طريق الفرق الوظيفية لكي يتمكن العاملون من تشارك المهارات والقدرات لحل المشاكل وتطوير أفكار جديدة.

3-1-3 التعلم على مستوى المنظمة: في هذا المستوى يتم تبادل المعارف والمهارات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات السياسات، الإجراءات والأنظمة فمثلا: على مستوى الهيكل التنظيمي يتم إعادة تصميم العمل لتسهيل الاتصالات والتنسيق بين الوظائف والأقسام لحل المشاكل والدمج بين الهيكل الآلي والعضوي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم.

3-1-4 التعلم على مستوى ما بين المنظمات: حيث يعد التعلم بين المنظمات مهم جدًا لكونه يساعدها في تحسين فاعليتها بتقليد ما هو جيد، وإضافة إبداعات ذاتية لتتولد قدرات جوهرية تساعد في نجاح المنظمة في بيئة عملها والأنظمة فمثلا على مستوى الهيكل التنظيمي يتم إعادة تصميم العمل لتسهيل الاتصالات والتنسيق بين الوظائف والأقسام لحل المشاكل والدمج بين الهيكل الآلي والعضوي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم الحالية والمستقبلية. (الأحمد، 2010، صفحة 75_76)

3-2 أنواع التعلم التنظيمي: توجد العديد من الأنواع للتعلم التنظيمي حيث يمكن تصنيفها حسن الإسهامات الفكرية للباحثين كما يلي: (السكرانة، 2011، صفحة 305)

يصنف بيتر سانج P. Senge التعلم إلى نوعين هما:

- ✓ **التعلم التكيفي: (Adaptive Learning)** ويحدث التعلم التكيفي عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها مما يفرض عليها التأقلم للإستجابة للأحداث.
- ✓ **التعلم التوليدي: (Generative Learning)** هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة أي يقوم على الإبداع و المفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمنظمة.
- كما أضاف أجرين وشون (Argyris & schon) نوعين آخرين للتعلم التنظيمي هما كالتالي:
- ✓ **تعلم الحلقة المفردة:** حيث يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية.
- ✓ **تعلم الحلقة المزدوجة:** يتعلق بحل مشكلة بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي، أي أنه يتجه نحو إنتاج القدرة على تعميم القواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة من الحلقة الأولى لتطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر.
- أما بالنسبة إلى جونز (Jones) فإن التعلم ينقسم إلى:
- ✓ **التعلم الإستكشافي:** يتضمن هذا النوع من التعلم إيجاد طرائق جديدة لإدارة البيئة مثل: استخدام استراتيجية التحالف أو الشبكات التنظيمية أو خلق أنواع جديدة من الهياكل التنظيمية لإدارة الموارد التنظيمية مثل: الهياكل الفرقية أو الفرق التنظيمية .
- ✓ **التعلم التحسيني:** يتضمن تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، والتي تعكس التحسينات المستمرة لإجراءات أو تطوير القواعد الأداء النشاطات بفاعلية.
- كما يصنف زاو Zahou التعلم إلى نوعين هما:
- ✓ **النوع الأول:** من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة، حيث التعلم هنا ينطلق من مشكلة معينة.
- ✓ **النوع الثاني:** ينبع من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، حيث التعلم هنا ينطلق من الصلاحيات.
- في حين بيدار Pidler يرى أن التعلم ينقسم إلى:
- ✓ **التعلم المعرفي:** ويركز على تعلم الحقائق والمعرفة والعمليات، حيث يتم تطبيق هذا النوع من التعلم في المواقف المعلومة والمتكررة .
- ✓ **تعلم مهارات عمل جديدة:** ويتعلق بالجانب العملي للتعلم، حيث يكون التركيز على تعلم مهارات عمل جديدة تقود إلى الإنتقال إلى مواقع أو مواقف جديدة.
- ✓ **التعلم للتعلم:** في هذا المستوى من التعلم ينصب الإهتمام على تصميم المستقبل، بدلاً من تعلم كيف يمكن التكيف معه، وهنا تتزاحم الأفكار ويصبح أمر إعادة تشكيل المعرفة المتاحة شيئاً طبيعياً ومألوفاً في البيئة التنظيمية للمؤسسة المتعلمة.

ويمكن تلخيص أنواع التعلم التنظيمي سابقة الذكر في الجدول التالي:
الجدول 1-2: أنواع التعلم التنظيمي حسب وجهات نظر مختلفة

الباحث	أنواع التعلم التنظيمي
حسب بيتر سانج (Peter senge)	-التعلم التكيفي -التعلم التوليدي
حسب أغريس وشون (Agynis &)	-تعلم الحلقة المفردة -تعلم الحلقة المزدوجة
حسب جونس (Jones)	-التعلم الإستكشافي -التعلم التحسيني
حسب زاهو (Zahou)	-النوع الأول من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا -النوع الثاني من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا
حسب بيدار (Pidler)	-التعلم المعرفي -تعلم مهارات جديدة -التعلم للتعلم

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على عدة مراجع

المطلب الثاني : نظريات، نماذج التعلم التنظيمي وشروطه

1-نظريات التعلم التنظيمي : أدرجت الكثير من الدراسات على وصف التعلم التنظيمي من خلال فلسفة ونظريات عملية التعلم التقليدي بوصفه العام، وهو ما جعل نوعا من الخلط بين مفهوم التعلم بوصفه ظاهرة اجتماعية عامة محكومة بأسس نفسية واجتماعية والتعلم التنظيمي بوصفه فلسفة تنظيمية تخص المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها والمتأثرين بها محكومة بتداخلات تركيبية وثقافية وتنظيمية ومناخية مستندة إلى اعتبارات نفسية في تحليل عملية التعلم وانتقال أثره إلى البنى التركيبية للمنظمة ولقد طرح كل من (Argrys & Schon) و (Levit&J.March) سؤالاً فيما لو كانت المنظمة تستطيع أن تتعلم؟ وماذا سيحدث لو جرى التركيز على تعلم الجماعة وأن يجري التحول من اعتباره معرفة فحسب إلى وصفه بشيء يزود الجماعة بانطباعات عن أعمالهم؟

وفي سياق هذا الجزء من البحث سوف نتناول بإيجاز نظريات التعلم التقليدية وكيفية تطورها لتؤول إلى تعلم تنظيمي أولاً ثم نستعرض نظريات التعلم التنظيم المعاصرة.

1-1 نظريات التعلم التقليدية: تبلورت هذه النظريات من أبحاث علماء النفس الذين ركزوا على التعلم على مستوى الفرد وهي تنطبق على التعلم التنظيمي من خلال النظر إلى الفرد في إطار المنظمة، وأهم هذه النظريات هي:

1-1-1 نظرية التعود Habituation Theory : تشير هذه النظرية إلى أبسط أنواع التعلم، والتي تعني ممارسة الشخص لعادة معينة تصبح عادة على مر الزمن سلوكا مكتسبا لا يتغير مع التكرار والخبرة لدرجة تجعل من السهل التنبؤ بها، إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب نفس الفعل وتقنيته، وهو تعلم شائع في الأعمال الروتينية، ولا يبعث على التطور والإبداع.

1-1-2 نظرية الاشتراط الكلاسيكي Classic Conditioning Theory : تسمى أيضا بالاشتراط الاستجابي، والتي انبثقت سنة 1927 من تجارب عالم النفس الروسي بافلوف Pavlov وهي تفسر بعض أنماط السلوك المكتسب في حالات التعلم غير المقصود، وتفيد في أن التعلم يمكن أن يحصل من خلال ممارسة المثيرات للتأثر في السلوك إذ يتم إشراك مثير مما يسمح مثير له تأثير مباشر في السلوك ويصبح مقترن به عدة مرات حتى يصير المثير المحايد مؤثر في السلوك، أي أنه يحقق إستجابة من دون إشراكه بالمثير المباشر (الساعدي، 2011، صفحة 157).

1-1-3 نظرية الاشتراط الإجرائي Opérant Conditioning Theory يعد سكينر (Skinner) رائد هذه النظرية وجوهرها هو أن حدوث إستجابة إجرائية في مجال التعلم وتبعها تقرير كالمكافأة فإن إمكانية حدوثها تزداد. وتتضمن هذه النظرية ثلاثة عناصر: المقدمات، السلوك، النتائج وترتبط بعلاقة (إذا / إذن)، ويعد التقرير مرادفا لعملية التعلم ووسيلتها، وهناك أربع أنواع من التقرير وهي الإيجابي، السلبي، الإطفاء (التجنب)، العقوبة.

1-1-4 نظرية التعلم المعرفي Cognitive Learning Theory : تستند نظرية التعلم المعرفي إلى أبحاث علم النفس المعرفي، وقد طورت في مجال علم الإدارة، حتى أصبحت اليوم من بين أهم النظريات في مجال التعلم التنظيمي وترى أن التعلم عملية أكثر تعقيدا من الاشتراطات السابقة، وهي تنطوي على عمليات وأنشطة عقلية، وتؤكد على أهمية عملية التفكير والعقل من جانب الإنسان فهي تنظر إلى التعلم كعملية معرفية بإفترض أن الأفراد مدركون ومشاركون فاعلون في الكيفية التي يتعلمون بها، استنادا إلى فلسفة لماذا وكيف يقرر الأفراد عمل الأشياء، لذلك فإن الواقع التنظيمي لها يعكسه تصور أرغريس Argrys عند إشارته إلى أن أعضاء المنظمة يشاركون في المعلومات والمعرفة لتكوين ما يسمى الذاكرة التنظيمية على شكل معتقدات وافتراسات ومعايير مشتركة، وتعد عملية التعلم التنظيمي حسب النظرية المعرفية علاقة تبادلية لتدفق المعرفة بين أفراد المنظمة وبين الأفراد والمنظمة، وطرائق المعرفة وطرائق العمل

إذ تعد العلاقة بين التعلم والمعرفة علاقة تبادلية يفرز أحدهما الآخر، ويميز بعض الباحثين بين أنواع ومستويات من المعرفة تنعكس على التعلم، فهناك من ميز بين معرفة ذلك (Know-That) و(معرفة كيف Know-How) وإن معرفة ذلك تؤدي إلى تعلم كيف، أي وضع المعرفة موضع الاستخدام. (الساعدي، 2011، الصفحات 158-159)

1-1-5 نظرية التعلم الاجتماعي: رائد هذه النظرية عالم النفس الاجتماعي Bandura الذي يرى أن السلوك وتغييره والتعلم تحكمهم التفاعلات الاجتماعية، والتعلم حسب Bandura لا يتم بالمحاولة والخطأ اللذين يستمران حتى يكافأ أحد الحلول وإنما عن طريق فعل ما يقلد فيه الإنسان الآخرين حيث أن النزعة إلى التقليد هي نفسها متعلمة من البيئة الخارجية والتي تتفق مع التعلم الثلاثي الحلقة Trip-loop الذي يتناول تغيير الأطر الفكرية والمرجعيات الأساسية لدى المتعلم، وباعتبار المنظمة وحدة اجتماعية ونظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة فإن ذلك يؤثر في قاعدة المعرفة لديها وفي شكلها ونماذج تعلمها، وتبرز الثقافة كأحد الأبعاد المهمة في هذه النظرية لما لها من تأثير في طبيعة وطريقة التعلم التنظيمي، كثافة امتلاك المعلومات واستخدامها ثقافة الأداء التنظيمي، ثقافة جماعات العمل، ثقافة الجودة الشاملة، الثقافة التكيفية وغيرها . (الساعدي، 2011، صفحة 161)

1-1-6 نظرية النظم: يعد كل من (Argrys, Schoon, Senge) الأعلام اللامعين الذين رسموا الأساس لهذه النظرية، إذ نظروا للمنظمة بوصفها نظام لديه القدرة على استيعاب وفهم الأنشطة التنظيمية سواء أكانت للأشخاص أو المنظمات وفي ذات الوقت فهم العلاقة التبادلية بين أعضاء المنظمة وأجزائها ووسائل تكاملها، وإدراك آليات التغذية العكسية، ولعل أفضل ما كتب في هذا الصدد ما جاء على لسان (Senge) في كتابه: *the Fifth Discipline* 1990 عندما شدد على أهمية التفكير التنظيمي والحوار والتعلم التنظيمي من خلال الأبعاد الخمسة لبناء منظمات التعلم.

1-1-7 النظرية السياسية Political Theory: تركز هذه النظرية على وصف التعلم بأنه عملية مشاركة في المعلومات والمعرفة الضمنية التي تعد مصدر قوة لمن يمتلكها، وكيف يمكن تشجيع عملية المشاركة بهذه القوة، ويرى أن ذلك يتم من خلال التركيز على بعض المفاهيم المشجعة على الرغبة في المشاركة بهذه القوة المعلومات والمعرفة الضمنية)، وفتح أبواب الحوار لتكوين القناعة المشتركة وتبني السلوك القيادي الذي يعكس للآخرين قيمة التعلم وتجسيدها كما يقول Ivaenceivich.J & Mattesou M.C أن منهج التعلم التنظيمي يتطلب عملية سياسية تفاوضية تشدد على الحاجة إلى جعل المعرفة الضمنية للمدراء القائمين على وضع الاستراتيجية معرفة ظاهرة وصريحة للعمال لتمكين النماذج الذهنية داخل المنظمة من إدراك الواقع التنظيمي

والوصول إلى توافق أكثر بين هذه النماذج وتسهيل عملية التعلم. (الساعدي، 2011، صفحة 162)

1-2-1 النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي:

1-2-1-1 النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي: اختلفت وتعددت نظريات التعلم التنظيمي تبعاً لاختلاف وتعدد المداخل التي نظر منها الكتاب والباحثون للتعلم التنظيمي فهناك المدخل الشخصي، المدخل الاجتماعي وأخيراً المدخل النقدي أو البديل ويتضمن كل مدخل عدداً من النظريات، وفيما يلي عرض لهذه المداخل وأبرز النظريات في كل مدخل. (الساعدي، 2011، الصفحات 174,182)

1-1-2-1-1 المدخل الشخصي: يؤكد هذا المدخل على النظريات التقليدية في علم النفس وعلى الاتجاه السائد في الذكاء الاصطناعي ويتضمن هذا المدخل أربع نظريات هي :

1-1-1-2-1 نظرية منحى التعلم Learning Curve Tradition Theory جاء بهذه النظرية (Argot) وقد كانت متأثرة بعلم النفس الشخصي التقليدي، وتشير إلى أن منحنيات التعلم تعد تعبيراً مبكراً لمفهوم التعلم التنظيمي، ويعبر هذا المفهوم على أن كلفة العمل المباشر لإنتاج هيكل طائرة مثلاً تنخفض مع تكرار التجربة، وأنه عندما تتضاعف الكمية الكلية من الوحدات المنتجة فإن وقت إنتاج الوحدة الواحدة يتناقص بمعدل ثابت يعرف بمعدل التعلم Learning Rate مع كل مرة تتضاعف فيه هذه الكمية، وتفيد فلسفة منحى التعلم بأن التكرار هو الكفيل بخلق التعلم سواء أكان صحيحاً أم خاطئاً، وهذا يعني أن الفرد سيستفيد من تكرار العملية لتجاوز أخطائه إلى أدنى حد وقد اعتبره كل من (Levit & march & Barbara) رمزا قويا للتعلم التنظيمي، لأنه يتابع العلاقة السببية بين زيادة كمية الوحدات المنتجة وانخفاض كلفة إنتاجها، وهذا يعني أن شيئاً ما جرى تعلمه، لأن المعرفة الشخصية هي مهمة للمنظمة وجزء من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية ومكسب ضمني لا يمكن تقليده من قبل المنظمات المنافسة، رغم ما يعاب على هذا الأسلوب في التعلم من كونه غير قابل للانتقال إلى القاعدة المعرفية للمنظمة باعتباره شخصياً.

1-1-2-1-2 نظرية معالجة المعلومات The information Processing Theory تعد

إسهامات Simon & March من أولى الإسهامات التي رسخت هذه النظرية ضمن المدخل الشخصي للتعلم التنظيمي، إذ استندت إسهاماتهم إلى نظريات حل المشكلات واتخاذ القرارات والتي تشير إلى محدودية القدرات الإنسانية المعرفية منها والإدراكية مما يحتم على متخذي القرار الاستعانة بالحاسوب لتطوير طرائق جديدة في اتخاذ القرارات مبنية على الأفعال الداخلية

للحاسوب اعتمادا على الفكرة التي تقول أن هناك كثيرا من التشابه بين العقول البشرية ودور الحواسيب في التفكير المتشابه لمساندة متخذ القرار .

1-2-1-1-3 النظرية التداخلية The Interventionist Theory :

قام (Argry & shoon) بتطوير اتجاهات هذه النظرية وذلك بوصف عملية التعلم التنظيمي على أنها عملية تحري وتصحيح للأخطاء التي هي أساس ظهور المعرفة التي تحدث تعلما جديدا ويظهر الاهتمام بالشخص في عملية التعلم وليس على التعلم التنظيمي. إن عملية تعلم المنظمات حسب (Argry) تعبر عن تناقض ظاهري، فهي تستطيع التعلم من خلال أعضائها العاملين، لكنها قد تضع معيقات تمنعهم من التعلم بآليات دفاعية تنظيمية، كتبني مواقف غير صحيحة من وجهة نظر الأشخاص، ولكنها صحيحة من وجهة نظر المنظمة، وهذا ما ينتج عنه إتخاذ قرارات دفاعية شخصية، ولذلك يحتاج الوضع حلا للتشابك القائم لنوع من التداخل، وقد يكون بصيغة استشارة خارجية للتخلص من السلوك الشخصي الغير مرغوب فيه واستبداله بالنوع الجديد المرغوب فيه من قبل المنظمة.

تعد أفكار (Senge) أنموذجا متقدما لأفكار النظرية التداخلية، حينما أشار إلى ضرورة التميز بين التعلم التكيفي والتعلم التوليدي، هذا الأخير حسبه هو الذي يعد حلا لمشكلة عدم القدرة على التعلم واعتبار الأول نوعا من التعلم البدائي الشخصي الذي يعد فيه التعلم استجابة لحالة معينة وقد لا ينجح فيه تعديل السلوك.

1-2-1-1-4 نظرية التعلم الظرفي Situational learning theory : تعاملت هذه النظرية

مع التعلم التنظيمي بوصفه ظاهرة اجتماعية قائمة وغير مندمجة مع النظريتين السابقتين، نظرية معالجة المعلومات و النظرية التداخلية فهي ذات جذور نفسية اجتماعية وقد بين Orr.j سنة 1990 أن تبني أعضاء المنظمة الأفكار المشتركة غير الرسمية بصيغ اجتماعية من خلال معلومات الممارسة الرسمية حينما ينجزون أعمالهم من خلال تبادل الروايات والقصص وذهب Brown Dugued سنة 1991 إلى اتجاه مشابه عندما ناقش قابلية الأشخاص على التعلم في مجتمعات العمل الرسمي بطرائق لا تحددها السياقات الرسمية فقط وهما يعنيان بها السياقات الاجتماعية، وهذه النظرية لازالت تركز على التعلم الشخصي الذي يكتسبه الأشخاص من خلال التفاعل من دون تحديد كيفية تحويل هذا التعلم إلى تعلم تنظيمي.

1-2-1-2 نظريات المدخل الاجتماعي : تبحث نظريات هذا المدخل في الجذور الاجتماعية

لعملية التعلم التنظيمي من خلال التركيز على أبعاد المعرفة ومكونات الذاكرة سواء أكانت ذاكرة المجتمع أو المنظمات وتضمنت أربع نظريات هي:

1-2-1-2-1 نظرية الفكر المؤسسي Institutional School Of Thought ان نظرية

التفكير المؤسساتي تعمل على إيجاد ظاهرة الإدراك التنظيمي والذي إن استطاعت المنظمة

امتلاكه، فسوف تذهب لما هو أكثر من تفكير أعضائها بوصفهم أشخاص، فهي لا تتصرف بصورة شخصية اتجاه الأشخاص المؤسسين لتلك المنظمات، ولكنها نتاج لتفكيرهم وعملهم، ومن خلال ذلك التفاعل بين الأشخاص والمنظمات تظهر صيغ جديدة، وتتحول المعاني القديمة إلى معاني جديدة بصيغة معرفة جديدة تعكس تطور التفاعل بين الأشخاص والمنظمة، وهكذا يرتبط التعلم التنظيمي بالمعرفة التنظيمية فهي تنظر إلى الشعور الشخصي من خلال المجتمع، وأن الكل هو حصيلة نشاط تعاوني، يمكن من خلاله تحديد كيفية تفكير المنظمة وتصرفها، وقد تبنت (Mary Douglas) عام 1987 هذه النظرية في أسس التعاون المعرفية وأن جزء من مهمة المنظمة هو السيطرة على تلك العملية المعرفية من أفعال تحدد الفعل الاجتماعي، أما الجزء الآخر من المهمة فهو السيطرة على العملية المعرفية للأشخاص، التي تعتمد على التبادل الاجتماعي.

1-2-1-2 نظرية البنين الاجتماعي للمعرفة **The Social Constructivist** :

Theory أشار Megalhaes سنة 1996 إلى أن المنظمة يمكن أن تحلل وتدرس بوصفها كيان مستهدف رغم امتلاكها لمكونات رسمية وغير رسمية، وأن المنظمة الغير رسمية تتكون من نتائج البناء المحلي للواقع الذي تعيشه والذي هو ناتج عن تفاعل مجموعة من التنظيمات خلال تفاعلاتها اليومية والذي يجري إدراكه بشكل مستقل عن إرادة الأشخاص وتحليل بناء الأنظمة الاجتماعية بمعنى دراسة الأمثلة التي تولد اجتماعيا من خلال التفاعل الاجتماعي، فالبناء هو عملية إنتاج وإعادة إنتاج الصيغ الاجتماعية عن طريق النشاط اليومي للمساهمين الاجتماعيين، لأنه لا يمكن الفصل بين الواقع الاجتماعي والتنظيمي في بناء المعرفة ، فالواقع التنظيمي يأتي من خلال دمج قوى البناء والمعاني المولدة اجتماعيا والنابعة من الوجود المستهدف للمنظمة ومن خلال عمليات الواقع الاجتماعي، وهذا يشير ضمنا إلى أنه هناك تداخلا بين المكونات الرسمية وغير الرسمية في تكوين المعاني التنظيمية مما يولد معاني وكلمات جديدة داخل المنظمة. (الساعدي، 2011، الصفحات 178-179)

1-2-1-3 نظرية النظم المطبقة على المنظومات الاجتماعية: لا شك أن نظرية النظم قد

ساهمت في تغيير الفكر السائد عند ظهورها، إذ أن الأنظمة سواء المفتوحة أو المغلقة حولت الأنظار إلى دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة، وقد أشارت دراسة Megalhaes سنة 1996 إلى العديد من خصائص نظرية النظم وما يهمنا منها في هذا السياق هو:

- ✓ كل الأنظمة الاجتماعية تمثل إلى الثبات تقريبا.
- ✓ هناك فكرة عن المنظمات كونها أنظمة مفتوحة.

ان هاتين الخاصيتين يبدو عليهما التعارض بين الثبات والتغيير وقد أشار Pearson سنة 1956 إلى إمكانية دمج نظرية النظم مع الأنظمة الاجتماعية لأي نشاط فكري تنظيمي ذاتي التوجه.

كما أشار Walh. سنة 1991 إلى أن النظام المفتوح يكون أكثر استجابة مع تشغيل المعلومات ونظم الحواسيب في إطار الترابط بين المنظمة وبيئتها، وأن التركيز على ما تحتفظ به المنظمة في ذاكرتها فقط يعد تعلمًا أعمى إذا لم يتعزز بما يستجد في محيطها وأضاف إلا أن الماضي إن كان يعبر عن معرفة تنظيمية فإنها سوف تتغير بصورة متحركة لأنها (المعرفة) تكون بالأساس متحركة وليست ثابتة ، كما هو الحال بالنسبة للظروف البيئية التي تتغير أيضا وأن المنظمة سوف لا تكون نظاما مفتوحا فحسب بل نظاما تعليميا كذلك.

1-2-1-2-4 نظرية الناتج الذاتي والاجتماعي: تشير هذه النظرية إلى أن أي نظام يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده في إنتاج وإعادة إنتاج نفسه، فالمنظمة هي نظام مغلق بصفة عملية ولكنه يحتوي على منظومته الخاصة التي تمنحه القدرة على مضاعفة تركيبته في بيئته، تعتمد هذه النظرية على نظرية المعرفة في تطبيقات التعلم والمعرفة التنظيمية وفيما يلي أهم خصائص أنظمة الناتج الذاتي:

✓ **الاستقلالية:** وتعنى الحكم الذاتي للنظام في تحديد قوانينه لوظائفه الخاصة، كما أن الأنظمة الذاتية مستقلة عن بيئتها ولا تعتمد على علاقات مصممة مع محيطها.

✓ **المرجعية الذاتية:** أي أنها تستعمل المعرفة أو الخبرة الماضية بشكل آني حتى تستطيع الاستمرار بالإنتاج الذاتي.

✓ **الاقتران الهيكلي:** وهي أن الأنظمة لا تعمل بمعزل عن بيئتها حيث يمكن أن تشوش أو تحفز من قبل الاحداث خارج النظام، إن الأنظمة الاجتماعية تقوم بإنتاج المعاني عن طريق الأشخاص باستعمال الملفات والرموز والتفاعل مع أشخاص آخرين في نظام اجتماعي آخر، بما يكون معنى اجتماعي آخر ومختلف حول نفس الموضوع أو المفهوم، وأن المجموعات الاجتماعية تطور أنظمتها الخاصة بالمعنى ولأنها أنظمة إنتاج ذاتي تصبح مستقلة وبصورة عملية مغلقة وذاتية الإشارة وهكذا فإن تطوير هذه المعاني ضمن الأنظمة يمثل عملية توليد معرفة جديدة متناقلة بين الأشخاص من خلال عملية التعلم الذاتي.

1-2-1-3 نظريات المدخل النقدي والبدلي: يهتم هذا المدخل بنقد كل من نظريات المدخل الشخصي ونظريات المدخل الاجتماعي كما يتطرق إلى ما جاءت به الإدارة الإستراتيجية من أفكار ومفاهيم عكست تأثير البيئة الخارجية على وضع المنظمة لتشكيل حافزا على تطوير القدرات التنظيمية والمعرفة التنظيمية وأهم هذه النظريات:

1-2-1-3-1 النظرية النقدية للأنظمة المفتوحة : تبدو نظرية الأنظمة المفتوحة ذات تأثير كبير في علم الإدارة في الخمسين سنة الأخيرة، أو ما يزيد والتي تميل إلى التوازن في استجاباتها للتأثيرات الخارجية، لكن Pandy & Mitrof سنة 1979 أشارا إلى أننا أسأنا فهم طبيعة الأنظمة المفتوحة وقمنا بدمجها بالأنظمة الطبيعية والبيئة متجاهلين بذلك ظواهر تنظيمية مهمة كتناول التأثيرات الخارجية وعلاقتها بالهيكل التنظيمية والسيطرة والمعرفة والتعلم التنظيمي، وكان كل من Katz & Kahn ; 1978 قد ساندوا هذا الرأي الذي نظر لأن المنظمة نست بأنها تتعامل مع منظمات بشرية وليست مجرد صيغ يؤدي فيها الأشخاص دورا بوصفهم أجهزة قياس، ولذا فإن Katz & Kahn قد ذهب بهما القول بأنه ينبغي الأخذ بالحسبان القابليات التي يمتلكها الأشخاص على المعرفة الشخصية في استخدام اللغة والتعلم من التجارب وهم يعاملون اللغة بوصفها نوع من التكنولوجيا، ومدى تأثير ذلك على مدخلات النظام ومخرجاته.

1-2-1-3-2 نظرية نقد التعلم التنظيمي The Critical Of Organizational

learning كثيرا ما أثيرت الشكوك حول قدرة التعلم الشخصي على بناء نموذج معرفي للمنظمات، وقد وصف (Duncan & Weiss) هذه الشكوك بأنها منطلقة من مشكلة البحث عن المنطلقات والمبررات الأساسية لحركة التعلم التنظيمي، واستنادا إلى نظرة هذين الباحثين كل التعامل الأكبر لأدبيات التعلم التنظيمي يقوم على أساس التفكير حول كيفية تصميم المنظمة، أهو على أسس بيروقراطية أم على أسس ديمقراطية أم على أسس معرفية، وما هي طبيعة هيكل الاتصالات وهيكل المعرفة؟ وهل التعلم التنظيمي يرتبط بشكل مباشر برؤية الإدارة العليا أم أنه ردة فعل لتحديات تشغيلية معنية؟ وما هي الزيادات المحددة للتعلم التنظيمي؟ ومن يتعلم في المنظمة، الأشخاص أو المنظمة ذاتيا؟ وكيف يجري الدمج بين تعلم الأشخاص وتعلم المنظمة؟ ان انتقادات هذه النظرية قد بنيت على أساس تناول التعلم التنظيمي وفق منظور شخصي لا يتصل بالسياق التنظيمي، ففي الوقت الذي ينظر فيه للتعلم التنظيمي على أنه عملية تطوير معرفة تنظيمية موجهة للأشخاص، فهي في حقيقتها عملية اجتماعية شخصية مكونة من كفاءة الأشخاص ضمن مؤثرات البيئة الاجتماعية.

1-2-1-3-3 النظرية النقدية لاستخدامات الحاسوب : استخدمت هذه النظرية رؤيتها من طبيعة عمل الدماغ البشري، متأثرة بفكر ومفاهيم (Simon.H) عندما شبه عمل الحاسوب بعمل دماغ الإنسان، إذ أنه يبرمج بأخذ مدخلاته من البيئة ويقوم بمعالجتها استنادا إلى قواعد سبق حفظها في الذاكرة تجري معالجتها وتحويلها، والإنسان أيضا يأخذ مشاهدات البيئة ويعالجها ليدرك معانيها وأبعادها، كما أنه يخزن المشاهدات والأحداث لحين الحاجة إليها، والمنظمة بنت تفكيرها على هذا الأساس وترتبط هذه النظرية بشكل مغلق مع المعرفة لعدم تلاؤمها مع اللغة والمجال التنظيمي السائد وأن هناك وصف واسع لدور البيانات والمعلومات التي تساهم في بناء

ورسم النموذج المعرفي للمنظمة ، وقد وجهت لها انتقادات ولا سيما في البيانات التي تعتمدها ، ومن بين الانتقادات التي وجهت لها

✓ لا يمكن تصور منظمة تبني قراراتها وتمارس أنشطتها على وفق اكتمال المعلومات المحوسبة لأن ذلك يلغي دور القائم بالعملية التنظيمية ولا يبقى معنى للحوار والنقاش في تصور الأحداث وإدارتها، كما أن نظرية الاستخدام المجازي للحاسوب واجهت نهايات عسيرة ومؤلمة حيث أنها فشلت في تصوير طاقات الإنسان وتحمج دوره من خلال محدودية معالجة البيانات والقدرة الهائلة للحاسوب كما أن هذا النموذج متشائم حول قابلية الإنسان ودوره الذي أختصر في كونه مشغل للمعلومات.

✓ وصف المعلومات بأنها ذكاء، والذكاء يمكن تحويله لهدف آخر يتبع رغبة المصمم، ولذلك فالمصمم كما هو الحال في برامج الذكاء الصناعي يتحكم بالابتكار ويصبح النشاط الإنساني لا علاقة له بعملية خلق المعرفة، وهنا يصبح التساؤل هل المعرفة تفوق النشاط أم النشاط يفوق المعرفة؟

✓ وصف المعلومات بأنها القوة التي تحرك المنظمة وصف خاطئ حيث أن حبس هذه المعلومات واحتكارها في يد طائفة قليلة من العمال لا يسهم إلا بفقير النموذج المعرفي للمنظمة.

✓ وصف المنظمة على أنها مجموعة معلومات غير كاف بل هي نظام كامل من المعلومات المتبادلة التي تمنحها حركية أكثر ولا يحصر دورها بدور الحاسوب بمعالجة المعلومات.

✓ إن البيانات المخزنة في قواعد البيانات تفرض أسلوب البرمجة الخطية وهي غالبا لا تتماشى ولا تخدم المشكلات التنظيمية المتصفة بالحركية والتغير.

1-2-1-3-4 نظرية المعرفة التنظيمية من تصور الإدارة الاستراتيجية : إن هذه النظرية

عبارة عن جزء من نظرية واسعة تسمى المدخل المستند إلى الموارد The Resources Based Approach والتي من خلالها يجري البحث عن الموارد المعرفية داخل المنظمة وفق رؤية استراتيجية تعظم ثقافة التنافس من خلال إدارة الموارد المعرفية ويعود هذا التصور إلى فكرة Penrose.E سنة 1959 والتي مفادها جعل المنظمة تنمو من خلال الخبرة المتراكمة والمعرفة الموجودة داخلها، كما أشار Nelson.R & Winter.S سنة 1982 إلى أن المعرفة والمنافسة والحوار هي موجودات يمكن استخدامها في تطوير المعرفة، وأن تطوير التعلم التنظيمي هو عملية داخلية بإمكانها إخراج المنظمة من تفكير الكفاية إلى تفكير الفعالية، وقد أشار إلى أربع خصائص تحكم تلك الطاقة البشرية هي :

✓ الشعور الإنساني الذي يأخذ بالأفعال إتجاه تحقيق الأهداف.

✓ الشعور النظامي المتسلسل الذي تحدث فيه الأفعال بطريق مستقيم.

✓ الشعور بأهمية تطوير القصة أو الحكاية الاعتيادية.

✓ الإحساس بأهمية الأدوار والقصص التي تروى.

كما أشار NonaKa.1 سنة 1988 إلى أن دور الأشخاص في المنظمات ليس مختصرا في كونهم مشغلين لنظم المعلومات، ولكن الأمر يفوق ذلك بوصفهم مولدين للمعرفة، وفي إطار هذا الوصف أكد Tenkasi. R سنة 1993 أن هذا المدخل يستند إلى وجود مصدر معرفي اجتماعي داخلي ويقصد به السرد القصصي للمعرفة وانتقالها، سيكون بمثابة العمليات المولدة للمعرفة التي هي في طريقها إلى مناطق متعددة للتوليد الذاتي للمعرفة في المنظمة، وتطرق إلى أهمية المدخل السرد القصصي التنظيمي الذي من الممكن أن يسهم في بناء قدرات الأشخاص بوصفها التعليمي بما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم الإدراكية وأن تعلمهم يحدد موقعهم في العملية المعرفية وما هو دورهم فيها ويعلمهم كيف تنجز الأعمال.

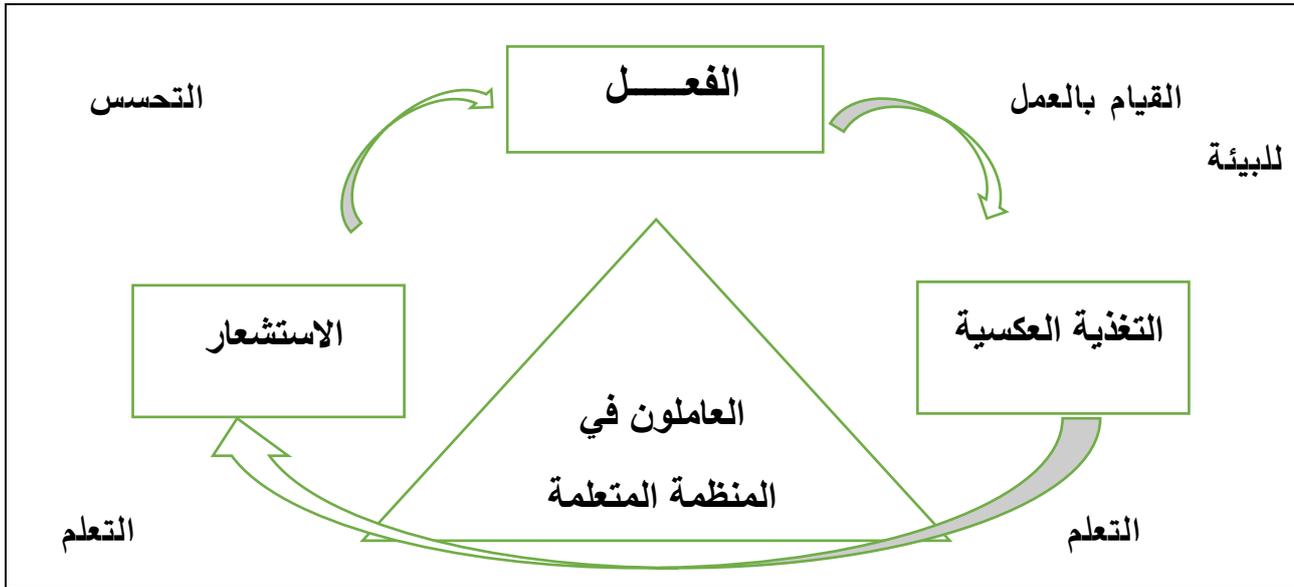
2- نماذج التعلم التنظيمي: تعد هذه النماذج تصورات تساعد على معرفة كيفية حدوث التعلم التنظيمي فعليا على أرض الواقع، سيتم توضيح أشهر النماذج عبر تسلسلها الزمني: (الياسري، 2016، صفحة 45_54)

2-1 نموذج نيستروم وستاريوك 1998 Nystrom & Starbucks :

يبين هذا النموذج وجود مجموعة من العوامل التي تُخفض من مستوى التعلم مع مرور الوقت، حيث أن المشاكل تسبب امتناع المنظمة عن التعلم وتكيفها مع بيئتها، مما يؤدي إلى حدوث أزمة تنظيمية، حيث يمكن للمنظمات وفق هذا النموذج أن تتعلم صنع قرارات تطور قواعد عمل معيارية فتسهل عملية إتخاذ القرارات المبرمجة فإذا حققت المنظمة النجاح بهذه القواعد فإن هذا النجاح سيقود إلى الرضا وبالتالي يمكّن المدراء من البحث والتعلم من التجارب الجديدة، أما إذا لم تكن القواعد فعّالة فإن ذلك لا يؤدي إلى تعلم المنظمة .

2-2 نموذج دافت 2001 Daft بين هذا النموذج دورة التعلم التكيفي الذي يتضمن المراحل: الفعل التغذية العكسية والاستشعار، حيث يهدف هذا النموذج إلى إيصال فكرة أن المنظمة عندما تتحسس لبيئتها تقوم بالاستجابة بفعل ما، ثم تقوم بتصحيح ذاتها، إذا أشارت التغذية العكسية أن الأفعال السابقة غير مناسبة، وعندما يحدث ذلك فهذا يشير إلى أن عملية التعلم قد حصلت. والشكل التالي يوضح تصور لهذا النموذج .

الشكل 1-1: حلقة التعلم التكيفي من وجهة نظر Daft 2001



(الياسري، 2016، صفحة 47)

3-2 (نموذج بولوسكي) Pawlowsky 2001 يبين هذا النموذج وجود أربع مراحل لعملية

التعلم

التنظيمي وهي

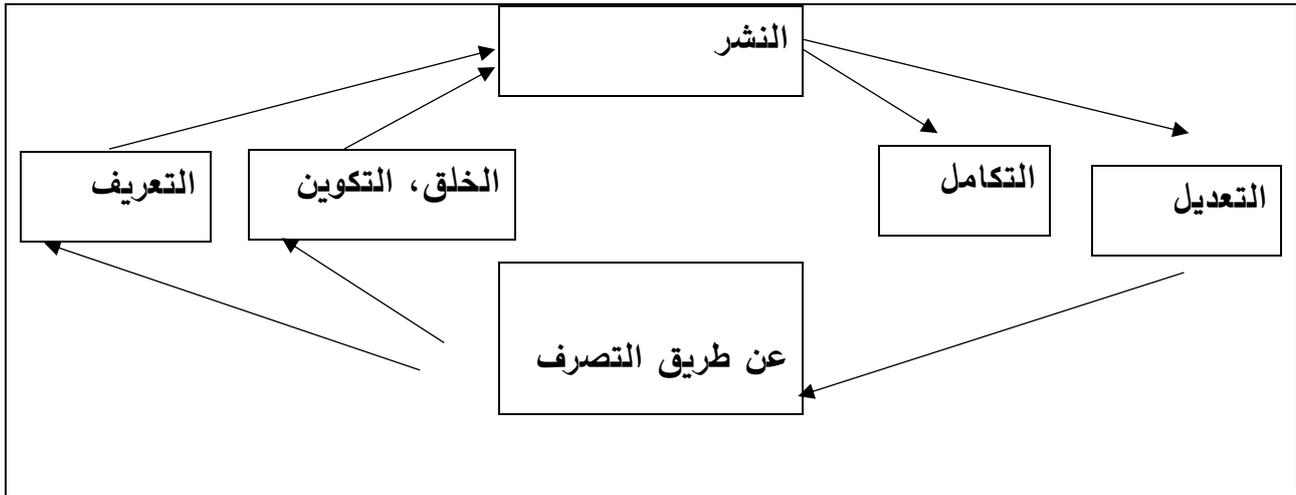
✓ تحديد وتعريف المعلومات التي تبين أنها ذات علاقة بالتعلم أو لتكوين معرفة جديدة عن طريق المزج والدمج.

✓ بعض صيغ وأشكال تبادل ونشر المعرفة على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة.

✓ المعرفة يجب أن تكون متكاملة مع أنظمة المعرفة الموجودة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

✓ المعرفة الجديدة يجب تحويلها ونقلها إلى فعل أو عمل، وأن تطبق بشكل روتينات تنظيمية ليكون لها تأثير على السلوك التنظيمي.

الشكل 1-2: نموذج بولوسكي لعملية التعلم التنظيمي :



(الياسري، 2016، صفحة 49)

2-4 نموذج كريتنر وكاسيدي (Kreitner & Cassidy) : يبين هذا النموذج أنّ المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح والعنصر البشري يعتبر ضمن العناصر الرئيسية في هذا النظام، والتعلم التنظيمي هو التعلم الشخصي للفرد، ويتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل للتعلم التنظيمي هي:

✓ الإدراك: يتضمن مفاهيم جديدة للتعلم.

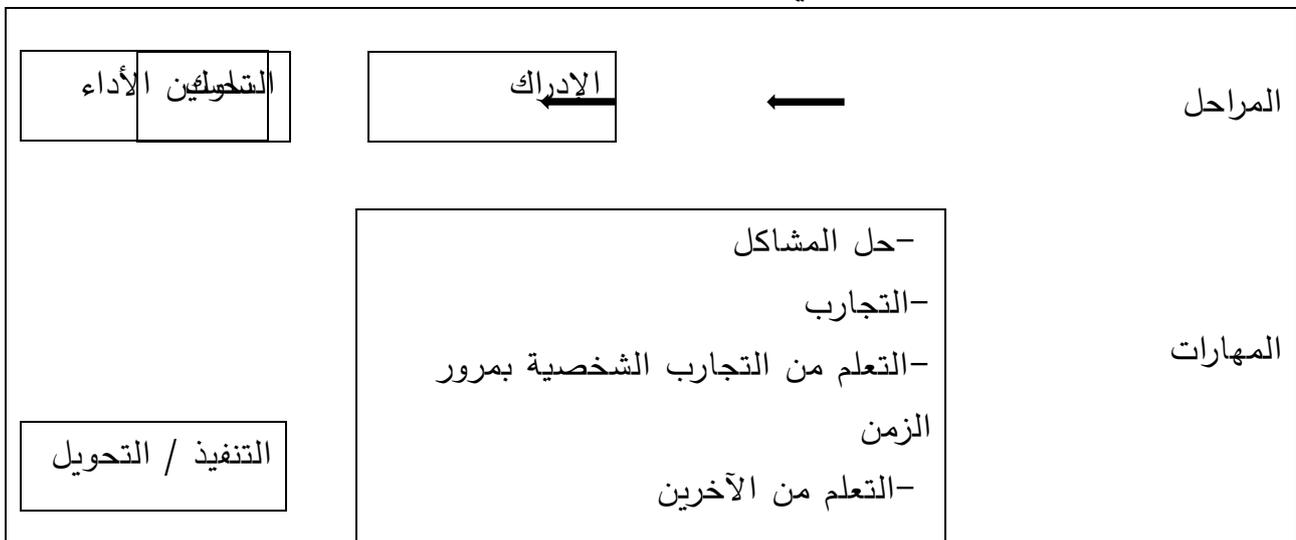
✓ السلوك: يتضمن تطوير مهارات وقدرات جديدة.

✓ الأداء: يتضمن مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي .

كل هذه المراحل ضرورية لتقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق، كما يتضمن النموذج أربع مهارات أساسية تحتاجها المنظمة لخلق وتعلم الأفكار الجديدة بغية تحسين أدائها التنظيمي في الوقت الحالي والمستقبلي.

والشكل التالي يوضح هاته المراحل والمهارات الخاصة بهذا النموذج.

الشكل 1-3 : مراحل التعلم التنظيمي



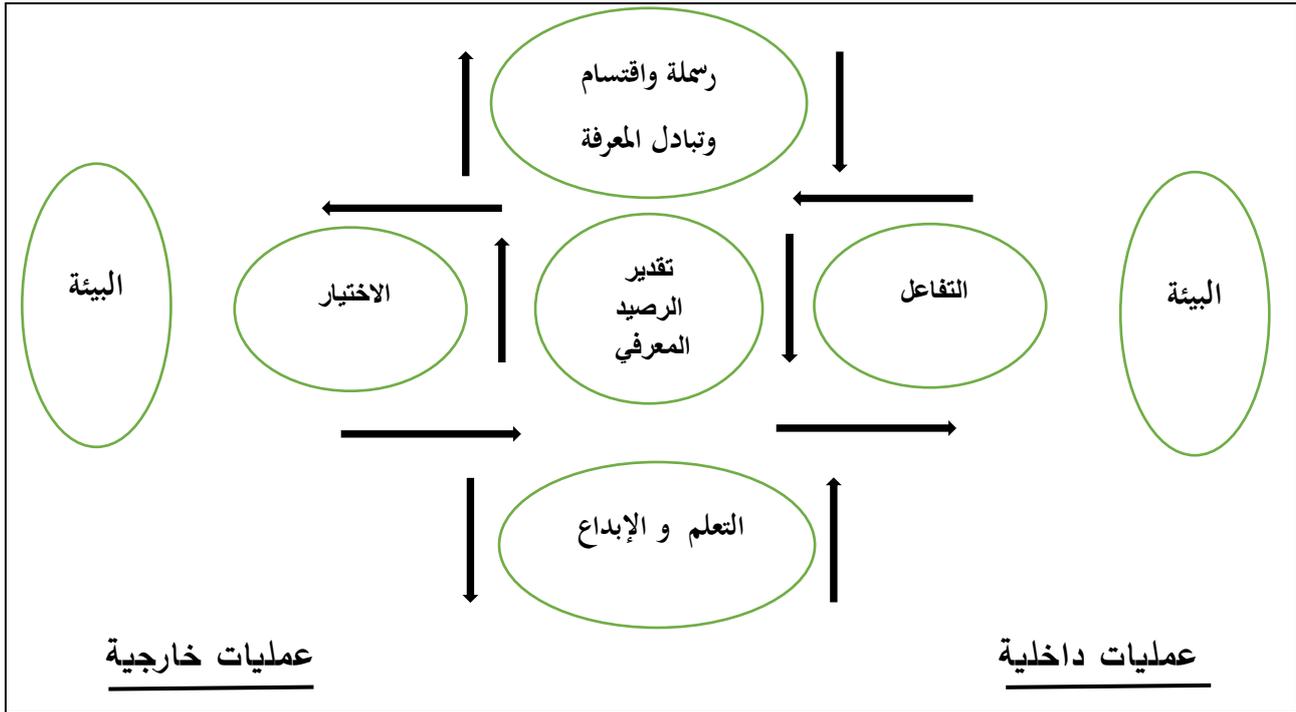
(الياسري، 2016، صفحة 53)

بالإضافة إلى هذه النماذج توجد أنواع أخرى وهي :

2-5 نموذج اللؤلؤة لتطوير الموارد المعرفية : يعود هذا النموذج للباحث جين لويس إيرمن

Jean-louis Ermin ، ويمكن توضيح مكوناته في الشكل التالي:

الشكل 1-4 : نموذج اللؤلؤة (Modèle de marguerite)



(عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية،

2018، صفحة 64)

نلاحظ من خلال الشكل أن الخزين المعرفي يرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة كما يرتبط بالبيئة الخارجية، فالعلاقة مع البيئة الداخلية تتشكل وفق منطلق تطوري مؤسس على التفاعل والتداخل بحيث يمثل تقاسم المعارف ومشاركتها أهم الأنشطة، أما العلاقة مع البيئة الخارجية تتحدد وفق منطلق الاختيار والمفاضلة بين الفرص المتاحة لاقتناسها والتعلم منها، وكذلك التعرف على التهديدات لتجنبها وتقليل مخاطرها، هذا فإن عملية التعلم وتعظيم هذا الخزين المعرفي تتم من خلال التركيز على البيئتين في شكل نموذج لمشاركة المعارف وإقتسامها.

2-6 نموذج بريتون للوظائف الثماني للتعلم التنظيمي : إقترح بريتون (Britton) نموذج الثماني

وظائف للتعلم التنظيمي، وهو كالتالي:

✓ خلق وتعزيز ثقافة التعلم: تعرف ثقافة التعلم على أنها البيئة التنظيمية التي تمكن، تشجع، تكافئ وكما تستخدم التعلم بين أعضائها على المستوى الفردي والجماعي.

- ✓ **تجميع الخبرة الداخلية:** يوجد مصدرين للمعرفة هما:
 - ✓ خبرة المؤسسة الداخلية والدروس التي تعلمتها من المؤسسات الأخرى، حيث إنّ عملية تجميع الخبرة الداخلية وتحويلها إلى دروس يمكن تعلمها بالممارسة كما أنها قابلة للوصول والتحقيق عن طريق الوثائق وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - ✓ **وسيلة الوصول إلى التعلم الخارجي:** من الطرائق المشهورة للوصول إلى التعلم من المؤسسات الأخرى حضور برامج التدريب وورش العمل والمؤتمرات ... الخ .
 - ✓ **نظم الاتصال:** تتمثل في الاتصالات الرسمية والغير رسمية التي تساعد على تبادل المعارف وتوفير دعامة للتعلم.
 - ✓ **آليات وصف الاستنتاجات:** وذلك من خلال الإستعانة بمتخصصين في التعلم التنظيمي.
 - ✓ **تطوير الذاكرة التنظيمية:** من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير نظام خزن الوثائق والمذكرات الداخلية، وتطوير نظام قواعد البيانات مع إمكانية الدخول إليه.
 - ✓ **تكامل التعلم مع الإستراتيجية والسياسة:** من خلال توجيه البرامج التدريبية والتكوينية بما يخدم سياسة وإستراتيجية المؤسسة.
 - ✓ **تطبيق التعلم:** وذلك لحل المشاكل الحالية والمستقبلية.
- 3- شروط التعلم التنظيمي:** يوجد نوعين من الشروط داخلية وخارجية، وهي كالآتي: (عمارة، 2018، صفحة 151)
- 3-1 الشروط الداخلية**
- ✓ نظام التسيير التشاركي، بنية لامركزية .
 - ✓ التسيير بالمشاريع والاهداف .
 - ✓ المرونة التنظيمية تعني سرعة قابلية الهيكل التنظيمي، للاستجابة للتغيرات التي تنتج إثر إحداث تغيير في إستراتيجية المنظمة وهذا من خلال مختلف المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها.
 - ✓ نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا.
 - ✓ مشاركة الإدارة العامة.
- 3-2 الشروط الخارجية**
- محيط معتدل ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغيير.
 - تصورات المسيرين لها اهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة.

المطلب الثالث : المنظمة المتعلمة

أولاً : ماهية المنظمة المتعلمة

1-1 مفهوم المنظمة المتعلمة: تعتبر المنظمات الركيزة الأساسية لإشباع مختلف حاجات والرغبات الإنسانية، كما تعمل على تقديم خدمات بجودة عالية.

حيث يمكن تعريف المنظمة على أنها " عملية تهدف إلى توجيه وتوظيف جهود عدد من الأفراد لتحقيق هدف معين. (العضايلة، 1996، صفحة 10)

أشير لمصطلح المنظمة المتعلمة (Learning Organization) لأول مرة من قبل بيتر سانج Peter Senge حيث عرفها على أنها " المؤسسة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار وبشكل جماعي. (عمارة، 2018، صفحة 148)

وتعرف أيضا " المنظمة المتمكنة من إكتساب المعرفة وتوسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها وتعبير عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط إجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز. (سالم، 2010، صفحة 16)

كما تعرف المنظمة المتعلمة على أنها "منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات. (روابحية، صفحة 120)

من خلال جملة التعاريف المقدمة نستخلص أن المنظمة المتعلمة هي :

- ✓ المنظمة التي تخلق فرص للتعلم الدائم .
- ✓ تشجع على العمل والتعلم ضمن فرق.
- ✓ تركز على مشاركة وتبادل المعرفة.
- ✓ تعدل سلوك الأفراد.
- ✓ توحيد الرؤى وتحقيق أهداف المنظمة.

1-2 أهمية المنظمة المتعلمة: (اسنية، 2015، صفحة 439_475)

في ظل التغيرات التي تطرأ على العالم في جوانبه المختلفة، أصبح من اللازم على المنظمات أن تواكب هذه التغيرات، وتسعى إلى التطوير المستمر الذي لا يتم إلا بالتعلم المستمر والبحث الدائم عن المعرفة في زمن تتسارع فيه عجلة التقدم.

وفرضت ثورة الاتصالات والمعلومات واقعا جديدا على المنظمات، يوجب عليها مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه التغيرات، وسد الفجوة بين الوضع الحالي وما يجب أن تكون عليه مستقبلا، وأهم هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة.

ويشير سينج Senge سنة 1990 الى أن المؤسسات التي تعاني من "إعاقة" لا بد لها أن تتعلم لكي تنمو، وربما هناك مؤسسات كبيرة ولكنها تفتقر للتعلم، وينتج عن ذلك تأخر في التطور والنمو، وكثير من الشركات لا تعيش طويلا وتكون معرضة للاختفاء، وهذا الخطر بالرغم من معرفة المدراء له إلا أن المنظمة كوحدة متكاملة لا تعي التهديدات الخفية وآثارها ولا تستطيع أن تقدم بدائل أخرى.

وترى ماركواردت Marquardt سنة 1996 بأنه يجب على المنظمات أن تتعلم بشكل أفضل وأسرع لكي تستمر في عطائها، وترى أن بعض المؤسسات ركزت على بعض الجوانب فقط وأهملت التحدي من التعقيد في إيجاد تعلم مؤسسي واسع وفي المحافظة عليه، فعلى المؤسسات أن تتعلم لكي تبقى، والمؤسسات ذات العقول الكبيرة تتعلم بشكل أسرع لتصبح في صفوف القادة العالميين .

والتعلم له دور كبير في إحداث تغييرات في سلوكيات الأفراد، ونتيجة لعملية التعلم المستمرة فإن التغييرات في السلوك تأخذ بعض الاستمرارية، وبما أن للتعلم دور في تغيير السلوك لمزيد من الإيجابية فإن ذلك يساهم في تطور المنظمات وزيادة فاعليتها.

ويفرض عصر العولمة على المنظمات أن تغير من أساليبها التقليدية وأن تنتهج أساليب أكثر حداثة ومواكبة لهذا العصر خاصة مع المنافسة الشديدة والتحديات التقنية والاقتصادية والمجتمعية، لذا أصبح لزاما على المؤسسات أن تتكيف مع كل هذه المتطلبات والتحديات في عصر العولمة.

ووجود المنظمة للمتعلمة ضرورة، ويمكن لأي منظمة أن تكون منظمة متعلمة بعض النظر عن مكانها أو ثقافتها، ومصطلح المنظمة المتعلمة هو مصطلح متعدد الطبقات يشمل سلوكيات الأفراد والتنظيم على مستوى الفريق، والسلوكيات التنظيمية، وتمثل المعتقدات وقيم واتجاهات الموظفين أهمية كبرى لتحقيق تعلم دائم وخلق جو تعلم ملائم.

والتعلم هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة، والمنظمات تتعلم باستمرار الزيادة الإنتاجية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود كوادر بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه ومتسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات المتجددة.

وتكمن أهمية المنظمة المتعلمة في جعل التعلم ركيزة لأدائها الحالي والمستقبلي، ولهذا تركز المنظمة على التعلم وتجعله محورا للتطور والتغير والتكيف ومواجهة التحديات والمنظمة المتعلمة لا تستريح إطلاقها، بل تكافح باستمرار من أجل التغيير والتطوير للأفضل.

ومما سبق يمكننا القول إن تعلم المنظمة شيء حتمي ولا بد منه لبقاء المنظمة، والواقع الذي تعيشه المنظمة يحتم عليها أن تتعلم بشكل تنظيمي لكي تواكب التغيرات والتطورات في العالم في مختلف الجوانب التكنولوجية والمعرفية وغيرها. فالتعلم يعني الإجابة في تقديم الخدمات والمنتجات وفي التعامل مع الأفراد في كل مستويات المنظمة من قادة وموظفين ومستفيدين ومتعاونين، ويبقى تعلم الأفراد عنصرا مهما لتعلم المنظمة، وهو يشكل أساس تعلم الفرق والتعلم التعليمي والمنظمة المتعلمة مصطلح يضمن الإجابة في الخدمات والمنتجات والتنافسية والتميز بشرط وجود تعلم تنظيمي مخطط له ويشمل كل مستويات التعلم الفرد والفرق والمنظمة.

1-3 عناصر المنظمة المتعلمة: (السهلي، 2015، صفحة 21)

إن قدرة المنظمة على التعلم يُعتبر من أهم مصادر اكتساب الميزة التنافسية، حيث يتطلب تعلم المنظمة مجموعة من العناصر نتناولها فيما يلي:

✓ **النقلة الفكرية:** تتطلب النقلة الفكرية رؤية العالم بشكل جديد يظهر في صورة كيان واحد متكامل وليس كأجزاء متفرقة ومعرفة العلاقات المتبادلة داخله وليس التعامل مع الأشياء المنفصلة .

✓ **التفوق والبراعة الشخصية:** تنبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لأن ينظر لكيانه وأعماله نظرة إبتكارية.

✓ **النماذج العقلية:** يعجز الكثير من المديرين عن فهم أسباب فشل تنفيذ الكثير من الأفكار الجديدة الواعدة وبالمثل عدم القدرة على تحويل الاستراتيجيات الجيدة إلى أهداف تنفيذية رغم توفر العزيمة والإصرار لدى العمال والسبب الحقيقي لهذا الفشل يكمن في النماذج العقلية لدى العمال التي تستخدم أساليب مألوفة ومعتادة عن كيفية أداء المهام وهذه الأساليب تحد من قدراتهم وتتعارض مع كل ما هو جديد بحيث يتمسكون بالأساليب المعتادة في التفكير والأداء والسلوكيات المألوفة لديهم.

✓ **فرق العمل دائمة التعلم:** هذا النوع من الفرق يُنظم كل قواه ويتحد أعضائه أجل تحقيق هدف عام وواضح للجميع، كما يتميز بوجود تنسيق وإنسجام عالي.

✓ **الصراحة والوضوح:** تركز المنظمة المتعلمة على بناء ثقافة تنظيمية يُسيطر عليها الأهلية، الجدارة، الصراحة والوضوح بين جميع المستويات مع إتاحة الحرية للأفراد في إبداء آراءهم.

✓ **التمكين:** حيث تقوم المنظمة المتعلمة على تمكين أفرادها من خلال إعطائهم الحرية في تنفيذ مهامهم بأساليبهم الخاصة مع تحمل النتائج والمسائلة في الأخير .

كما تتميز المنظمة المتعلمة بوجود ثلاث عناصر رئيسية وهي:

✓ **المفاهيم:** وتشمل الأفكار، المفاهيم، الوسائل، التقنيات، والأدوات تعتمد عليها عملية

✓ **التعلم** وتساهم في زيادة قدرة العاملين على الإبتكار والإبداع.

- ✓ الإتيقان: وتشمل القدرات والخبرات والمهارات التي تتمخض عنها عملية التعلم.
- ✓ التواصل: وتشمل العلاقات التي تركز على الحوار والتعاون تبادل المعلومات.

ثانياً: الأسباب الدافعة لبناء منظمة متعلمة: (عائشة، 2017، صفحة 137)

من أبرز الأسباب التي تدفع لبناء منظمة متعلمة حسب ما قدمه بيتر سانج (Peter Senge) سنة 1996 ما يلي:

- ✓ الحصول على الأداء المتميز على مستوى الفرد والمؤسسة.
- ✓ تحسين جودة السلع المنتجة والخدمات المقدمة عن طريق الابتكار والبحث والتطوير.
- ✓ كسب العملاء والمحافظة عليهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم ومقابلة توقعاتهم.
- ✓ الحصول على الموارد البشرية الملتزمة بالعمل الجاد والمتعاونة فيما بينها .
- ✓ حاجات العصر الحديث للمؤسسات المتعلمة.

ثالثاً: العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

توجد العديد من التعاريف التي تميز مصطلح المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، فالتعلم يصف بشكل خاص الشروط الملائمة لتوفير بيئة مشجعة على التعلم، في حين نجد المنظمة المتعلمة تعكس أهمية التعلم الفعال المحقق من طرف المؤسسة .

ومنه فالتعلم التنظيمي يركز على الطريقة التي يكتسب الأفراد من خلالها المعلومات والمهارات والإتجاهات التي تؤدي إلى إرتقاء المؤسسة، أما المنظمة المتعلمة فهي تركز على نتائج التعلم التنظيمي، لكن هذا التمييز لا يسمح بالفصل بين التعلم التنظيمي كعملية والمؤسسة المتعلمة كنتيجة بل العلاقة أبعد من ذلك فهي علاقة مبنية على الإحتواء والترابط.

كما أكد روزناي (Rosnay) أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة تتم وفق منظور تنظيمي أي من خلال علاقة ارتباط السبب بالنتيجة، حيث لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليها بناء مؤسسة قابلة للتعلم

في نفس السياق يميز أورتيلااد Ortenblad بين المفهومين من خلال أربع نقاط رئيسية هي:

- ✓ التعلم التنظيمي هو عملية بينما المنظمة المتعلمة هي شكل من أشكال المنظمات.
- ✓ التعلم التنظيمي يتم بشكل طبيعي فالمنظمات تتعلم بشكل مستمر وتلقائي، غير أن المنظمة مطالبة ببناء نظام يضمن استمراريته وفعاليتها، أما بناء المنظمة المتعلمة فيحتاج إلى تخطيط عالي وجهود كبيرة.
- ✓ التعلم التنظيمي هو عملية محددة ومفهومة ويمكن تحقيقه، أما المنظمة للمتعلمة فهي صيغة مثالية وغير محددة ومن الصعب الوصول إليها.

✓ يغلب على أدبيات التعلم التنظيمي الجانب الأكاديمي والنظري، بينما تعتبر أدبيات المنظمة المتعلمة ذات توجه عملي يتعلق بطريقة الممارسة والتنفيذ. (عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، 2018) ويمكن تلخيص النقاط السابقة في الجدول الآتي:

الجدول 1-3 : الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
عملية أو نشاط	شكل من أشكال المنظمات
يحدث بشكل طبيعي ومستمر	تحتاج إلى تخطيط عال وجهود كبيرة
مفهوم محدد وقابل للتحقيق	صيغة مثالية وغير محددة
مفهوم يبحث من منظور أكاديمي غالبا	مفهوم يبحث من منظور علمي غالبا

(الهدله، 2013، صفحة 44)

المبحث الثاني: أسس ومفاهيم أساسية حول الأداء

المطلب الأول ماهية الأداء

أولاً : مفهوم الأداء وأنواعه

1-1 مفهوم الأداء: يرجع أصل كلمة "أداء performance" إلى اللغة الفرنسية القديمة من كلمة performer خلال القرن التاسع عشر والتي تعني أنجز و نفذ. وفي القرن العشرين ظهر مصطلح الأداء في اللغة الإنجليزية؛ حيث ظهر الفعل to perform وهو الأصل الأول لكلمة performance.

بالرغم من أن كلمة الأداء هي نفسها في اللغتين الفرنسية والإنجليزية إلا أن المعنى مختلف. ففي اللغة الفرنسية يقصد بالكلمة نتيجة الفعل resultat بمعنى النجاح succes بينما يتضمن معناها في اللغة الإنجليزية في نفس الوقت إنجاز العمل أو المهمة والنجاح أو النتائج المترتبة عن ذلك. بمعنى أن المعنى في اللغة الإنجليزية أشمل منه في نظيرتها الفرنسية، لأن الأداء كعمل هو عملية process تتعدى بشكل كبير الأداء كنتيجة، لأنه يتضمن إضافة إلى النتائج كل من الأنشطة والمهام الواجب إنجازها.

يتضح هذا الأمر بالرجوع إلى قاموس اللغة الفرنسية؛ حيث تحد التعريف التالي للأداء:

الأداء: النتيجة المحصلة من قبل الرياضي النتيجة القصوى التي يمكن لأي أداة تحقيقها.

أما في قاموس اللغة الإنجليزية فتجد التعريف الآتي:

الأداء: "عملية أو طريقة تأدية عمل ما كقولنا هذا الشخص مخلص في تأدية واجباته، تأدية مسرحية أو أي تسلية أخرى أو حفلة ما (الحدث في حد ذاته العمل أو الإنجاز؛ كأن تقول أن فلانا فاز بجائزة نظير أدائه الجيد، أو أن نقول حصل الطالب على علامة جيدة نظير أدائه الجيد في الامتحان السلوك السيئ أو غير المقبول كسلوك طفل صغير فعل شيئاً غير مُرضٍ.

تم نقل مصطلح الأداء إلى مجال التسيير بعد أن كان يُستخدم في عدة مجالات كالرياضة، الآلات، البيولوجيا، علم النفس. بعد أعمال كل من Bourguignon, Lebanon, Lorino و Bestre. وقد تعددت التعريفات المقدمة للأداء، لكنها تلخص عموماً في تعريفه من منطلق تحقيق الأهداف أو الوسائل أو العمليات المؤدية إلى ذلك. ومن بين التعريفات ما يلي:

يُعرف الأداء على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة يفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

كما يُعرف على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.

المتأمل لتعريفات الأداء يستنتج أنه مفهوم صعب الفهم ومصدر هذه الصعوبة طبيعة المفهوم المتميزة بأنها متضاربة ذاتية نسبية. فالأداء متضارب لأنه يختلف بحسب من يحكم عليه، فقد يكون بالنسبة للمسير في شكل المردودية أو تنافسية المؤسسة، أما بالنسبة للزبون فيمكن في جودة الخدمات مثلاً، فالأداء متضارب بتضارب الأهداف. وهو نسبي وذاتي لأننا قد نجد أن المؤسسة حققت أداء جيداً بالنظر إلى معيار ما أو نظرة ما للأداء كنظرة المسير، وفي نفس الوقت حققت أداءً ضعيفاً من وجهة نظر الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة، وما يزيد من صعوبة فهم الأداء طبيعته التطورية بمرور الزمن، فالنظرة التaylorية مثلاً التي كانت في بداية القرن العشرين والتي بنيت على تقسيم العمل والاختيار العلمي للعمال. تختلف عن النظرة الحالية التي ترى أن الأداء يكمن في قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها المتغيرة والوصول إلى حالة الاستقرار، لأن وجود المؤسسة في بيئة متغيرة يفرض عليها وجود عدة أطراف ذات مصلحة وهذا ما يجعل حتى تحديد النتائج أو الأهداف التي ترمي المؤسسة إلى تحقيقها أمراً صعباً لأنها قد تكون ما ينتظره الزبون، أو النتائج السابقة التي تهدف المؤسسة إلى تحسينها، أو النتائج المرتبطة بالمشروع أو طموح المؤسسة، أو حتى النتائج المحققة من قبل المؤسسات الأخرى العاملة في نفس مجال النشاط والتي تريد المؤسسة الوصول إليها أو تجاوزها.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين مفهوم الأداء والسلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً من خلال ما تقدم يمكن القول أن أداء المؤسسة هو دالة في عدة متغيرات: الأهداف أو النتائج المرجوة باختلافها وتعددتها، والعوامل المساعدة على تحقيقها سواء أكانت هذه العوامل كيفية استخدام الموارد أو العمليات. (سيد، 2002، صفحة 415_416)

1-2 أنواع الأداء: بعد التعرف على مفهوم الأداء يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. (اسماعيل، 1998، صفحة 87)

ويمكن تقسيم أنواع الأداء حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية:

1-2-1 حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1-1-2-1 الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

- ✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال
- ✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1-2-1-2 الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

1-2-2-1 حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1-2-2-1 الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

1-2-2-2 الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي: إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. (رواية، 2003، صفحة 210) ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في :

2-1 الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2-2 القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

2-3 إدراك الدور: ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه .ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال فإن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء: يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل اقتصادية اجتماعية، تكنولوجية، سياسية وقانونية. (غنيم، 2005، صفحة 89)

3-1 العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار وارتفاع الطلب الخارجي... الخ فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر ايجابية للمؤسسة كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي كذلك الأسواق والمنافسين.

3-2 العوامل الاجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية فالعوامل التكنولوجية تتمثل في التغيرات

والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة.

3-3 العوامل السياسية والقانونية: هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين والقرارات، وكل هذه العوامل قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها.

المطلب الثاني : ماهية تقييم الأداء

أولاً : مفهوم تقييم الأداء وأهميته

1-1 مفهوم تقييم الأداء: تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر غير أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.

أما أن روبرول Anne-RIBEROLLES فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة و يقول أنه لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء

ويشير في نفس الصدد أنه: " يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري-أداء - مستقبل) ". (RIBEROLLES, 1992, p. 13)

في حين يرى الباحث جاري ديسلر Gary Dessler الأداء أنه: للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها)، وهكذا نجد أنها عملية تتضمن: (جاري، 2003، صفحة 322)

- ✓ وضع وإعداد معدلات للعمل .
- ✓ تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- ✓ إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

وترى أيضا الباحثة ماري تريزانيني Marie tresamini تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوع. (Tresanini، 2004، صفحة 18)

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى ، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية".

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملا أن تقييم أداء المنظمة هو محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات مكافآت ... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء.

1-2 أهمية تقييم الأداء: لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي: (نظمي، 2000، صفحة 75)

1-2-1 تخطيط الموارد البشرية إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

1-2-2 تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

1-2-3 تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي بتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما على الحاجات الحقيقية التي بتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

1-2-4 وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم .

1-2-5 إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء .

1-2-6 معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات من ناحية أخرى أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لأفاق متعددة من الأهداف ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز إليها في التطوير الهادف للأداء.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي: (الهيئي، 2005، صفحة 31)

1-2 على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

- ✓ تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- ✓ النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛ تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- ✓ تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائدة التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة بالبلد.

2-2 على مستوى المديرين: إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

✓ الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

✓ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

2-3 على مستوى المرؤوسين.

أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأبناء فهي :

✓ تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

✓ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة.

ثالثاً: طرق تقييم الأداء: هناك عدة طرق مستخدمة في تقييم أداء الأفراد وقد تختلف المؤسسات في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أفرادها حيث يتوقف اختيارها على حجم المؤسسات وطبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة، فالطريقة الناجحة في إحدى المؤسسات قد لا تصلح في مؤسسة أخرى ونستعرض فيما يلي الطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً في مختلف المؤسسات: (سلامة، 1987، الصفحات 134-135)

3-1 طريقة الترتيب: وفق هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الموظفين تنازلياً من أحسن موظف إلى أضعف موظف وذلك وفقاً لما يراه مناسباً وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في التطبيق، خاصة إذا كان عدد الموظفين قليلاً إلا أنها لا تخلو من التحيز الشخصي للمشرف.

3-2 طريقة تسجيل الحوادث العامة: من خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بمتابعة جميع السلوكيات وتصرفات كل الموظفين وتسجيل كل ما يشير إلى نقاط القوة أو نقاط الضعف لديهم، فهي بذلك تسبب إجهاداً للمشرف أو المقيم من حيث أنه يتطلب ملاحظة سلوك كل موظف على حدى، وما يؤخذ على هذا الأسلوب من القياس هو أن المقيم يحكم فقط من خلال نقاط الضعف ونقاط القوة التي يسجلها، في حين أنه ولتقييم أداء الموظفين التقييم الأمثل يجب تقييم السلوك

بشكل عام وليس لحالة خاصة أو حالة فنية، من الممكن أن تجعل الموظف في حالة غير طبيعية، وبالتالي يكون هناك خطأ في التقييم العام لأداء الموظفين.

3-3 طريقة المقارنة الزوجية: وفق هذه الطريقة يتم مقارنة أداء الموظف مع أداء الموظفين الآخرين المراد تقييمهم في نفس القسم، وانطلاقاً من هذه المقارنات يتم ترتيب الموظفين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت ونستعمل طريقة حسابية لتحديد عدد المقارنات وذلك وفق المعادلة التالية:

عدد مرات المقارنة $N = (1 - N) / 2$ حيث: N عدد الأفراد المراد تقييمهما، وتتميز هذه الطريقة بالدقة والبساطة، إلا أنه لا يمكن تطبيقها في الأقسام التي بها عدد كبير من الموظفين، كذلك أنها لا تبين نقاط القوة ونقاط الضعف للموظف في أدائه.

3-4 طريقة ميزان القياس المتدرج: يعتبر هذا النوع من أقدم الأشكال لتقويم الأداء المستخدمة، حيث يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل أو من إيجابي إلى سلبي، أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد ثم مرض ثم لا بأس ثم غير مرضي.

المطلب الثالث: أثر التعلم التنظيمي على أداء المنظمات (محمد، 2014، صفحة 13)

يؤثر التعلم التنظيمي على الأداء من خلال إكساب الموارد البشرية مجموعة من المهارات، حددها " دبير كوفمان " في كتابه تعليم المستقبل كما يلي:

- ✓ الوصول إلى المعلومات: الرؤية، التجربة، أراء الخبراء.
- ✓ فعالية الإتصال: من خلال التدريب على إستخدام تقنيات الإتصال الحديثة وأساليب وطرق الاتصال الرسمي والغير الرسمي.
- ✓ وضوح التفكير: ويقصد به المنطق الاستثنائي، الرياضيات الأطر العلمية لحل وتحليل المشكلات بشكل إبداعي.
- ✓ فهم البيئة الداخلية: حيث يمكن تعلم الموارد البشرية من فهم رسالة المؤسسة وغايتها، بالإضافة إلى أهدافها الاستراتيجية وسياساتها وقواعد ونظم العمل فيها
- ✓ فهم المجتمع الخارجي: وتتمثل في فهم المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية المعاصرة كما يساعد التعلم التنظيمي على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية :

يعمل التعلم التنظيمي على توفير جميع المتطلبات التي تجعل الموارد البشرية قادرة على إكتساب المعرفة بشكل مستمر وتمكنهم من الاستفادة منها لتحسين أدائهم.

✓ تمكين الموارد البشرية من التفاعل مع المعلومات الكثيرة وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل، بحيث لا يقتصر دورهم على نقل المعرفة فقط بل يتجاوزها إلى التفاعل معها واستغلالها في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية.

✓ يساهم في إكساب المورد البشري المهارات اللازمة مما يؤدي الى ارتفاع مستوى الثقة لديه.
✓ يساعد التعلم التنظيمي على تعديل سلوك المورد البشري وزيادة قدرته على معالجة المشاكل التي تصادفه أثناء العمل.

✓ يكتسب المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي معارف ومهارات جديدة تمكنه من تقديم ابتكارات جديدة.

✓ يساهم التعلم التنظيمي في تزويد العاملين بالموارد والتقنيات اللازمة التي تساعدهم في النفاذ إلى قنوات الإتصال والحصول على المعلومات المناسبة.

✓ يعمل التعلم التنظيمي على زيادة قدرة الموارد البشرية على إنجاز الأهداف.

✓ كما يحضر الموارد البشرية للتغيير المحتوم الذي ينجم عن الأهداف وأساليب العمل .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة ومناقشتها :

بعد التطرق في المبحث الاول والمبحث الثاني الى الادبيات النظرية للتعلم التنظيمي والأداء الوظيفي، سيتم في هذا المبحث استعراض مجموعة من الدراسات التي اوردت متغيرات الدراسة بشكل منفصل، كما سنقسم الدراسات الى دراسات عربية وأخرى أجنبية بالإضافة إلي ابراز مساهمة الدراسة الحالية في الموضوع

المطلب الأول : دراسات سابقة باللغة العربية

❖ **الدراسة الأولى :** أطروحة دكتوراه مقدمة من طرف الباحثة بلخضر مسعودة كلية علوم اقتصادية جامعة باجي مختار عنابة - 25/03/2015 بعنوان: "استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الابداع بالمؤسسة" دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال في عنابة تأسست عام 2005 الاتفاق بين المجموعة الجزائرية أسמידال والمجموعة الاسبانية فيلارمير، وهي رائدة في مجال الصناعة البتروكيميائية اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي الاستدلالي في جمع بياناتها حيث تم اجراء المسح المكتبي والاطلاع على الادبيات المتعلقة بكل من التعلم التنظيمي والابداع، اما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على اسلوب الاستبيان وتحليلها احصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب (325) عاملا بنسبة P% من مجتمع الدراسة، حيث وزعت الاستثمارات على افرادها كافة استرجع منها (214) دراسة مع استبعاد (64) منها غير مستوفية للبيانات، هدفت الدراسة الى معرفة امكانية ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي كما يراها العاملون في المؤسسة .

نتائج الدراسة : يتضح بان ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي كان بمستوى متوسط مع غياب التأثير الاستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار في جميع عناصر الابداع مما يوصي بضرورة تفعيل هذه الاستراتيجية بالمنظمة.

❖ **الدراسة الثانية:** دراسة خيرة" 2010 جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - بعنوان: "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة سونطراك حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأداء المؤسسي والتعلم التنظيمي ، وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان والمقابلة من طرف الباحثة عل عينة قوامها 120 موظف بسونطراك.

❖ **نتائج الدراسة :** التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول الى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية التي تواجهها، وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق اساسا من خبرات وتجارب أعضاء المؤسسة، كما

توصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم التنظيمي بالمؤسسة بمعدل يفوق درجة متوسطة، حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي.

❖ **الدراسة الثالثة:** دراسة عبد المالك ججيق وسارة عبيدات 2014 جامعة باجي مختار عنابة - بعنوان: "واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر" وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع التعلم التنظيمي في شركة من خلال قياس اثر المرتكزات الأساسية المدعمة لاكتساب وتقاسم المعارف في ممارسة التعلم الفردي الجماعي، وعلى المستوى الكلي للشركة لتحقيق اهداف الدراسة اقترح الباحثان نموذجا يتكون من المتغيرات المستقلة المتمثلة في مرونة الهيكل التنظيمي، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية، التكوين، والمتغير التابع المتمثل في ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة. وقد وزعت استبانة على عينة مكونة من (263) عامل اي بنسبة 60% من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والاساليب الاحصائية الملائمة .

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة لاكتساب وتقاسم المعارف ومستويات ممارسة التعلم التنظيمي مقدمة انتقادات الدراسة- :لابد من الاهتمام بضرورة تفعيل التعلم التنظيمي وتعزيزه بصفة ديناميكية ومتواصلة.

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة الأجنبية:

❖ **دراسة النجاشي (2017)** والتي تعد من الدراسات الحديثة التي تناولت "مدى ممارسة التعلم التنظيمي في وزارة الخدمة المدنية السعودية في مدينة الرياض" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي ومستوى ممارسة الإبداع الإداري وأبرز معوقاتا بوزارة الخدمة المدنية وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (1413) موظفا مدنيا، وبلغ الحجم العينة (314) موظف واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى توفر ممارسة التعلم التنظيمي والإبداع الإداري في وزارة الخدمة المدنية كما توصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من التعلم التنظيمي والإبداع الإداري، من أهمها عدم ارتباط الحوافز والمكافآت بالتعلم والإبداع والإنجاز. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها: قبول أخطاء العاملين في نطاق التعلم، وتحفيزهم نحو التعلم بشكل مستمر. وربط الحوافز والمكافآت بالتعلم والإبداع والإنجاز. وضرورة اتباع نهج الإدارة اللامركزية، وتبني الوسائل والإجراءات التي ترفع الأمان الوظيفي.

❖ دراسة **Bhaskar and Mishra 2016** : والتي هدفت إلى دراسة صدق مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال استخدام استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) الذي طوره Watkins, and Marsick سنة 1992 في مؤسسة عامة تعمل في مجال الطاقة بدولة الهند كما هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة المتعلم المستمر، والنقاش والحوار والتعاون والتعلم الجماعي، الأنظمة الداعمة للتعليم، تمكين الناس للتعليم، والقيادة الاستراتيجية للتعليم والأداء التنظيمي. ولتحقيق هدف الدراسة، تم جمع البيانات من عينة قوامها (204) موظفين في المؤسسة المختارة في الدراسة.

نتائج الدراسة : وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التعلم التنظيمي بأبعاده السبعة عال، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وكل من الأداء المعرفي والأداء المالي وأوصت الدراسة بأهمية تطوير استراتيجيات تعزز التعلم على مستوى المنظمة بما يعزز روح المنظمة المتعلمة، وتوفير المنصات التي تتم فيا مشاركة المعرفة بين مجموعات الموظفين لتمكينهم من الشعور بالتمكين في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، وضع مكافآت رسمية وغير رسمية لأي فكرة أو ابتكار مدهل.

❖ دراسة العتيبي (2012) بعنوان " مدى تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز بجدة" والتي هدفت إلى التعرف على خصائص التعلم التنظيمي وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في مختلف المستويات الإدارية، وتم تحديد عينة الدراسة ب (300) موظف.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة بأن خصائص التعلم التنظيمي الخمسة يتم تطبيقها بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو خصائص التعلم التنظيمي تعزى إلى الفئة العمرية أو الجنس. بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي والمستوى الإداري وسنوات الخبرة.

❖ دراسة **Rachid ;Saeed** بعنوان **Factors Affecting the Performance of Employees at AI Work Place in the Banking Sector of Pakistan** 2013.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة التأثيرية بين المدير وموقف وأداء الموظف وايضا تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المعرفي في باكستان وتم اعتماد بنوك ساهيو كعينة تمت عليها الدراسة، حيث تم توزيع 200 استمارة و وقام الباحث بتحليل البيانات من خلال استخدام الانحدار الخطي المتعدد وذلك عن طريق برنامج التحليل الاحصائي

(SPSS)، لأن هناك 5 متغيرات مستقلة تؤثر على متغير وحيد تابع وهو الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة الى ان هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على اداء العاملين في مكان العمل وتتمثل هذه المتغيرات في موقف المدير، الثقافة التنظيمية، المشاكل الشخصية، مضمون العمل، والمكافآت المالية كل هذه المتغيرات لها تأثير ايجابي على الأداء بإستثناء مشاكل الموظفين التي تعيق الأداء.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تناولت بعض الدراسات التعلم التنظيمي بوصفه عملية للإبداع كما في دراسة بلخضر مسعودة 2015 ودراسة النجاشي 2017، وانصب اهتمام دراسات أخرى على غرار دراسة bahasker and mishra 2016 بربط التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة وذلك من خلال قياس أبعاد المنظمة المتعلمة بالأداء، أما دراسة العتيبي 2012 فقد شخّصت الخصائص المؤثرة في مستوى التعلم التنظيمي . وقد قامت دراسة خيرة 2010 بدراسة العلاقة بين الأداء المؤسسي والتعلم التنظيمي، أما دراسة عبد المالك ججيق فقد حاولت معرفة واقع التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر .

✓ تنوعت أغلب الدراسات العربية والأجنبية المنظمات الصناعية كمجتمع للدراسة إلا دراسة العتيبي التي كانت في مؤسسة خدمية تعليمية(الجامعة) وتتأرجح حجم العينات في تلك الدراسات ما بين 120 لغاية 325 شخصاً . وقد اعتمدها أغلب الدراسات بوصفها أداة للدراسة، وكانت العينات في الدراسات السابقة عينات عشوائية.

تأسيساً على ما تقدم في الفقرات المذكورة في أعلاه، حاولت الدراسة الحالية الإفادة من بعض الدراسات السابقة في الآتي:

✓ الاطلاع على منهجية الدراسات السابقة والإفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

✓ الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد الباحث في تحديد مجتمع للدراسة الحالية والعينة المناسبة وحجمها ، وطريقة سحبها من المجتمع .

✓ التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات ، وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة لاختبار فرضيات الدراسة الحالية ، مع تحديد أساليب الصدق والثبات الأكثر ملاءمة لمتغيراتها.

- ✓ التعرف على المشكلات التي أثارته تلك الدراسات وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لتنطلق منها الدراسة الحالية فتكمل ما تم تأسيسه في تلك الدراسات .
- ✓ تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الجوانب النظرية فتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استعمال أحد المتغيرات ، واختلفت في استخدام المتغير الآخر إلا في دراسة واحدة تم استخدام نفس المتغيريين في دراسة الحالة.
- في ضوء تحليل بعض الدراسات السابقة ، امتازت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:
- ✓ امتازت الدراسة الحالية بربط متغيرات التعلم التنظيمي (التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي، التعلم على المستوى المنظمي) بالمتغير التابع الأداء .
- ✓ اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة فقد حاولت الدراسة الحالية إلى إبراز مدى تأثير التعلم التنظيمي على الأداء .

ملخص الفصل الأول

من خلال ما سبق عن التعلم التنظيمي والأداء وأهميتهما في المؤسسة، وجدنا اختلاف في وجهات النظر حول مفهوم التعلم التنظيمي والأداء، وتأثير التعلم التنظيمي على الأداء يكمن بالشعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه مؤسسته والارتباط بها والاحلاص لها والتوافق مع قيمتها واهدافها والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد والرغبة في الحفاظ على مكانة المؤسسة. ومن خلال الفصل التطبيقي سوف نتطرق إلى تحديد أثر التعلم التنظيمي على الأداء بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة.



الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمصنع النسيج والأغطية

SOFACT تيسمسيلت .



تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الجوانب النظرية لكل من التعلم التنظيمي والأداء، وذلك بتوضيح أثر التعلم التنظيمي على أداء المنظمات يأتي هذا الفصل التطبيقي كإسقاط ما تم دراسته نظريا على المؤسسة محل الدراسة.

حيث نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي من الدراسة والمتمثل في الكشف عن أثر التعلم التنظيمي على أداء مؤسسة الأغذية والنسيج " SOFACT " - تيسمسيلت -

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول التعريف بمؤسسة الأغذية والنسيج

-SOFACT- أما المبحث الثاني فتناول الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثالث فتطرق إلى نتائج الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الأغذية والنسيج - SOFACT -

شركة الأغذية النسيجية صوفاكت "SOFACT" هي إحدى المؤسسات الفرعية المشتقة من وحدات الإنتاج للشركة العمومية الاقتصادية "COUVERTEX"

نقوم من خلال هذا المبحث بتقديم نبذة تاريخية حول المؤسسة واهدافها ودورها وعرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة الأغذية والنسيج "SOFACT"

أولاً: نشأة مؤسسة الأغذية والنسيج "SOFACT"

بعد الاستقلال وخلال الستينيات نشأت مؤسسة "SONITEX" المتخصصة في الصناعات النسيجية، مديريتها العامة بالجزائر العاصمة التي تشرف على جميع المؤسسات النسيجية عبر الوطن.

في سنة 1982 وقعت الهيكل الأولى للمؤسسة وانشقت عنها مجموعة من المؤسسات المتخصصة نذكر من بين هذه المؤسسات:

- ✓ ENADITEX: هي مؤسسة متخصصة في توزيع المواد النسيجية.
- ✓ COTITEX: هي مؤسسة متخصصة في الصناعة القطنية، خياطة الأقمشة وغيرها.
- ✓ ELATEX : هي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية.

وفي إطار توسيع النشاطات الصناعية عبر الوطن، أبرمت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية "SONITEX" سنة 1983 عقد مع مؤسسة "PECSTAR" في بومباي بالهند لإنشاء مركب الصناعة الأغذية النسيجية والخيط الخشن في تيسمسلت باسم "COUVERTEX" وبقيت أشغال هذا المشروع في طور الإنجاز إلى غاية سنة 1987. لم تدم مؤسسة "COUVERTEX" إلا عشر سنوات، وفي نهاية سنة 1997 وبقرار رقم 02 للجمعية العامة للصندوق القابض للصناعة النسيجية قرر حل هذه المؤسسة وتوزيع ممتلكات على المؤسسات الفرعية الجديدة وانبثقت عنها مؤسسة صوفاكت "SOFACT".

ثانياً: التعريف بمؤسسة الأغذية والنسيج صوفاكت "SOFACT"

إن مؤسسة الأغذية النسيجية لتيسمسلت صوفاكت، شركة ذات أسهم برأسمال مليون دينار جزائري، هي شركة فرعية منبثقة عن وحدات الإنتاج للشركة العمومية الاقتصادية "COUVERTEX" وذلك طبقا للقرار رقم 02 بمجلس الصندوق القابض للصناعة النسيجية المنعقد بتاريخ 09-11-1997 بمقره الاجتماعي الكائن بـ 22 شارع المعدومين.

يقدر عدد العمال الإجمالي للمؤسسة بـ 237 عامل وعاملة يتمتعون بكل امتيازات القطاع العام من عطل وتأمينات... الخ .

ثالثا: البطاقة التقنية للمؤسسة

* التسمية: الجزائرية للمنسوجات تكسالج "صوفاكت" تيسمسيلت.

* الرأسمال الاجتماعي عند الإنشاء: 1.000.000 دج بـ 200 سهم.

* رأس المال الاجتماعي: ابتداء من تاريخ 24-06-2000 هو 700.000.000 دج بـ 1400 سهم وهذا حسب تقرير الجمعية غير العادية للمؤسسة صوفاكت سنة 2000.

المؤسسة الأم : COUVERTEX TISSEMSILT .

تاريخ الإنشاء: 15-03-1998.

رقم السجل التجاري: 98 B07002021.

رقم الضمان الاجتماعي: 3832463057.

المساحة الكلية: 10 هكتار و 03 آرات.

المساحة المغطاة: 5.3 هكتار .

الطاقة الإنتاجية السنوية: 1.050.000 غطاء و 2200 طن من الخيط الخشن إلا أن الإنتاج الحالي لا يتعدى 750.000 سنويا، لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين عوض ثلاثة أفواج حسب ما صرح به نائب رئيس المديرية التقنية.

عدد العمال الإجمالي للمؤسسة: 237 عامل وعاملة يصنفون كما يلي:

- الإطارات: 31 إطار .

- عمال المراقبة: 67 عامل.

- عمال التنفيذ: 139 عامل.

موقع المؤسسة: تقع المؤسسة الجزائرية للمنسوجات "صوفاكت" في الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت، وما جعل موقعها إستراتيجيا كونها تقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها، وتتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـ 10 هكتار و 3 آرات وتبلغ المساحة المغطاة 503 هكتار.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي

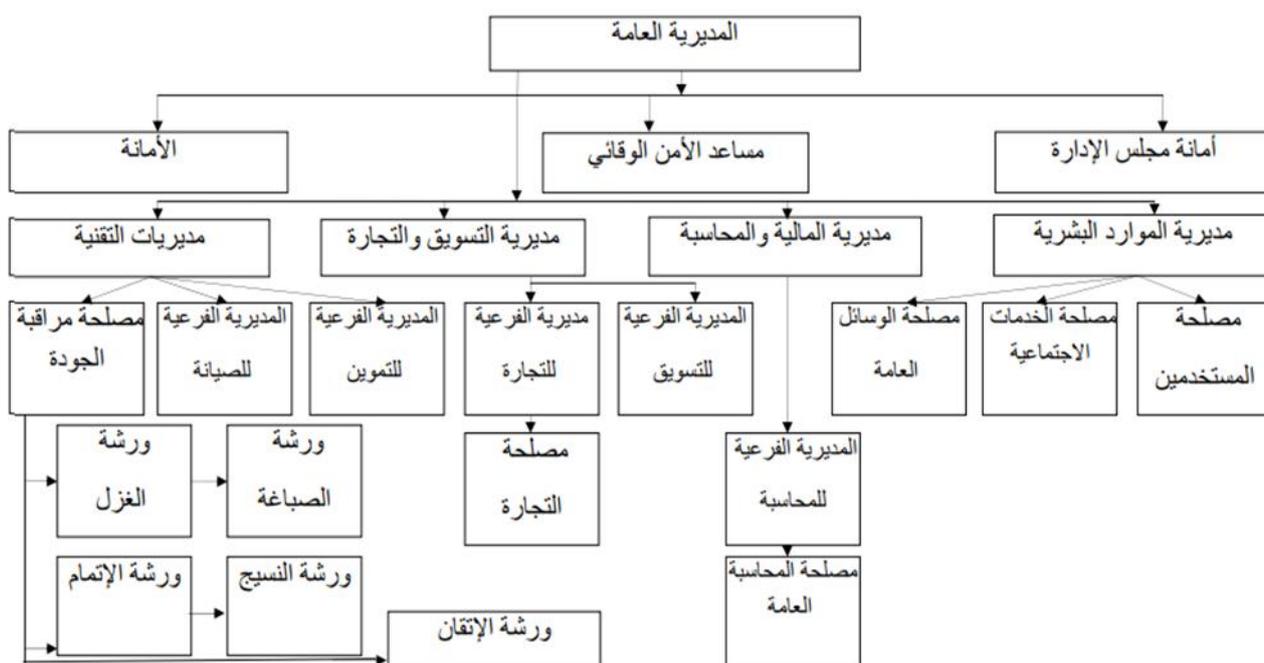
أولاً : نشاط مؤسسة الأغذية والنسيج "SOFACT"

تختص المؤسسة في انتاج وتسويق الأغذية النسيجية المصنوعة محليا من مادة الاكليريك **Acliryque**

المستورد من عدة دول اهمها : اسبانيا تركيا اندونيسيا، كما تنتج المؤسسة الخيوط الغليظة التي تباع في الغالب الى القطاع الخاص بالنسيج التقليدي للإشارة فان المادة الأولية مشتقة من البترول وهي سهلة الاستعمال كما أن سعرها يتغير بتغير سعر البترول.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأغذية والنسيج "SOFACT"

الشكل 1-2 : يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأغذية والنسيج "SOFACT"



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: أهداف ودور المؤسسة في الإقتصاد الوطني

ككل شركة تحرص على بقائها في السوق وتصبوا إلى نجاحها اهداف تسطرها وتسعى الى تحقيقها، ومنه فإن شركة صوفاكت وضعت اهداف خاصة بها من أجل تطوير نفسها من جهة وبغرض المساهمة في إنعاش الإقتصاد الوطني من جهة أخرى.

أولاً: أهداف المؤسسة في الإقتصاد الوطني

لقد عرفت شركة صوفاكت تطورا ملحوظا واستقرارا كبيرا مقارنة بمثيلتها من الشركات الوطنية العمومية فهي تسعى الى تحقيق أهدافها باستمرار ونذكر منها :

- ✓ المحافظة على هذا المكسب والذي يعتبر من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية.
- ✓ استعمال أحدث الوسائل والتكنولوجيا في الانتاج بغرض تحديث مواصفات المنتج وزيادة كميته لإعطاء قدرة تنافسية.
- ✓ الحصول على شهادة ISO للجودة والنوعية.
- ✓ التحكم في تقنيات الانتاج لتقادي الانحرافات.
- ✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بعرض تطوير الشركة وكذا الإقتصاد الوطني.

ثانيا: دور المؤسسة في الإقتصاد الوطني

لقد ورثت شركة صوفاكت مديونية ضخمة عن المؤسسة الأم، وبالرغم من هذا المشكل تبقى ظروفها الانتاجية التجارية والتسييرية في تحسن مستمر بل أكثر من ذلك أصبحت تساهم بشكل كبير في تدعيم خزينة الدولة عن طريق دفعها المنتظم للضرائب.

وللإشارة فإن الشركة لا تلجأ الى الدولة من أجل تموينها بالمواد الأولية من الخارج بل تعتمد على أموالها الخاصة. تحاول المؤسسة المساهمة في حل مشكل البطالة وذلك كونها توظف عدد لا بأس به من العمال.

تعتبر ولاية تيسمسيلت من الولايات التي تفنقر للشركات لذا نجد أن الشركة صوفاكت تساهم بشكل كبير في فك العزلة عن هذه المنطقة وتحاول أن تمنحها طابعا صناعيا الى جانب الطابع الفلاحي الذي يطغى عليها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

1- منهجية الدراسة :

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا، وقصد فهم أدق وأفضل تم اعتماد المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي ، باعتبار المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا كما توجد في الواقع وتصويرها كليا بإعطائها وصفا رقميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وفي إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا لا نقف عند جمع المعلومات فحسب، بل كذلك نعد إلى تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم وتحديد الأثر الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة

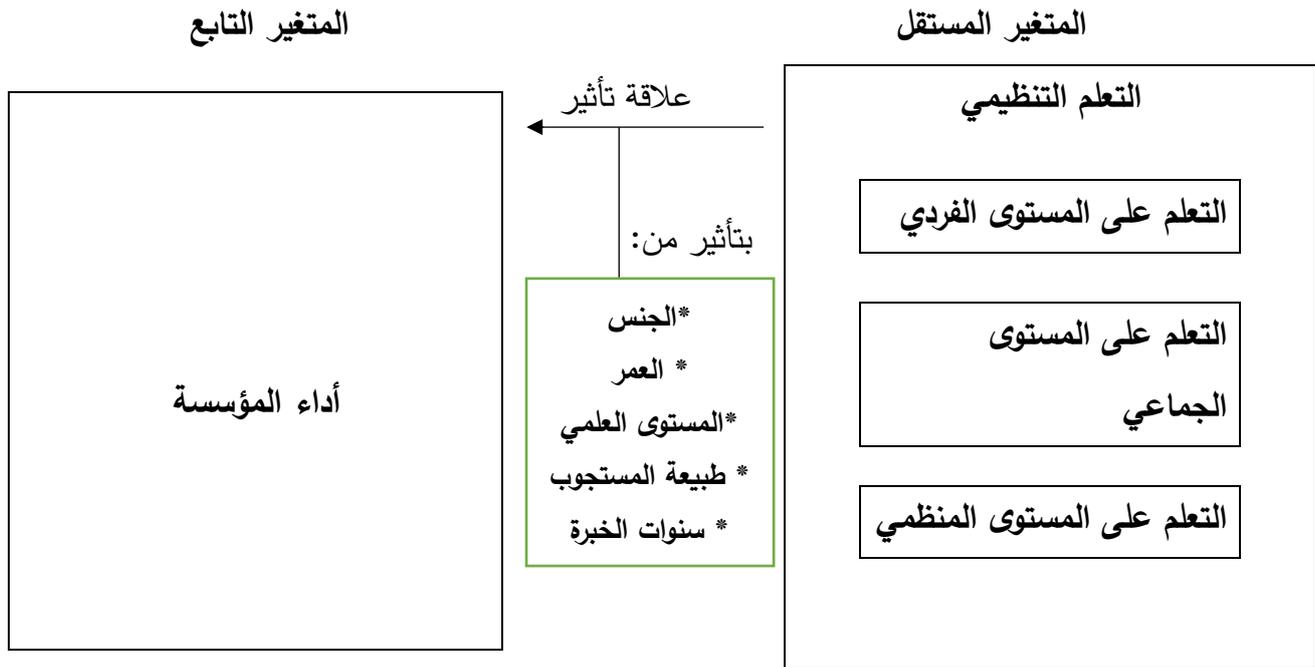
2- متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : ويتمثل في التعلم التنظيمي في المؤسسة بصفة عامة ويشمل التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم الفردي

المتغير التابع : ويتمثل في الأداء ومدى تحسينه.

3- نموذج الدراسة التطبيقية :

الشكل 2-2 يمثل نموذج الدراسة التطبيقية



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة ومصادر جمع البيانات

1- مجتمع وحجم العينة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة SOFACT والبالغ عددهم 237 موظف وتم أخذ عينة تتكون من 70 عامل حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الفئات وذلك حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة.

2- مصادر جمع البيانات

2-1 المصادر الثانوية :

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات من كتب ومجلات ورسائل جامعية ذات علاقة بموضوع الدراسة وعلى ضوء ذلك حددت الدراسة

2-2 المصادر الأولية :

ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية بالإعتماد على الأدوات التالية:

✓ الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدها في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التنقل بين أقسامه والإطلاع بشكل مقرب على طرق الإنتاج في مختلف

وحداتها، وهذا ما مكننا من جمع العديد من الملاحظات التي تصب في فكرة واحدة ساعدتنا كثيرا في معرفة أثر التعلم التنظيمي على أداء العاملين، وسهلت علينا إعداد الاستبيان.

✓ استمارة الاستبيان :

بغية الحصول على المعلومات والتأكد من صحة فرضيات الدراسة قمنا بوضع الاستبيان كأداة للوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدراسة بحيث يشمل الاستبيان الموجه لموظفي مؤسسة الأغذية والنسيج SOFACT تيسمسيلت والذي يحتوي على ثلاث محاور:

❖ **المحور الأول :** يتعلق بالبيانات الشخصية تضمنت أسئلة حول: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المستجوب وسنوات الخبرة.

❖ **المحور الثاني :** يتعلق بعملية التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة والذي يضم 25 سؤال مقسمة إلى ثلاث أجزاء فرعية جاءت كما يلي : التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي والتعلم على المستوى المنظمي.

❖ **المحور الثالث :** يتعلق بأداء العاملين ويضم 13 سؤال حيث تم :

✓ عرض الإستبيان للتحكيم على مجموعة من أساتذة .

✓ تعديل الإستبيان وصياغته وفقا للتحكيم في شكل نهائي.

✓ توزيع الإستبيان شخصا على مجموعة من موظفي المؤسسة.

قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس " ليكارت " الخماسي والذي يحتمل خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لأجزاء الإستبيان ، ويسهل بالتالي ترميز وتتميط الإجابات كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل 2-3 يمثل مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر من إعداد الطالب

- ولتحديد طول فئات هذا المقياس المستخدم في الاستبيان ن تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=5-1) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (0.8=4/5) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

✓ المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة غير موافق تماما.

✓ المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة غير موافق.

✓ المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد.

✓ المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة موافق.

✓ المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 تقابله عبارة موافق تماما.

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1- الأساليب الإحصائية المستعملة: و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن مقاييس الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية... الخ لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronachs) : لتحديد مدى ثبات أداة القياس المستخدمة .

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط : تستخدم لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

✓ تحليل التباين الأحادي (one way anova) لتحليل دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (العمر، المستوى العلمي، طبيعة المستجوب، سنوات الخبرة).

✓ اختبارات (Independent simple test) لمعرفة اختبار الفروقات في إجابات العينة التي تعزى لمتغير الجنس.

✓ إختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (كولموغروف-سميرنوف).

ثانيا: ثبات أداة القياس

قبل إجراء التحاليل فإنه لا بد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء.

جدول 1-2 : يبين قيمة معامل الثبات:

عدد العبارات	الثبات	الصدق
38	0.93	0.96

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة $(\alpha = 0.93)$ وهي درجة جيدة جدا كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.96) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: تحليل النتائج

1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

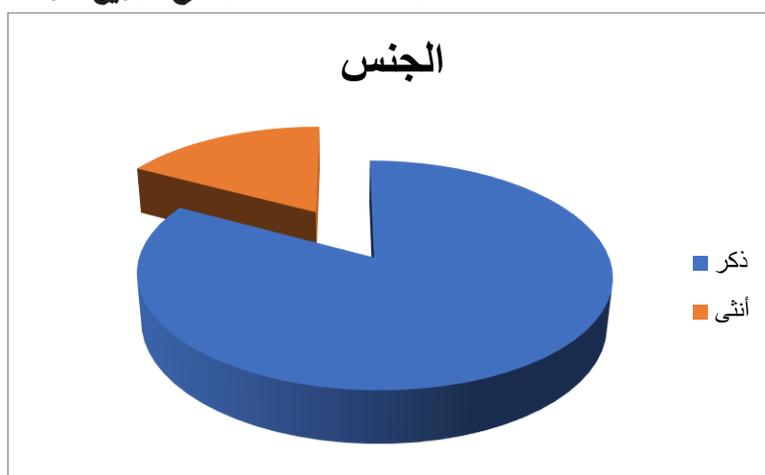
أولاً: الجنس

جدول 2-2 : يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
82.9	58	ذكر
17.1	12	أنثى
100	70	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

كما هو موضح في الجدول (02) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة (82.9%)، أكثر بكثير من الإناث بنسبة (17.1%)، فيما تكونت العينة من مجموع 70 عامل بنسبة (100%)، و الشكل 2-4 أدناه يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

ثانيا: العمر

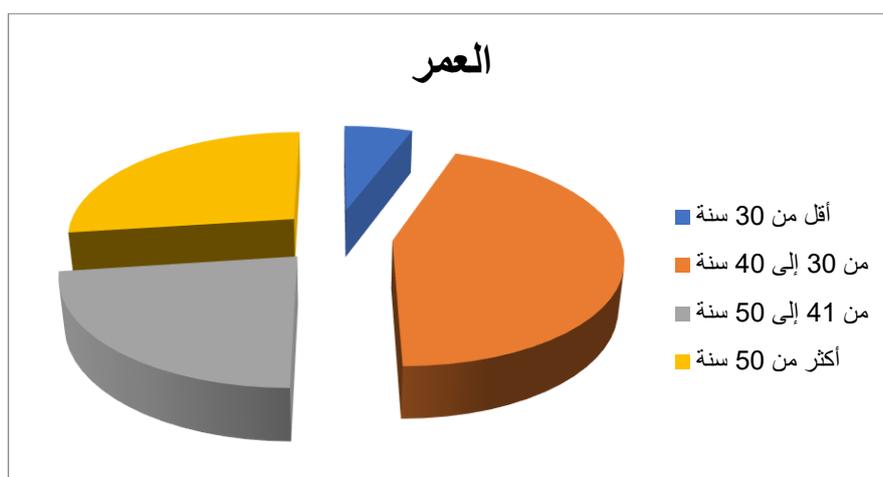
جدول 2-3: يبين توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	04	5.7
من 30 إلى 40 سنة	31	44.3
من 41 إلى 50 سنة	16	22.9
أكثر من 50 سنة	19	27.1
المجموع	70	100

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب العمر فقد أشارت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة بنسبة بلغت (44.3%)، يليها العمال الذين فئتهم العمرية تفوق الـ 50 سنة بنسبة (27.1%)، ثم الأفراد الذين سنهم ما بين 41 و 50 سنة بنسبة (22.9%) و في الأخير عمال المصنع الذين لا يتعدى عمرهم الـ 30 سنة بنسبة ضئيلة بلغت (5.7%).

الشكل 2-5: يبين توزيع العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

ثالثا: المستوى العلمي

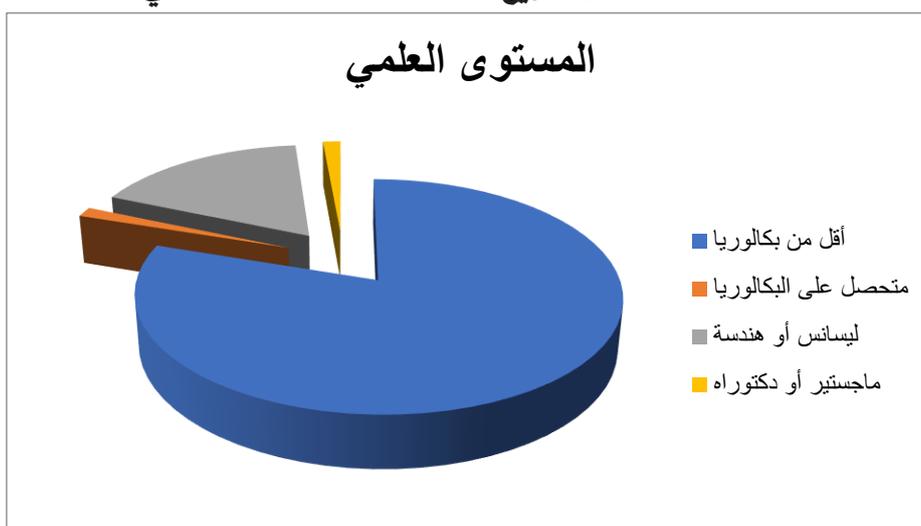
جدول 2-4 : يبين توزيع العينة حسب المستوى العلمي.

المستوى العلمي	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من بكالوريا	56	80.0
متحصل على البكالوريا	01	1.4
ليسانس أو هندسة	12	17.1
ماجستير أو دكتوراه	01	1.4
المجموع	70	100

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول () أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من العمال الذين يمتلكون مستوى علمي أقل من البكالوريا بنسبة عالية بلغت (80.0%)، يليها الأفراد الذين لديهم شهادة الليسانس أو الهندسة بنسبة (17.1%)، فيما جاءت نسبة الأفراد المتحصلين على شهادة البكالوريا و العمال الذين لديهم شهادة ماجستير أو دكتوراه بنسبة ضئيلة جدا بلغت (1.4%).

الشكل 2-6 : يبين توزيع العينة حسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

رابعاً: طبيعة المستجوب

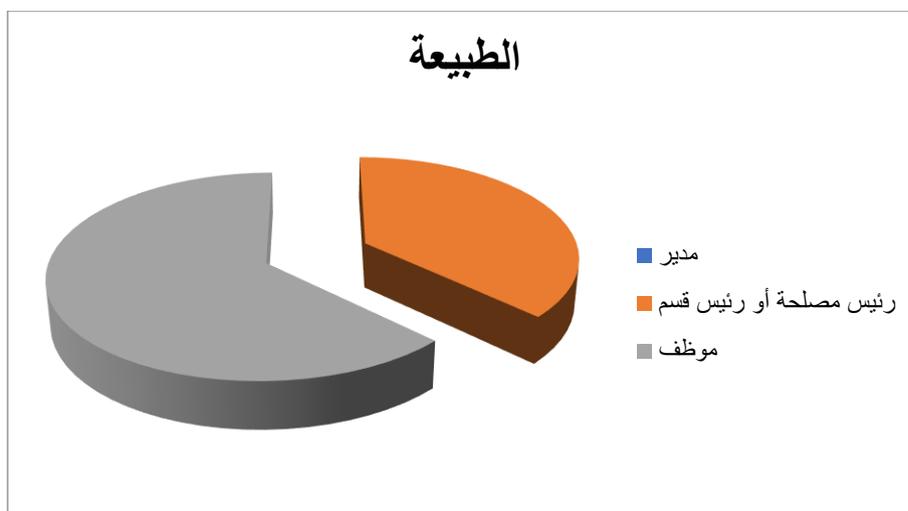
جدول 2-5 : يبين توزيع العينة حسب طبيعة المستجوب .

النسبة المئوية %	التكرارات	الطبيعة
0.0	00	مدير
37.1	26	رئيس مصلحة أو قسم
62.9	44	موظف
100	70	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول () أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موظفون عاديون على مستوى مصنع النسيج و الأغذية بنسبة بلغت (62.9%)، يليها الاعمال الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة أو رئيس قسم بنسبة بلغت (37.1%).

الشكل 2-7 : يبين توزيع العينة حسب طبيعة المستجوب



المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

خامسا: سنوات الخبرة

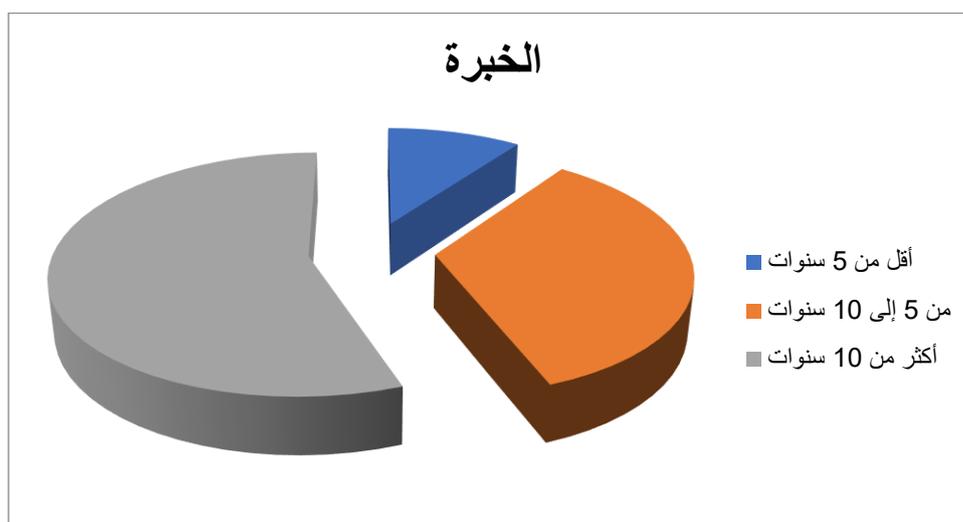
جدول 2-6 : يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	التكرارات	الخبرة
10.0	07	أقل من 5 سنوات
34.3	24	من 5 إلى 10 سنوات
55.7	39	أكثر من 10 سنوات
100	70	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول () أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية لمدة تفوق الـ 10 سنوات بنسبة بلغت (55.7%)، يليها العمال الذين لديهم خبرة مهنية وأقدمية في المصنع لمدة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (34.3%)، و في الأخير الأفراد الذين يمتلكون سنوات خبرة تقل عن الـ 5 سنوات بنسبة (10.0%).

الشكل 2-8 : يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

2- التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

المحور الثاني : التعلم التنظيمي.

جدول 2-7 : يبين متوسطات عبارات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
موافق	1.23	3.58	خضعت لدورات تعليمية في المؤسسة
محايد	1.12	3.11	تضع المؤسسة مجموعة أدوات أمام العمل لعرض أفكارهم
موافق	1.19	3.65	تسعى للتعلم وزيادة معرفتك في إطار ما هو متاح في المؤسسة
موافق	1.13	3.44	تستخدم مهارة الاجتماع الفعال من أجل التعلم
موافق	1.12	3.80	تعتقد أن الخطأ هو فرصة للتعلم
موافق	1.05	3.91	مناقشة الأخطاء تتم بهدف التعلم
موافق	1.11	3.45	يدلي الأفراد بأفكارهم ويبحثون عن معرفة أفكار الآخرين
محايد	1.15	3.27	تتيح المؤسسة حرية الإبداع والتفكير لكل فرد
موافق	1.22	3.45	تقوم المؤسسة بتدوير العمال على عدة مناصب لاكتساب خبرات جديدة

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

كما هو ملاحظ من خلال النتائج في الجدول رقم () أعلاه، فإن أفراد عينة الدراسة سبق لهم وأن خضعوا إلى دورات تعليمية في المؤسسة وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (3.58) وانحراف معياري مقداره (1.23) .

و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، و ذلك ما ينطبق على أن العمال يسعون إلى التعلم و زيادة معرفتهم في إطار ما هو متاح في المؤسسة بمتوسط (3.65) و أنهم يستخدمون مهارة الاجتماع الفعال من أجل التعلم بمتوسط (3.44) هذا بالإضافة إلى أن الأفراد يعتقدون أن الخطأ هو فرصة للتعلم بمتوسط (3.80)، كما أنهم يدلون

بأفكارهم و يبحثون عن معرفة أفكار الآخرين و التي جاءت بمتوسط (3.45) و أن المؤسسة تقوم بتدوير العمال على عدة مناصب لاكتساب خبرات جديدة بنفس المتوسط، و أن الأفراد موافقون على أن مناقشة الأخطاء تتم بهدف التعلم و التي جاءت بمتوسط (3.91) و هي كلها متوسطات ترجح خيار موافق.

أما فيما يخص وضع المؤسسة مجموعة أدوات أمام العمال لعرض أفكارهم فقد عبر أفراد العينة من متسوقي الأنترنت عن حيادهم بهذا الخصوص وذلك ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي (3.11) و هو المتوسط الذي يرجح خيار محايد و هو نفس الرأي حول إتاحة المؤسسة حرية الإبداع و التفكير لكل عامل و التي جاءت بمتوسط (3.27).

جدول 2-8: يبين متوسطات عبارات التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
موافق	1.03	3.65	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي و التعاوني
محايد	1.10	3.37	هناك حوار جماعي في المؤسسة
موافق	1.00	3.72	تعقد المؤسسة اجتماعات لحل الصراعات
محايد	1.12	3.30	تشجع المؤسسة لتشكيل فرق عمل لنقل المهارات والمعارف بين الأفراد
موافق	1.17	3.41	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات و أفكار العمال
موافق	1.10	3.71	تعتقد أن قرار الفريق يمكن أن يكون أفضل من قرار الفرد الواحد
محايد	1.03	3.35	تقوم المؤسسة بزيادة الانسجام و توطيد العلاقات بين أعضاء الفريق
محايد	1.24	3.32	تتناقش النجاحات و الإخفاقات التي مرت بها المؤسسة و الاستفادة منها

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

كما أظهرت النتائج من خلال الجدول أعلاه، أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي و التعاوني و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.65) و انحراف معياري مقداره (1.03) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق.

و ذلك ما ينطبق على أن المؤسسة تعقد اجتماعات لحل الصراعات بمتوسط (3.72) و أخذها بعين الاعتبار اقتراحات و أفكار العمال بمتوسط (3.41)، كما أن العمال موافقون على أن قرار الفريق يمكن أن يكون أفضل من قرار الفرد الواحد و التي جاءت بمتوسط (3.71).

بينما عبر الأفراد عن حيادهم بخصوص أن هناك حوار جماعي في المؤسسة و التي جاءت بمتوسط (3.37) و ذلك ما ينطبق على أن المؤسسة تشجع لتشكيل فرق عمل لنقل المهارات و المعارف بين الأفراد بمتوسط (3.30) و أن المؤسسة تقوم بزيادة الانسجام و توطيد العلاقات بين أعضاء الفريق بمتوسط (3.35) بالإضافة إلى أن الأفراد محايدون بخصوص مناقشة النجاحات و الإخفاقات التي مرت بها المؤسسة و الاستفادة منها و التي جاءت بمتوسط (3.32).

جدول 2-9: يبين متوسطات عبارات التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة.

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها المستقبلية	3.51	1.08	موافق
تعتبر مؤسستك نجاح المؤسسات الأخرى مرجعا لها	3.38	1.15	محايد
تستفيد المؤسسة من الشراكات التي تعقدها	3.62	1.05	موافق
تكافئ المؤسسة الأفراد نظير أعمالهم	3.18	1.36	محايد
تعتبر المؤسسة التعلم التنظيمي من أولوياتها	3.31	1.12	محايد
تركز المؤسسة على نوعية المهارات و المعارف لدى الأفراد	3.51	1.08	موافق
تستبق المؤسسة التغيرات الحاصلة في بيئتها و تتعامل معها بمرونة	3.52	1.01	موافق
تعتبر المؤسسة المتعاملين معها مصدر تعلم (الزبائن، الموردين، المنافسين، الهيئات الحكومية ..)	3.54	1.15	موافق

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

كشفت النتائج أن أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تقوم بتحديد أهدافها المستقبلية و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري (1.08)، و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق و ذلك ما ينطبق على استفادتها من الشراكات التي تعقدتها بمتوسط (3.62)، و تركيزها على نوعية المهارات و المعارف لدى العمال بمتوسط (3.51)، كما أن الأفراد موافقون على أن المؤسسة تستيقب التغييرات الحاصلة في بيئتها و تتعامل معها بمرونة و التي جاءت بمتوسط (3.52) و هو نفس الشأن بخصوص أن المؤسسة تعتبر المتعاملين معها مصدر تعلم (الزبائن، الموردن، المنافسين، الهيئات الحكومية ..) بمتوسط (3.54).
فيما عبر أفراد العينة عن الحياد حول ما اعتبار المؤسسة نجاح المؤسسات الأخرى مرجعا لها و التي جاءت بمتوسط (3.38) و نفس الشيء بخصوص مكافئتها للعمال نظير أعمالهم بمتوسط (3.18) و ذلك ما ينطبق على اعتبار المؤسسة التعلم التنظيمي من أولوياتها بمتوسط (3.31).

المحور الثالث: الأداء

جدول 2-10: يبين متوسطات عبارات محور الأداء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
توجد في المؤسسة وظيفة البحث و التطوير	3.34	1.03	محايد
يسعى كل فرد للحصول على معلومات من خارج المؤسسة	3.05	1.21	محايد
العمال في مختلف الأقسام يعملون معا لتبادل الخبرات	3.60	1.08	موافق
تهتم المؤسسة بجمع المقالات و التقارير التي تخدم مجال عملها	3.38	1.05	محايد
تعلم المؤسسة العمال باستراتيجيتها و أهدافها	3.55	1.05	موافق
تستخدم المؤسسة المقارنة المرجعية	3.18	1.15	محايد
العمال يتصلون بشكل سهل مع مديرهم	3.35	1.14	محايد
الحوار ميزة من ميزات المؤسسة	3.61	1.17	موافق
الأعمال الموكلة للعمال معرفة بشكل واضح و دقيق	3.60	1.12	موافق
هناك أدوات معينة لتسجيل طريقة حل المشاكل الحاصلة لحفضها للاستعمال المستقبلي	3.57	1.09	موافق

موافق	0.98	3.47	هناك مستوى رضا عالي عن جو التعلم السائد في المؤسسة
موافق	1.14	3.68	يحسن التدريب من إنتاجية المؤسسة
موافق	1.23	3.42	تهتم المؤسسة بتدريب العمال حول طريقة التعامل مع الزبائن

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

كشفت النتائج من خلال البيانات على الجدول رقم () أعلاه، أن أفراد عينة الدراسة العمال في مختلف الأقسام يعملون معا لتبادل الخبرات و ذلك ما تبته قيمة المتوسط الحسابي (3.60) و انحراف معياري مقداره (1.08) و هو المتوسط الذي يشير لخيار موافق.

و ذلك ما ينطبق على أن المؤسسة تعلم العمال باستراتيجيتها و أهدافها بمتوسط (3.55)، و أن الحوار ميزة من ميزات المؤسسة و التي جاءت بمتوسط (3.61)، كما أن الأفراد يرون بأن الأعمال الموكلة إليهم معرفة بشكل واضح و دقيق بمتوسط (3.60) و أنه هناك مستوى رضا عالي على جو التعلم السائد بالمؤسسة بمتوسط (3.47) بالإضافة إلى أن التدريب من شأنه التحسين من إنتاجية المؤسسة و التي جاءت بمتوسط (3.68)، و أن المؤسسة تهتم بتدريب الأفراد على طريقة التعامل مع الزبائن بمتوسط (3.42).

بينما نلاحظ من خلال نفس النتائج أن العمال محايدون بخصوص وجود وظيفة للبحث و التطوير على مستوى المؤسسة و التي جاءت بمتوسط (3.34) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار محايد، و ذلك ما ينطبق على سعي كل عامل للحصول على المعلومات من خارج المؤسسة بمتوسط (3.05) و استخدام المؤسسة للمقارنة المرجعية بمتوسط (3.18) و أن العمال يتصلون بشكل سهل مع مدير المؤسسة بمتوسط (3.35).

اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (كولموغروف-سميرنوف):

الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

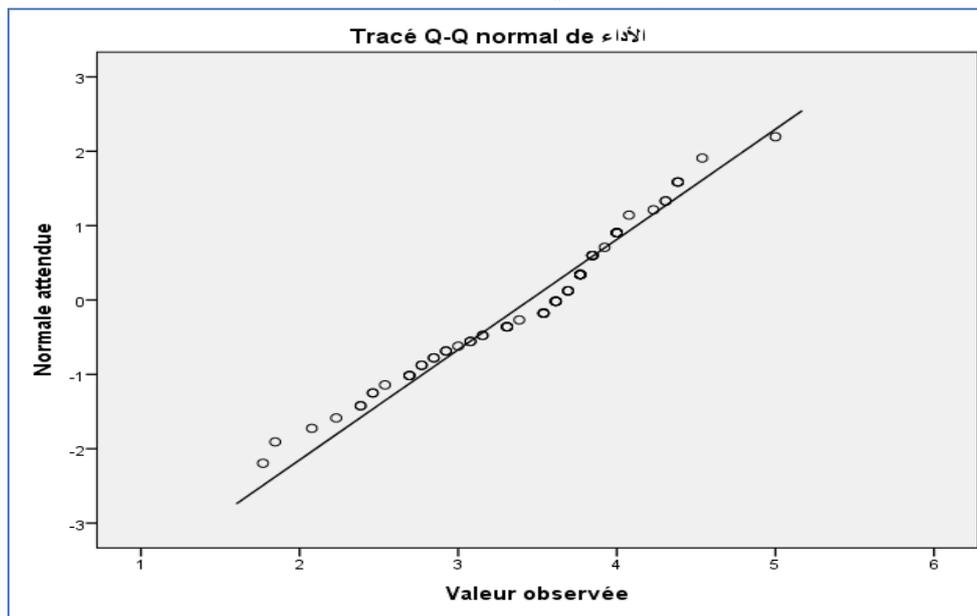
الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول 2-11 يمثل اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (كولموغروف-سميرنوف)

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	القيمة الإحصائية Statistiques	Ddl درجة الحرية	Sig. القيمة الاحتمالية
المقياس	.094	70	*.200

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

الشكل 2-9 يمثل التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (كولموغروف-سميرنوف)



المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

كما هو ملاحظ من خلال الجدول أعلاه فإن قيمة المعنوية بلغت (0.20) عند درجة حرية 70، و هي غير دالة إحصائياً لأن $(\alpha \geq 0.05)$ و بالتالي فإننا نقبل فرض العدم و الذي يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، و ذلك ما يدل عيه كذلك توزيع البيانات على المنحنى و التي هي قريبة من خط الانحدار

المطلب الثاني : اختبار و مناقشة الفرضيات.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ للتعلم التنظيمي على الأداء بمصنع النسيج والأغذية نقوم بوضع :

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الأداء.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الأداء.

جدول 2-12 : يبين اختبار "ف" للتعلم التنظيمي على الأداء.

الأداء	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
التعلم التنظيمي	16.536	1	75.590	دال	0.00

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 16.536 و بلغت قيمة "ف" 75.590 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية $\text{sig} = 0.000$ و الذي هو دال إحصائياً، لأن $(\alpha \geq 0.05)$ و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الأداء.

ولمعرفة درجة ومدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول 2-13: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

الأداء	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
التعلم التنظيمي	0.72	0.526	0.726	0.792	0.762

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

كما نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.72) وهو ارتباط طردي قوي وبالتالي هناك علاقة ارتباط قوية بين التعلم التنظيمي والأداء، وأن معامل التحديد بلغ (0.526) وهذا يعني أن التعلم التنظيمي قد فسر ما مقداره (52.6%) من أداء عمال مصنع النسيج والأغذية.

وتكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$X762.0 + 792.0Y =$$

وبالتالي نستنتج أن المتغير التابع والمتمثل في أداء العمال يساوي $0.762 + 0.792$ ضرب المتغير المستقل التعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الأولى.

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ للتعلم الفردي على

الأداء في مصنع النسيج والأغذية نقوم بوضع :

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على أداء العمال بمصنع النسيج والأغذية. الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على أداء العمال بمصنع النسيج والأغذية.

جدول 2-14 : يبين اختبار "ف" للتعلم التنظيمي على المستوى الفردي على الأداء.

الأداء	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية SIG
على المستوى الفردي	12.282	1	43.660	دال	0.00

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 12.282 و بلغت قيمة "ف" 43.660 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية $sig = 0.00$ و الذي هو دال إحصائياً، لأن $(\alpha \geq 0.05)$ و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على أداء العمال بمصنع النسيج والأغذية..

و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول 2-15: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

الأداء	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
على المستوى الفردي	0.62	0.391	0.625	1.329	0.602

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

كما نلاحظ معامل الارتباط بلغ (0.62) و هو ارتباط طردي متوسط ما يعني أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين التعلم التنظيمي على المستوى الفردي و الأداء، و أن معامل التحديد بلغ (0.391) و هذا يعني أن التعلم التنظيمي على المستوى الفردي قد فسر ما مقداره (39.1 %) من أداء عمال مصنع النسيج و الأغذية.

وتكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$X602.0 + 329.1Y =$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في أداء العمال يساوي $0.602 + 1.329$ ضرب المتغير المستقل التعلم التنظيمي على المستوى الفردي.

الفرضية الفرعية الثانية.

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ للتعلم الجماعي على الأداء في بمصنع النسيج والأغذية نقوم بوضع :

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على أداء العمال بمصنع النسيج والأغذية.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على أداء العمال بمصنع النسيج والأغذية.

جدول 2-16 يبين اختبار "ف" للتعلم التنظيمي على المستوى الجماعي على الأداء.

الأداء	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
على المستوى الجماعي	12.242	1	43.425	دال	0.000

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 12.242 و بلغت قيمة "ف" 43.425 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية sig = 0.000 و الذي هو دال إحصائياً، لأن $(\alpha \geq 0.05)$ و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على أداء العمال بمصنع النسيج والأغذية. ولمعرفة درجة ومدى التأثير ومعادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات وملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول 2-17: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

الأداء	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
على المستوى الجماعي	0.62	0.390	0.624	1.427	0.581

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.62) عند مستوى معنوية (0.00) و بالتالي توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي و الأداء، و أن معامل التحديد بلغ (0.390) و هذا يعني أن التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي قد فسر ما مقداره (39.0%) من أداء عمال مصنع النسيج و الأغذية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$X581.0 + 427.1Y =$$

وبالتالي نستنتج أن المتغير التابع والمتمثل أداء العمال في يساوي $1.169 + 0.671$ ضرب المتغير المستقل التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي.

الفرضية الفرعية الثالثة :

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ للتعلم المنظمي على الأداء بمصنع النسيج والأغذية نقوم بوضع :

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي على أداء العمال بمصنع النسيج والأغذية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي على أداء العمال بمصنع النسيج والأغذية.

جدول 2-18: يبين اختبار "ف" للتعلم التنظيمي على مستوى المنظمة على الأداء.

الأداء	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
على مستوى المنظمة	16.285	1	73.209	دال	0.00

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 16.285 و بلغت قيمة "ف" 73.209 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية $\text{sig} = 0.00$ و الذي هو دال إحصائياً، لأن $(0.05 \geq \alpha)$ و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي على أداء العمال بمصنع النسيج والأغذية

جدول 2-19: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

الأداء	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
على مستوى المنظمة	0.72	0.518	0.720	1.086	0.685

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

كما نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.72) و عليه توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة و الأداء، و أن معامل التحديد بلغ (0.518) و هذا يعني أن التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي قد فسر ما مقداره (51.8 %) من أداء عمال مصنع النسيج و الأغذية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$X685.0 + 086.1Y =$$

وبالتالي نستنتج أن المتغير التابع والمتمثل أداء العمال في يساوي $0.685 + 1.086$ ضرب المتغير المستقل التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

لدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين المتغيرات الشخصية وأداء العمال. وينبثق منها خمسة فرضيات فرعية.

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين متغير الجنس والأداء و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين متغير الجنس والأداء .

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين متغير الجنس والأداء .

وللتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم معالجته إحصائياً، وذلك باستخدام اختبار "ت" (T-test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطين لعينتين مستقلتين.

جدول 2-20: يبين اختبار (T-test) للتعلم التنظيمي و الأداء حسب الجنس.

الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى الدلالة sig
نكر	58	3.47	0.63	68	0.007-	غير دال	0.99
أنثى	12	3.47	0.47				

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

بلغ المتوسط الحسابي للعمال الذكور في التعلم التنظيمي و أثره على الأداء (3.47) بانحراف معياري مقداره (0.63) فيما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.47) بانحراف معياري (0.47) و بلغت درجة الحرية 68، فيما جاءت قيمة "ف" -0.007، عند مستوى معنوية 0.99 و الذي هو غير دال إحصائياً لأن $(\alpha \leq 0.05)$. و بناء على ما سبق فإننا نقبل فرض العدم الذي ينص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين متغير الجنس والأداء.

الفرضية الفرعية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين متغير العمر والأداء. و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين متغير العمر والأداء.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين متغير العمر والأداء.

جدول 2-21: يبين نتائج اختبار "ف" للتعلم التنظيمي و الأداء حسب العمر.

التعلم التنظيمي	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
العمر	0.207	3	0.178	غير دال	0.91

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 0.207 و بلغت قيمة "ف" 0.178 عند درجة حرية 3 و مستوى معنوية $\text{sig} = 0.91$ و هو غير دال إحصائياً، لأن $(\alpha \geq 0.05)$ و بالتالي فإننا نقبل فرض العدم، و الذي ينص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha < 0.05)$ بين متغير العمر والأداء.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha < 0.05)$ بين متغير المستوى العلمي والأداء. وتقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha < 0.05)$ بين متغير المستوى العلمي والأداء.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha < 0.05)$ بين متغير المستوى العلمي والأداء.

جدول 2-22: يبين نتائج اختبار "ف" للتعلم التنظيمي والأداء حسب المستوى العلمي.

التعلم التنظيمي	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
المستوى العلمي	0.952	3	0.844	غير دال	0.47

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 0.952 و بلغت قيمة "ف" 0.844 عند درجة حرية 3 و مستوى معنوية $\text{sig} = 0.47$ و الذي هو غير دال إحصائياً، لأن $(\alpha \geq 0.05)$ و بناء على ما سبق فإننا نقبل فرض العدم، و الذي ينص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha < 0.05)$ بين متغير المستوى العلمي والأداء.

الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha < 0.05)$ بين متغير طبيعة المستجوب والأداء. وتقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha < 0.05)$ بين متغير طبيعة المستجوب والأداء.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين متغير طبيعة المستجوب والأداء

جدول 2-23: يبين نتائج اختبار "ف" للتعلم التنظيمي و الأداء حسب طبيعة المستجوب.

التعلم التنظيمي	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
طبيعة المستجوب	0.143	1	0.380	غير دال	0.54

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 0.143 و بلغت قيمة "ف" 0.380 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية sig = 0.54 و هو غير دال إحصائياً، لأن ($\alpha \geq 0.05$) و بالتالي فإننا نقبل فرض العدم، و الذي ينص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($0.05 < \alpha$) بين متغير طبيعة المستجوب والأداء.
الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين متغير سنوات الخبرة والأداء. وتقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين متغير سنوات الخبرة والأداء.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين متغير سنوات الخبرة والأداء

جدول 2-24: يبين نتائج اختبار "ف" للتعلم التنظيمي و الأداء حسب الخبرة.

التعلم التنظيمي	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
سنوات الخبرة	0.860	2	1.157	غير دال	0.32

المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 0.860 و بلغت قيمة "ف" 1.157 عند درجة حرية 2 و مستوى معنوية sig = 0.32 و الذي هو غير دال إحصائياً، لأن ($\alpha \geq 0.05$) و بالتالي فإننا

نقبل فرض العدم، و الذي ينص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha < 0.05$) بين متغير سنوات الخبرة والأداء.

ملخص الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا، حيث تم بناء الأداة المستخدمة في جمع المعلومات والتي تمثلت في الاستبيان، ووزعت على عينة من العمال في مؤسسة الأغطية والنسيج SOFACT تيسمسيلت، وبعد الحصول على الاستبيانات التي اعتمدت لاستخلاص النتائج تم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 22)

كما حاولنا من خلال المبحث التعريف بالمؤسسة والمنهج المتبع في الدراسة ثم عرضنا النتائج ومن ثم تحليلها في المبحث الثاني وكانت النتائج العامة لهذه الدراسة إيجابية حيث تبين أن التعلم التنظيمي بأبعاد الثلاثة يؤثر على أداء العاملين في مؤسسة الأغطية والنسيج تيسمسيلت.



خاتمة عامة



يعتبر التعلم التنظيمي من بين الأصول الأكثر قيمة ووزن بالنسبة للمنظمات المتعلمة، فالدور الأساسي لهاته المنظمات يندرج في كيفية المحافظة على هذا الأصل وكيفية استخدامه من أجل خلق قيمة مضافة وتحقيق أهدافها بأقل جهد وتكلفة. ويعد التعلم التنظيمي في هذا الإطار ضمن قمة الأصول المحورية المؤثرة على فشل ونجاح المؤسسة، وتبرز الأهمية الاستراتيجية لهذه المفردة التنظيمية من خلال تحسين أداء الأفراد وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية والربحية عن طريق تغيير سلوكيات العاملين وزيادة مهاراتهم المختلفة وإتاحة حرية الإبداع والتفكير للأفراد داخل المؤسسة ومحاولة زيادة الانسجام وتوطيد العلاقات بين أعضاء الفريق. ولتغطية جوانب موضوع الدراسة الحالية حاولنا من خلال الاشكالية والتي تمثلت فيما يلي: " إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية؟ وبغرض الإجابة على أهم النقاط التي لها علاقة بالمتغيرات المذكورة سابقا، وبغرض الإجابة على الاشكالية قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين في الفصل الأول تم التعريف بمتغيرات الدراسة: التعلم التنظيمي والأداء إضافة إلى إيراد بعض ما جاءت به الكتابات العلمية فيما يخص المصطلحين من مصادر، أهداف، مستويات ونظريات. وقد هدف الفصل التطبيقي إلى إسقاط هذه المتغيرات على الجانب العملي من أجل معرفة واقع تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي وتأثيره على الأداء في مصنع الأغذية والنسيج، إضافة إلى عرض نتائج الدراسة، وعلى هذا النحو تم استنتاج جملة من النتائج على المستوى النظري وعلى المستوى التطبيقي وذلك كما يلي:

❖ 01- على المستوى النظري: تم التوصل إلى مايلي:

- ✓ تعد عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية بمختلف أبعادها أصبحت أكثر فعالية في تحقيق أهدافها المستقبلية.
- ✓ تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بامتلاك مقومات التعلم التنظيمي، وذلك بسبب كبر حجم التحديات والتطورات التكنولوجية والعلمية التي تواجه هذه المنظمات، بحيث أصبح التعلم التنظيمي الوسيلة الأساسية لتحقيق هدف هذه المنظمات في بناء قدراتها التنافسية.
- ✓ يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي الذي يرتبط عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.
- ✓ التعلم التنظيمي هو نتاج لتعلم أفراد المؤسسة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي أو حتى على المستوى المنظمي والذي بدورها يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.
- ✓ المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.

✓ الأداء الوظيفي الأفضل هو ذلك الأداء الذي تنطبق نتائجه مع الأهداف والخطط المرسومة من قبل المنظمة.

✓ تفيد عملية تقييم الأداء الوظيفي في الكشف عن السلوكيات المفيدة مع السعي الى تعميمها ، ووضع حد للسلوكيات الخاطئة ومحاولة التقليل منها.

❖ 02- على المستوى التطبيقي :

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في التعلم التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في الأداء عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$

نسبة تأثير التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على الأداء بمصنع الأغذية والنسيج SOFACT تيسسيلات قدرت ب 52.6%

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم على المستوى الفردي والأداء عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم على المستوى الجماعي والأداء عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم على المستوى المنظمي والأداء عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$

✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، طبيعة المستجوب، سنوات الخبرة).

❖ إختبار الفرضيات :

✓ الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والأداء .

إن هذه الفرضية صحيحة إلى حد بعيد حيث أظهرت النتائج أن 52.6% من تحسين الأداء راجع إلى عملية التعلم التنظيمي .

✓ الفرضية الثانية : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، طبيعة المستجوب، سنوات الخبرة) على الأداء .

هذه الفرضية غير صحيحة وهو ما تم إثباته من خلال نتائج إستجواب عينة من موظفي المصنع محل الدراسة حيث بينت أنها لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، طبيعة المستجوب، سنوات الخبرة) على الأداء .



قائمة المصادر والمراجع



الكتب:

- السيد اسماعيل). الادارة الاستراتيجية. مصر: مركز التنمية الاستراتيجية. . (1998)
- بلال خلف السكرانة. الابداع الاداري. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع. (2011).
- شحادة نظمي. ادارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر (2000).
- خالد عبد الرحمان الهيبي ادارة الموارد البشرية. تقييم اداء الموارد البشرية، 31. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع. . (2005).
- حسن رواية ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية. . (2003).
- علي العضايبة). ادارة المنظمات: نظريات وسلوك. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. (1996)
- ديسلر جاري. ادارة الموارد البشرية. السعودية: دار المريخ. (2003).
- مرعشي نديم. الصحاح. لبنان: دار الحضارة العربية. (1974)
- طلال بن عايد الاحمد/التنظيم واداء المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية. . (2010).
- طلال بن عايد الأحمدم). التنظيم واداء المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. . (2010)
- علي عبد الهادي السلوك الانساني في المنظمات. مصر: دار التعليم الجامعي. . (2013).
- علي عبد الهادي. السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار التعليم الجامعي. . (2013)
- مصطفى سيد. إدارة البشر (الأصول والمهارات). مصر (2002) .
- مطلوب معجم الحضارة العربية الحديثة. بيروت لبنان. . (2002).
- أطروحات و الرسائل:

- بلقاسم جودي التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين(اطروحة ماجيستر). بسكرة: جامعة محمد خيضر. . (2014)

- أسماء سالم اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير. . (2010).
- المجلات و المقالات العلمية:**
- حبيب أيوب نادية دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية. السعودية: مجلة الإدارة العامة. (2004).
- ابو اسنية. مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لضوابط المنظمة المتعلمة. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 439-475. (2015).
- عز الدين سليمان. (بلا تاريخ). استراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية. مجلة افاق العلوم.
- سلمى عمارة التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. (2018).
- شنتاحة عائشة لمنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ. . (2017). تم الاسترداد من asjp: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/109/1/4/32106>.
- شنشونة محمد اهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية، 131. . (2014).
- صباح ترغيني). دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية. بسكرة: جامعة محمد خيضر. (2018) .
- فهد سهيل سلامة تقويم الاداء الوظيفي وتطبيقاته بالاجهزة الحكومية في المملكة السعودية. 134-135. الرياض: مجلة الادارة العامة. . (1987).
- محمد الظالمي التعلم التنظيمي واثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة. . (2010).
- مريم روابحية. (بلا تاريخ). متطلبات تطوير الإبداع في المؤسسات الجزائرية . مجلة العلوم الاجتماعية، 120.
- مزهودة عبد المالك. الاداء بين الكفاءة والفعالية . مجلة العلوم الانسانية، 86. (2001).

مصطفى الهدله.. أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم. دمشق. . (2013)

مؤيد سعيد السالم مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المؤسسة. المجلة العربية للإدارة. (2007).

نجم عبود نجم. إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. (2005).

هدى صقرالمنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء للدولة. دمشق: المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة. . (2003).

يوسف عبايدية التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية. سطيف. . (2018).

يوسف عبايدية. التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية . سطيف (2018).

المراجع باللغة الأجنبية:

Stevens E .(2005) .*Peut-on opérationnaliser l'apprentissage organisationnel*.

a carmeli .(2008) .*Organizational crisis-preparedness: the importance of learning from failures* .

Anne RIBEROLLES .(1992) .*Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines* .france: les presses de jouve.

B moingea .(1996) .*organizational learning and competitive advantage* .new delhi: sage publication.

c Fillol .(2006 ,06 13) .*Apprentissage organisationnel : Une étude de cas chez EDF* .Genève: XV5 conférence internationale de management stratégique.

D & ,. Newman, P & ,.Price , R.," Decision Making In Organizations ", First Published , Prentice –Hall , Create Britain– England – London , 1999 . Lee) .
(1999 *Decision Making In Organizations* .London: Prentice –Hall.

D Kanoppen .(2010) .Supply chain relationships: Exploring the linkage between inter–organizational adaptation and learning.

lynch richard .(2000) .*Corporate Strategic "*, 2nd ed , Prentice –Hall Jersey ,2000 .
England.

M Ferrary .(2006) .*Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, Economica* .Paris.

Marie Tresanini .(2004) .*valuer les compétences* .édition EMS Management & société colombelles.

N Rolland .(2010 ,6 5) .*L'apprentissage de connaissances en management issues des alliances* تم الاسترداد من <http://www.strategie-aims.com>

Stein A .(2009) .*Industrial marketing management*.

Stein A .(2009) .*Industrial marketing management*.

v Trans .(2006) .*Apprentissage et performance dans les Joint–ventures internationales au Vietnam* .Genève.

|

.

- Stevens E. (2005). *Peut-on opérationnaliser l'apprentissage organisationnel*.
- A, S. (2009). *Industrial marketing management*.
- A, S. (2009). *Industrial marketing management*.
- carmeli, a. (2008). *Organizational crisis-preparedness: the importance of learning from failures*.
- Ferrary, M. (2006). *Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, Economica*. Paris.
- Filloi, c. (2006, 06 13). Apprentissage organisationnel : Une étude de cas chez EDF. Genève: XV5 conférence internationale de management stratégique.
- Kanoppen, D. (2010). Supply chain relationships: Exploring the linkage between inter-organizational adaptation and learning.
- Lee, D. ..-H.-E.-L. (1999). *Decision Making In Organizations*. London: Prentice - Hall.
- moingea, B. (1996). *organizational learning and competitive advantage*. new delhi: sage publication.
- RIBEROLLES, A. (1992). *Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines*. france: les presses de jouve.
- richard, I. (2000). *Corporate Strategic ", 2nd ed , Prentice -Hall Jersey ,2000 .* England .

Rolland, N. (2010, 6 5). *L'apprentissage de connaissances en management issues des alliances*. Récupéré sur <http://www.strategie-aims.com>

Trans, v. (2006). *Apprentissage et performance dans les Joint-ventures internationales au Vietnam*. Genève.

Tresanini, M. (2004). *valuer les compétences*. édition EMS Management & société colombelles.



الملاحق



قسم

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

علوم التسيير / التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر 2

استبيان خاص بالعاملين

أخي الكريم أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لمنح المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالا

للحصول على شهادة ماستر 2 تخصص إدارة أعمال بعنوان:

- التعلم التنظيمي وأثره على الأداء - من خلال دراسة ميدانية بمصنع النسيج والأغطية SOFACT -

تيسميسيلت - .

لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة بعد القراءة المتأنية لكل العبارات ثم وضع علامة في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها لذلك نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان علما أن اجاباتكم ستكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة :

* عيشور ذهبية

من إعداد الطالب :

* حمادي محمد

السنة الجامعية

2023-2022

المحور الأول:

1-البيانات الشخصية:

الجنس:	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
العمر:	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 سنة إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>
	من 41 سنة إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	أكبر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>

المستوى العلمي:

أقل من البكالوريا	<input type="checkbox"/>	متحصل على البكالوريا	<input type="checkbox"/>
ليسانس أو هندسة	<input type="checkbox"/>	ماجستير أو دكتوراه	<input type="checkbox"/>

2-طبيعة المستجوب

المدير	<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة أو رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	------------------------	--------------------------	------	--------------------------

3-سنوات الخبرة

أقل من 05 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 05 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	------------------	--------------------------

تعريف التعلم التنظيمي:

هو عملية أو مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أو الداخلية، وتعبئة العاملين، ليكونوا أكثر حماسا ودافعية لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة؛ لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

تعريف الأداء:

تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

الرقم	العبارات	موافق	غير	غير

	تماما	موافق	محايد	موافق	تماما
المحور الثاني : التعلم التنظيمي					
على المستوى الفردي					
01					خضعت لدورات تعليمية في المؤسسة.
02					تضع المؤسسة مجموعة أدوات أمام العمال لعرض أفكارهم.
03					تسعى للتعلم وزيادة معرفتك في إطار ما هو متاح في المؤسسة.
04					تستخدم مهارة الاجتماع الفعال من أجل التعلم.
05					تعتقد أن الخطأ هو فرصة للتعلم.
06					مناقشة الأخطاء تتم بهدف التعلم.
07					يدلي الأفراد بأفكارهم ويبحثون عن معرفة أفكار الآخرين.
08					تتيح المؤسسة حرية الإبداع والتفكير لكل فرد.
09					تقوم المؤسسة بتدوير العمال على عدة مناصب لاكتساب خبرات جديدة.
على المستوى الجماعي					
10					تشجع المؤسسة على العمل الجماعي والتعاوني.
11					هناك حوار جماعي في المؤسسة.
12					تعقد المؤسسة اجتماعات لحل الصراعات.

					تشجع المؤسسة لتشكيل فرق عمل لنقل المهارات والمعارف بين الأفراد.	13
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات وأفكار العمال.	14
					تعتقد أن قرار الفريق يمكن أن يكون أفضل من قرار الفرد الواحد.	15
					تقوم المؤسسة بزيادة الانسجام وتوطيد العلاقات بين أعضاء الفريق.	16
					تناقش النجاحات والإخفاقات التي مرت بها المؤسسة والاستفادة منها.	17
على مستوى المنظمة						
					تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها المستقبلية.	18
					تعتبر مؤسستك نجاح المؤسسات الأخرى مرجعا لها.	19
					تستفيد المؤسسة من الشراكات التي تعقدها.	20
					تكافئ المؤسسة الأفراد نظير تعلمهم.	21
					تعتبر المؤسسة التعلم التنظيمي من أولوياتها.	22
					تركز المؤسسة على نوعية المهارات والمعارف لدى الأفراد.	23
					تستبق المؤسسة التغيرات الحاصلة في بيئتها وتتعامل معها بمرونة.	24
					تعتبر المؤسسة المتعاملين معها مصدر تعلم (الزبائن، الموردين، المنافسين، الهيئات الحكومية....).	25

المحور الثالث: الأداء

					توجد في المؤسسة وظيفة البحث والتطوير.	26
					يسعى كل فرد للحصول على معلومات من خارج المؤسسة.	27
					العمال في مختلف الأقسام يعملون معا لتبادل الخبرات.	28
					تتم المؤسسة بجمع المقالات والتقارير التي تخدم مجال عملها.	29
					تعلم المؤسسة العمال باستراتيجيتها وأهدافها.	30
					تستخدم المؤسسة المقارنة المرجعية.	31
					العمال يتصلون بشكل سهل مع مديريهم.	32
					الحوار ميزة من ميزات المؤسسة.	33
					الأعمال المؤكدة للعمال معرفة بشكل واضح ودقيق.	34
					هناك أدوات معينة لتسجيل طريقة حل المشاكل الحاصلة لخفضها للاستعمال المستقبلي.	35
					هناك مستوى رضا عالي عن جو التعلم السائد في المؤسسة.	36
					يحسن التدريب من إنتاجية المؤسسة.	37
					تتم المؤسسة بتدريب العمال حول طريقة التعامل مع الزبائن.	38

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	38

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	58	82,9	82,9	82,9
أنثى	12	17,1	17,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 30 - سنة	4	5,7	5,7	5,7
30 - 40 سنة	31	44,3	44,3	50,0
41 - 50 سنة	16	22,9	22,9	72,9
50 + سنة	19	27,1	27,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من البكالوريا	56	80,0	80,0	80,0
بكالوريا	1	1,4	1,4	81,4
ليسانس	12	17,1	17,1	98,6
ماجستير أو دكتوراه	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

طبيعة المستجوب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس مصلحة	26	37,1	37,1	37,1

موظف	44	62,9	62,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5-سنوات	7	10,0	10,0	10,0
10 - 5سنوات	24	34,3	34,3	44,3
10+سنوات	39	55,7	55,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Statistiques

	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	8م	9م
N Valide	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,5857	3,1143	3,6571	3,4429	3,8000	3,9143	3,4571	3,2714	3,4571
Ecart type	1,23350	1,12344	1,19037	1,13745	1,12417	1,05971	1,11233	1,15371	1,22398

Statistiques

	1ج	2ج	3ج	4ج	5ج	6ج	7ج	8ج
N Valide	70	70	70	70	70	70	70	70
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6571	3,3714	3,7286	3,3000	3,4143	3,7143	3,3571	3,3286
Ecart type	1,03400	1,10560	1,00609	1,12095	1,17329	1,10523	1,03610	1,24786

Statistiques

	1ن	2ن	3ن	4ن	5ن	6ن	7ن	8ن
N Valide	70	70	70	70	70	70	70	70
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,5143	3,3857	3,6286	3,1857	3,3143	3,5143	3,5286	3,5429
Ecart type	1,08672	1,15837	1,05186	1,36512	1,12344	1,08672	1,01755	1,15075

Statistiques

	1د	2د	3د	4د	5د	6د	7د	8د	9د	10د	11د	12د	13د
N Valide	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,3429	3,0571	3,6000	3,3857	3,5571	3,1857	3,3571	3,6143	3,6000	3,5714	3,4714	3,6857	3,4286
Ecart type	1,03400	1,21447	1,08213	1,05354	1,05824	1,15837	1,14253	1,17081	1,12159	1,09771	,98865	1,14895	1,23443

إختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	القيمة الإحصائية	Ddl درجة الحرية	Sig. القيمة الاحتمالية
المقياس	,094	70	,200*

Corrélations

		الأداء	التعلم	الفردى	الجماعى	المنظمة
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,726**	,625**	,624**	,720**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
التعلم	Corrélation de Pearson	,726**	1	,891**	,929**	,890**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
الفردى	Corrélation de Pearson	,625**	,891**	1	,745**	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70
الجماعى	Corrélation de Pearson	,624**	,929**	,745**	1	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70
المنظمة	Corrélation de Pearson	,720**	,890**	,648**	,780**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70

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

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,625 ^a	,391	,382	,53039

a. Prédicteurs : (Constante),
الفردى

b. Variable dépendante :
الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12,282	1	12,282	43,660	,000 ^b
Résidus	19,129	68	,281		
Total	31,412	69			

a. Variable dépendante :
الأداء

b. Prédicteurs : (Constante),
الفردى

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,329	,327		4,062	,000
الفردى	,602	,091	,625	6,608	,000

a. Variable dépendante :
الأداء

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,624 ^a	,390	,381	,53095

a. Prédicteurs : (Constante),
الجماعى

b. Variable dépendante :
الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12,242	1	12,242	43,425	,000 ^b

Résidus	19,170	68	,282		
Total	31,412	69			

a. Variable dépendante : الأداء
b. Prédicteurs : (Constante), الجماعي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,427	,314		4,550	,000
الجماعي	,581	,088	,624	6,590	,000

a. Variable dépendante : الأداء

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,720 ^a	,518	,511	,47164

a. Prédicteurs : (Constante), المنظمة
b. Variable dépendante : الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	16,285	1	16,285	73,209	,000 ^b
Résidus	15,126	68	,222		
Total	31,412	69			

a. Variable dépendante : الأداء
b. Prédicteurs : (Constante), المنظمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,086	,282		3,849	,000
المنظمة	,685	,080	,720	8,556	,000

a. Variable dépendante : الأداء

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,750 ^a	,562	,542	,45661

a. Prédicteurs : (Constante), المنظمة, الفردي, الجماعي
b. Variable dépendante : الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	17,651	3	5,884	28,221	,000 ^b
Résidus	13,760	66	,208		
Total	31,412	69			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), المنظمة, الفردي, الجماعي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,741	,306		2,425	,018
الفردي	,268	,119	,278	2,247	,028
الجماعي	-,009	,140	-,010	-,067	,947
المنظمة	,521	,126	,548	4,153	,000

a. Variable dépendante : الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,726 ^a	,526	,519	,46772

a. Prédicteurs : (Constante), التعلم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	16,536	1	16,536	75,590	,000 ^b
Résidus	14,876	68	,219		
Total	31,412	69			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), التعلم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		

1 (Constante)	,792	,311		2,548	,013
التعلم	,762	,088	,726	8,694	,000

a. Variable dépendante :

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكلية	ذكر	58	3,4746	,63907	,08391
	أنثى	12	3,4759	,47454	,13699

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الكلية	Hypothèse de variances égales	1,323	,254	-,007	68	,995	-,00129	,19518	-,39076	,38819
	Hypothèse de variances inégales			-,008	20,254	,994	-,00129	,16065	-,33612	,33355

الكلية BY العمر
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

الكلية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,207	3	,069	,178	,911
Intragruppes	25,550	66	,387		
Total	25,757	69			

الكلية BY المستوى
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

الكلبي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,952	3	,317	,844	,475
Intragroupes	24,805	66	,376		
Total	25,757	69			

ONEWAY الكلي BY الطبيعة
/MISSING ANALYSIS.**ANOVA**

الكلبي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,143	1	,143	,380	,540
Intragroupes	25,614	68	,377		
Total	25,757	69			

ONEWAY الكلي BY الخبرة
/MISSING ANALYSIS.**ANOVA**

الكلبي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,860	2	,430	1,157	,321
Intragroupes	24,897	67	,372		
Total	25,757	69			