

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قلمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

## دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية

- دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قلمة -

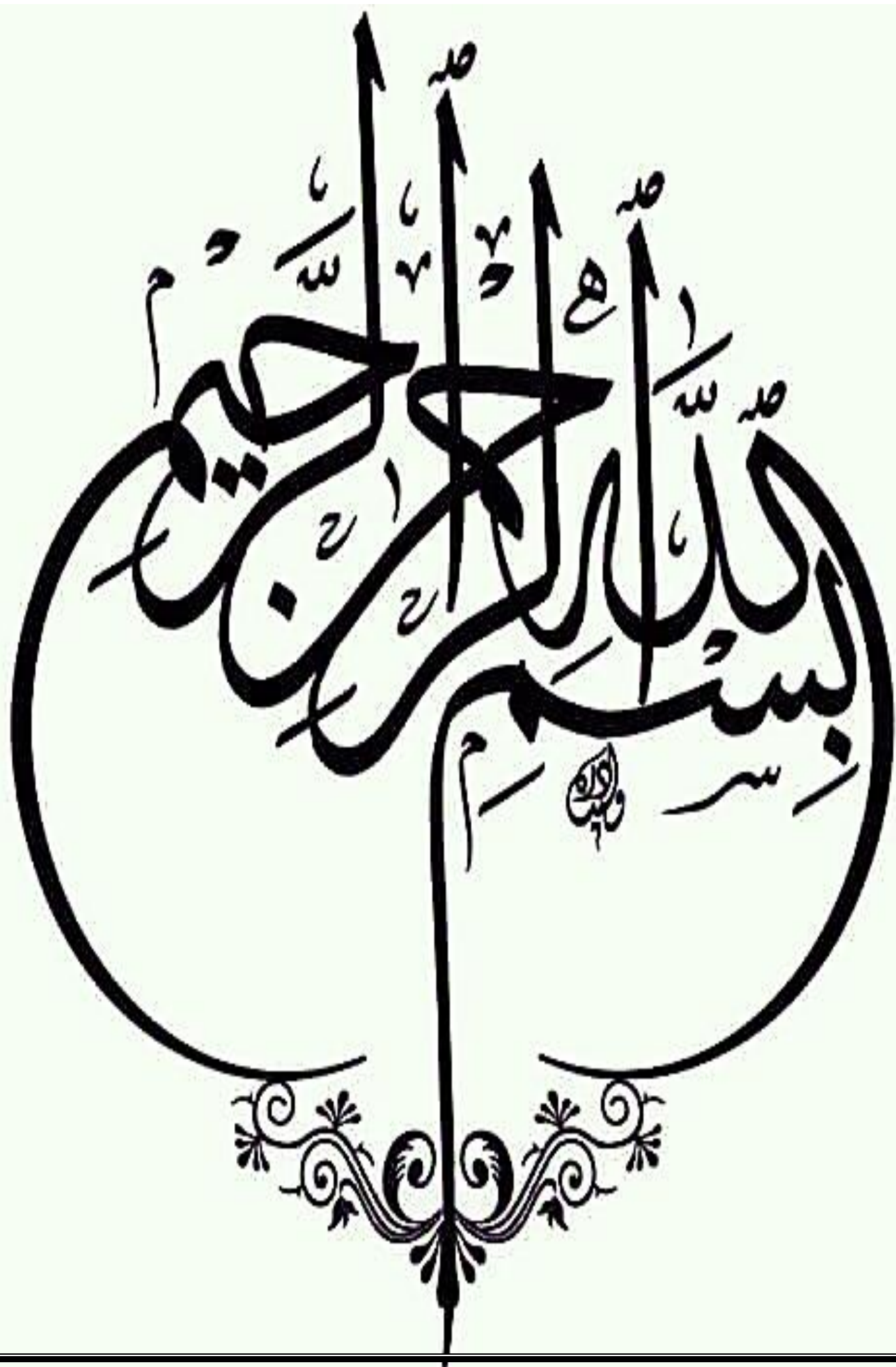
إشراف الأستاذ :

عقون عبد القادر

من إعداد الطلبة :

- بوخناف جهاد

- صالح نسرين



## شُكر وتقدير

الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه ونشكره عزّ وجل على كل ما  
تفضل به علينا والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات على توفيقنا  
لإنجاز هذا العمل المتواضع وأمدّنا بالقوة والصبر على مواصلته وإتمامه  
كما نتقدمُ بجزيل الشكر للأستاذ المشرف " عبد القادر عقون " عرفانًا منا  
له بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عونًا لنا في إنجاز هذا البحث  
كما نتقدم بتشكراتنا إلى كل من ساعدنا في مديرية البيئة لولاية قالمة  
وبالأخص السيد " الصديق مزغيش " وإلى كل من قدّم لنا يد العون  
وساهم في إنجاز هذا العمل من قريبٍ أو بعيدٍ  
في الأخير نتمنى التوفيق والسداد في هذا البحث  
إلى كل هؤلاء شكرًا

جهاد ونسرين

## الإهداء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى  
نبع الحنان الصافي وذلك القلب الكبير وتلك النعمة الطاهرة صاحبة  
الفضل عليّ التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيها فضلها والدتي  
حفظها الله وأطال في عمرها

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق وأغدق عليّ بالدعوات  
الصالحات وإلى الذي أعطاني كل شيء بلا مقابل والذي الحبيب أطال  
الله في عمره.

وإلى إخوتي وأخواتي "إياد، ضحى، ذكري"

وإلى كل القلوب التي كانت تفرح لفرحتي، وتأسى لما يصيبني إلى صديقتي  
العزيزة "نسرين"، أهدي ثمرة هذا الجهد

وإلى كل أحبتي

جهاد

## الإهداء

إلى من قال فيهما عزٌّ من قائل: " وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا " الأحقاف

آية 15

إلى من تقف آيات الرحمان خاشعة في تعظيمها وتكريمها أمي الغالية التي  
مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيها حقها الأزلي ولن أرد فضلها الأبدي

إلى من منحني كرم الحياة وكان سندًا لي أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى نجوم السماء إخوتي " بلال " و " محسن "

إلى رفيقة دربي التي ساندتني طيلة مسيرتي الجامعية «جهد»

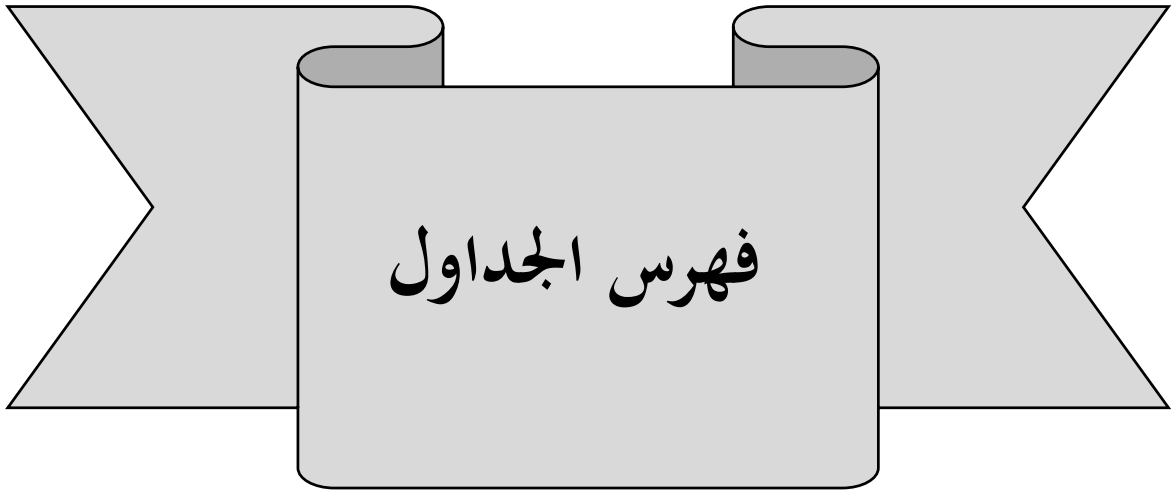
إلى كل زملائي في قسم إدارة أعمال

نسرين



## فهرس الأشكال:

- الشكل 1 : أساليب الحصول على المعرفة ..... 25
- الشكل 2 : الذاكرة التنظيمية ومكوناتها ..... 27
- الشكل 3 : حلقة التعلم التكيفي من وجهة نظر Daft 2001 ..... 29
- الشكل 4 : نموذج Pawlowsky 2001 لعملية التعلم التنظيمي ..... 30
- الشكل 5 : مراحل التعلم التنظيمي ..... 31
- الشكل 6 : نموذج اللؤلؤة (Modèle de marguerite) ..... 32
- الشكل 7 : الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة ..... 74
- الشكل 8: توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 76
- الشكل 9 : توزيع أفراد العينة حسب العمر ..... 78
- الشكل 10 : توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي ..... 79
- الشكل 11 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ..... 80
- الشكل 12 : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ..... 81
- الشكل 13 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة ..... 82





## فهرس الجدائل:

- الجدول 1 : عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للدراسة ..... ج
- جدول 2: أنواع التعلم التنظيمي حسب وجهات نظر مختلفة ..... 20
- الجدول 3 : الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ..... 41
- الجدول 4 : نقاط الإختلاف بين بعدي أداء المهمة والأداء الضمني ..... 49
- الجدول 5 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 76
- الجدول 6 : توزيع أفراد العينة حسب العمر ..... 77
- الجدول 7: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي ..... 79
- الجدول 8: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي ..... 80
- الجدول 9 : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة بالمؤسسة ..... 81
- الجدول 10 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة ..... 82
- الجدول 11 : خضوع عينة الدراسة للدورات تعليمية في المؤسسة ..... 83
- الجدول 12 : أنواع التعلم التنظيمي التي خضعت لها عينة الدراسة ..... 84
- الجدول 13 : توزيع أفراد العينة على أماكن إجراء التعلم التنظيمي ..... 85
- الجدول 14 : مدى سعي الموظف للتعلم وزيادة معرفته في إطار ما هو متاح في المؤسسة ..... 85
- الجدول 15 : استخدام الموظف لمهارة الاستماع الفعال من أجل التعلم ..... 86
- الجدول 16 : مدى تأييد أفراد العينة لفكرة " الخطأ هو فرصة للتعلم " ..... 86
- الجدول 17 : اختبار (khi deux) لإجابات حول التعلم التنظيمي على المستوى الفردي ..... 87
- الجدول 18 : مناقشة الموظف الأخطاء مع زملائه من أجل التعلم والإستفادة منها ..... 88
- الجدول 19 : مدى أخذ الموظف بأفكار ومقترحات زملائه ..... 89
- الجدول 20: قرار الفريق يمكن أن يكون أفضل من قرار الفرد الواحد ..... 89
- الجدول 21 : اختبار (khi deux) لإجابات حول التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي ..... 90
- الجدول 22: إستفادة المؤسسة من التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى ..... 91
- الجدول 23: مدى مساهمة تكرار العمليات بالمؤسسة في التعلم وتأدية المهام بشكل أسرع ..... 91
- الجدول 24 : إعتماء المؤسسة مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال وتسهيل عملية التعلم بين الأفراد ..... 92
- الجدول 25: مدى توفر المؤسسة على وسائل الكترونية لتسهيل الحصول على المعلومات ..... 93
- الجدول 26 : اختبار (khi deux) لإجابات حول التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسة ..... 93
- الجدول 27: مدى إكتساب الموظف المعارف اللازمة لتأدية مهامه ..... 94
- الجدول 28 : مدى إكتساب الموظف القدرة على تطوير مهاراته وتغيير أسلوبه نحو الأفضل ..... 95
- الجدول 29 : فوائد التعلم التنظيمي على الموظف ..... 96

- الجدول 30 : مدى رضا الموظف عن نفسه وشعوره بعد خضوعه للتعلم التنظيمي .....96
- الجدول 31 : اختبار (khi deux) للإجابات حول مساهمة التعلم التنظيمي في رفع قدرات الموظفين.....97
- الجدول 32 : وجود حوافز تدفع الموظفين نحو التعلم التنظيمي .....98
- الجدول 33 : تحفيز التعلم التنظيمي للموظف على الإرتقاء والتدرج في منصب عمله .....98
- الجدول 34 : دفع التعلم التنظيمي الموظف نحو المثابرة والعمل بجدية .....99
- الجدول 35 : دور البرامج التعليمية في توليد الرغبة للموظف في تحديد أفكاره .....99
- الجدول 36 : اختبار (khi deux) لإجابات حول دور التعلم التنظيمي في خلق دافعية للموظفين.....100
- الجدول 37 : مدى مساهمة التعلم التنظيمي في إعطاء إنطباع جيد للمؤسسة لدى الموظفين .....101
- الجدول 38 : مدى تحفيز الدورات التعليمية للموظف على البقاء والإستمرار في العمل بالمؤسسة.....101
- الجدول 39 : مساهمة التعلم التنظيمي في التقليل من غيابات الموظفين.....102
- الجدول 40 : مدى مساهمة البرامج التعليمية التي تقدمها المؤسسة من التخفيض في عدد الإستقالات .....102
- الجدول 41: اختبار (khi deux) لإجابات حول دور التعلم التنظيمي في تخفيض دوران العمل.....104
- الجدول 42: إلتزام الموظف باللوائح والتعليمات أثناء عمله .....104
- الجدول 43 : مساعدة الموظفين لبعضهم في حالة وجود أعباء إضافية .....104
- الجدول 44 :مستوى إنضباط الموظف في العمل بعد خضوعه للبرامج التعليمية.....105
- الجدول 45: اختبار (khi deux) للإجابات حول دور التعلم في تعديل وتطوير سلوك الموظف.....107
- الجدول 46: إكتساب الموظف قدرة على العمل ضمن فريق من خلال التعلم التنظيمي .....107
- الجدول 47: مدى تحسن علاقة الموظف مع زملائه في العمل من خلال البرامج التعليمية.....107
- الجدول 48: إكتساب الموظف مهارة الحوار والنقاش مع زملائه من خلال الدورات التعليمية.....108
- الجدول 49 : اختبار (khi deux) للإجابات حول دور التعلم التنظيمي في تفعيل العمل الجماعي.....109
- الجدول 50 : تخلي الموظف المنظم عن الأعمال القديمة بفضل التعلم التنظيمي .....109
- الجدول 51 : مساهمة المعارف المكتسبة في خلق طرق جديدة لتأدية المهام.....110
- الجدول 52 : إكتساب الموظف قدرة على توليد أفكار جديدة من خلال التعلم التنظيمي.....111
- الجدول 53: اختبار (khi deux) للإجابات حول دور التعلم في تمكين الموظف من الابتكار.....112
- الجدول 54 : مدى تحقيق الموظف لوقت إضافي من خلال التعلم التنظيمي .....112
- الجدول 55 : مدى مساهمة البرامج التعليمية في تخفيض الضغوطات النفسية للموظف .....113
- الجدول 56 : وجود علاقات جيدة بين الموظفين ومسؤوليهم في العمل .....114
- الجدول 57: مساهمة التعلم التنظيمي في تقليل النزاعات بين الموظفين .....115
- الجدول 58: اختبار (khi deux) للإجابات حول دور التعلم التنظيمي في تخفيض الضغوط والصراع.....116



## فهرس المحتويات:

.....	الشكر و التقدير
.....	الاهداء
.....	فهرس الأشكال
.....	فهرس الجداول
أ.....	المقدمة العامة:

### الفصل الأول : التعلم التنظيمي

11.....	مقدمة الفصل:
12.....	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي
12.....	المطلب الأول: تعريف التعلم التنظيمي
16.....	المطلب الثاني: خصائص التعلم التنظيمي وأهميته
18.....	المطلب الثالث: أنواع التعلم التنظيمي
20.....	المطلب الرابع: العوامل الدافعة للإهتمام بالتعلم التنظيمي
22.....	المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي
22.....	المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده
24.....	المطلب الثاني: شروط نجاح التعلم التنظيمي
24.....	المطلب الثالث: خطوات التعلم التنظيمي
27.....	المطلب الرابع: نماذج وإستراتيجيات التعلم التنظيمي
34.....	المطلب الخامس: تحديات التعلم التنظيمي
35.....	المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة
36.....	المطلب الأول: تعريف المنظمة المتعلمة

37	المطلب الثاني: عناصر المنظمة المتعلمة وخصائصها
39	المطلب الثالث: الأسباب الدافعة لبناء منظمة متعلمة
40	المطلب الرابع: العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي
42	خلاصة الفصل:

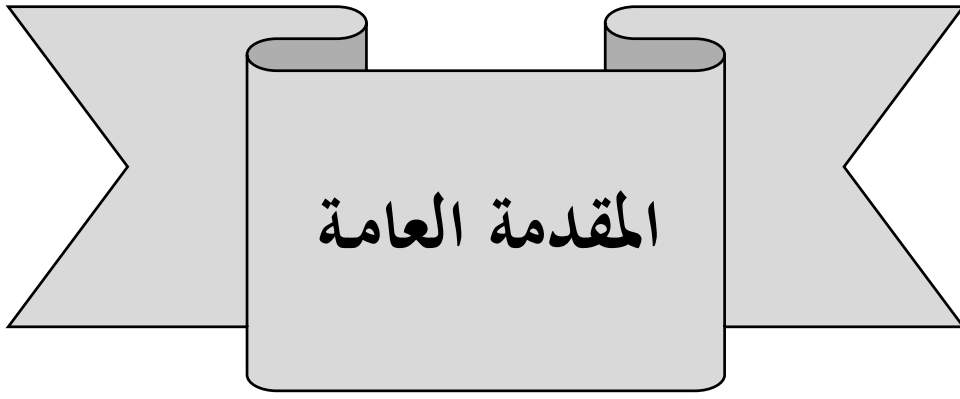
## الفصل الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية

44	مقدمة الفصل:
45	المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري
45	المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري
47	المطلب الثاني: مجالات أداء المورد البشري وأبعاده
49	المطلب الثالث: متطلبات أداء المورد البشري
49	المطلب الرابع: محددات أداء المورد البشري
50	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
50	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه
53	المطلب الثاني: معايير ومسؤوليات تقييم أداء الموارد البشرية
55	المطلب الثالث: أساليب وطرق تقييم أداء الموارد البشرية وخطواته
60	المطلب الرابع: أخطاء عملية تقييم المورد البشري
61	المبحث الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري
61	المطلب الأول: تحسين أداء المورد البشري وأهميته
62	المطلب الثاني: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية
63	المطلب الثالث: طرق تحسين تقييم أداء الموارد البشرية ومعيقاته
67	المطلب الرابع: علاقة التعلم التنظيمي بأداء الموارد البشرية
70	خلاصة الفصل:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية البيئة لولاية قالمة

72	مقدمة الفصل:
73	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
73	أولا: التعريف بمديرية البيئة لولاية قالمة
74	ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة لولاية قالمة
76	المبحث الثاني: تحليل البيانات الشخصية
76	أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس بمديرية البيئة:
77	ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر بمديرية البيئة:
78	ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي بمديرية البيئة:
79	رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مديرية البيئة:
81	خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:
82	سادسا: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة:
83	المبحث الثالث: تحليل نتائج مستويات التعلم التنظيمي
83	أولا: التعلم التنظيمي على مستوى الفردي
88	ثانيا: التعلم التنظيمي على مستوى المجموعة
90	ثالثا: التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسة
94	المبحث الرابع: أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية
94	أولا: مساهمة التعلم التنظيمي في إكتساب المعرفة والرفع من قدرات الموظفين داخل المؤسسة
97	ثانيا: مساهمة التعلم التنظيمي في خلق الدافعية لدى الموظف
100	ثالثا: مساهمة التعلم التنظيمي في التخفيض من دوران العمل
104	رابعا: مساهمة التعلم التنظيمي في تعديل سلوك الموظف وتطويره
106	خامسا: مساهمة التعلم التنظيمي في تفعيل العمل الجماعي
109	سادسا: يساعد التعلم التنظيمي الموظفين على تحقيق إبتكارات جديدة

112	.....	سابعاً: مساهمة التعلم التنظيمي في تخفيض الضغوط والصراع بين الموظفين
117	.....	خلاصة الفصل:
119	.....	الخلاصة العامة:
123	.....	قائمة المراجع
132	.....	قائمة الملاحق





### المقدمة العامة:

عرف العالم تطورا هائلا وسريعا في الآونة الأخيرة في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات، وواجه تحديات عديدة ومختلفة نتيجة ثورة المعرفة مثل: التكنولوجيا، المعلومات، الإدارة الإلكترونية، الأنترنت، إدارة الجودة الشاملة، ارتفاع عدد المؤسسات واشتداد المنافسة بينهم وغيرها.

كل هذه العوامل أدت بالمؤسسات المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن مداخل إستراتيجية تمكنها من مواجهة هذه التحديات، ولعل أبرزها الاهتمام بالموارد البشرية، حيث أصبح نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وتطلعاتها مرهونا بقدره مواردها البشرية على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

لم يحظ المورد البشري بقدر من الأهمية في بداية نشأة المنظمات فقد كان يعتبر كآلة إنتاج إلى غاية ظهور حركة الإدارة العلمية، أين بدأ رسم مكان واضح لهذا المورد.

حيث أصبح يمثل العنصر البشري موردا هاما من موارد المؤسسة، وأصلا من أصولها والمحور الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات.

ويشير الباحثون إلى أن الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي في الرفع من كفاءة وأداء أي تنظيم، فالمؤسسات تمتلك العديد من الموارد التي تستعملها لتحسين مستويات أداءها، ومن ثم تحقيق أهدافها، ولكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا هي الموارد البشرية التي تعد الثروة الأولى والجوهرية في المنظمة، حيث تضمن لها البقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية.

ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة والتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي وتطور تقنيات التسيير، أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية مواردها البشرية، وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهات وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تعليمهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ويعد التعلم التنظيمي (Organizational learning) من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فهو أحد الأساليب التي تستخدمها الإدارة في تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين للإرتقاء بها وبالتالي إزدهار ونمو المنظمة واستمراريتها.

كما يرى الباحثون أن التعلم التنظيمي المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية في بيئة سريعة التغير من أجل زيادة أداء المنظمة، لكنها لا تستطيع تحقيق ذلك إلا في وجود إطارات بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه ولها إمكانية التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتجددة.

ومن جانب آخر يعتبر التعلم التنظيمي أحد أهم العوامل المساهمة في النهوض بالموارد البشري، ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع وخيارا لرفع التحدي ومواكبة التقدم، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها وزيادة جودة مخرجاتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية.

### 1. الإشكالية:

التعلم التنظيمي هو بمثابة استثمار في المورد البشري يتمثل عائده في زيادة الإنتاجية التي تعود بالفائدة على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الفرد كجزء من الكل، كما يعتبر من أهم العوامل التي يجب أن تنميها المؤسسة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

ومن خلال ما سبق تبرز لنا معالم إشكالية الدراسة كالآتي:

" ما دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية البيئة لولاية قالمة؟ "

وبناء على الإشكال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم التعلم التنظيمي؟
- ما مفهوم أداء الموارد البشرية؟
- ما هو دور التعلم التنظيمي في تحسين قدرات الفرد في مديرية البيئة؟
- ما هو دور التعلم التنظيمي في تحسين دافعية الفرد في المؤسسة المدروسة؟
- ما هو دور التعلم التنظيمي في تخفيض دوران العمل في مديرية البيئة؟
- ما هو دور التعلم التنظيمي في تعديل سلوك الفرد في المؤسسة المدروسة؟
- ما هو دور التعلم التنظيمي في تفعيل العمل الجماعي داخل المديرية؟
- ما هو دور التعلم التنظيمي في تحقيق الفرد لابتكارات جديدة في المؤسسة المدروسة؟
- ما هو دور التعلم التنظيمي في تقليل الصراع وضغوط الأفراد في مديرية البيئة؟

### 2. أسباب إختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الرغبة الشخصية في التعرف على موضوع التعلم التنظيمي وفهم دوره في تحسين قدرات العاملين.
- الإطلاع على إمكانيات المؤسسة الجزائرية لإنتهاج المفاهيم والأساليب الحديثة فيما يخص التعلم التنظيمي واستغلالها في الإرتقاء بمستوى مواردها البشرية.
- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة إفتقار المكتبة لهذا النوع من البحوث النظرية والميدانية في مجال التعلم التنظيمي.
- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة وكيف يتم تعلم وتكوين الموارد البشرية لمسايرة هذا التطور.
- التعرف على التعلم التنظيمي في جانب من زاوية نظرية والرغبة في إسقاطه على المؤسسات الجزائرية.

### 3. فرضيات البحث:

نطرح الفرضية العامة التالية:

- يساهم التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية البيئة عند مستوى معنوية 5 %.
- من خلال هذه الفرضية العامة نطرح الفرضيات الجزئية التالية:
- يساهم التعلم التنظيمي في إكساب العامل المعرفة ويرفع من قدراته عند مستوى معنوية 5 %.
- يخلق التعلم التنظيمي دافعية لدى العامل نحو تأدية مهامه عند مستوى معنوية 5 %.
- يساعد التعلم التنظيمي في التخفيض من دوران العمل عند مستوى معنوية 5 %.
- يعمل التعلم التنظيمي على تعديل سلوك العامل وتطويره عند مستوى معنوية 5 %.
- يساهم التعلم التنظيمي في تفعيل العمل الجماعي عند مستوى معنوية 5 %.
- يساعد التعلم التنظيمي العامل على تحقيق ابتكارات جديدة عند مستوى معنوية 5 %.
- يقلل التعلم التنظيمي من الصراع بين العمال ويساهم في تخفيض ضغوطهم عند مستوى معنوية 5 %.

### 4. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- الكشف عن مفهوم التعلم التنظيمي وما ارتبط به من مفاهيم.
- توضيح أهمية التعلم ومدى مساهمته في رفع الروح المعنوية للعاملين.
- القناعة التامة بأن التعلم التنظيمي هو المفتاح الأساسي لديمومة فعالية وكفاءة العمل الإداري.
- التمهيد لطرح مفهوم التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية التي تعد في حاجة كبيرة إلى هذا المفهوم خصوصا في الفترة الحالية.
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التعلم على مستوى المؤسسة محل الدراسة.
- الخروج ببعض الإقتراحات التي يمكن للمؤسسة موضع الدراسة أن تسترشد بها لتطوير أساليب التعلم لتحسين أداء عمالها.

### 5. أهمية موضوع البحث:

تعود أهمية موضوع البحث إلى أهمية العاملين داخل المؤسسات وضرورة الإهتمام بهم لأنهم مصدر التميز للمؤسسات المعاصرة، نظراً لما يمتلكونه من مهارات، معارف وخبرات، مع ضرورة المحافظة عليهم من خلال تحقيق طموحاتهم في التدرج الوظيفي وتطوير قدراتهم وتعديل سلوكهم، وهذا ما يسعى التعلم التنظيمي لتحقيقه، فتحسين أداء الموارد البشرية يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.

### 6. مناهج البحث:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاتها الفرعية والوصول الى أهداف الدراسة، اعتمدنا على:

- المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ومن خلال الإطلاع على الكتب والمجلات والملتقيات والمذكرات والمواقع الإلكترونية.
- المنهج التوثيقي من خلال الحصول على وثائق حول نشأة المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي.
- منهج البحث الميداني من خلال الاستعانة بالإستبيان في جمع المعلومات حول عينة البحث وتحليلها عن طريق وسائل التحليل الإحصائي المتمثلة في النسب المئوية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وهي تحسب كالتالي:

$$\frac{\text{تكرار العنصر (x) } 100 \times}{\text{مجموع التكرارات}} = \text{النسبة المئوية للعنصر (x)}$$

7. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمديرية البيئة لولاية قلمة، وتمثل عينة الدراسة المختارة في العينة العشوائية البسيطة وهي تتكون من 30 موظف، وقد تم توزيع الاستمارات عليها واسترجاعها كاملة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 1 : عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للدراسة

الاستمارات المسترجعة و الصالحة للدراسة		الاستمارات الموزعة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد
%100	30	%100	30

المصدر: من إعداد الطلبة

8. أدوات جمع البيانات الميدانية:

من أجل جمع بعض البيانات اللازمة لإنجاز دراستنا من المؤسسة محل الدراسة، إعتدنا على الأدوات التالية:

➤ المقابلة:

تم إجراء مقابلات مع المسؤول في مكتب التنظيم والمنازعات حيث قدم لنا مجموعة من المعلومات تم الاستعانة بها في تحليل النتائج.

➤ الإستبيان:

قمنا باستخدام الاستمارة كأداة بحث للكشف عن آراء الموظفين بمديرية البيئة لولاية قلمة حول التعلم التنظيمي ودوره في تحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم حيث ضمت إستمارة البحث محورين، الأول حول البيانات الشخصية

للمبحوثين والتي تم استخدامها في تحديد خصائص العينة من حيث الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة بالمؤسسة ونوع الوظيفة. في حين تضمن المحور الثاني المعلومات العلمية التي تتمحور حول مستويات التعلم التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمديرية.

### 9. حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة التي قمنا بها في:

➤ المجال المكاني: يتمثل في مديرية البيئة لولاية قلمة.

➤ المجال البشري: يتمثل في جميع الموظفين بمديرية البيئة لولاية قلمة.

➤ المجال الزمني: دامت الدراسة التي قمنا بها في مديرية البيئة لولاية قلمة حوالي شهر ونصف من 11 أوت 2020 إلى 15 سبتمبر 2020.

### 10. صعوبات البحث:

من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا البحث ما يلي:

➤ صعوبة الوصول إلى المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع خاصة في ظل الظروف التي تمر بها البلاد التي أدت إلى إغلاق المكاتب والجامعات.

➤ قلة الدراسات النظرية والتطبيقية حول الموضوع.

➤ طبيعة الموضوع في حد ذاته إذ يتطلب بعض المفاهيم المختلفة والمتداخلة فيه.

➤ صعوبة القيام بالدراسة الميدانية بسبب تفشي كوفيد 19 مما أدى إلى إغلاق المؤسسات.

### 11. الدراسات السابقة:

أ. دراسة أبو خضير إيمان، 2006:

قدمت الدراسة تصورا لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المؤسسة المتعلمة في معهد الإدارة العامة كان من أبرز عملياته المحورية تنمية وعي و إدراك القيادات الإدارية العليا في المعهد بأهمية الحاجة إلى تبني مفهوم التعلم التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة والبالغ عددهم 780، وخلصت الدراسة إلى أن معهد الإدارة العامة تتوافر لديه الكثير من مقومات المنظمة المتعلمة، فقد جاء نظام التقنية في المرتبة

الأولى، من حيث توافر عناصره، نظام إدارة المعرفة المرتبة الثانية، نظام التحول التنظيمي المرتبة الثالثة، نظام تمكين الأفراد المرتبة الرابعة، في حين نظام التعلم التنظيمي في المرتبة الخامسة و الأخيرة<sup>1</sup>.

### ب. دراسة عمارة سلمي وبارك نعيمة، 2014:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات التدريب والتعلم التنظيمي في المؤسسة وكذلك إلى التعرف على أهمية عملية التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لخلق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وقد توصلتا الباحثتان من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ هناك علاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وخلق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، ونفي وجود هذه العلاقة في المؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة Baticim كون هذه الأخيرة لا تهتم بشكل خاص بالإبداع والابتكار فهما الكبير والأساسي هو تلبية الطلبات وتحصيل الفوائد بما يناسب إمكانياتها، دون النظر إلى ما يمكنها إعداده في المستقبل من تطور وتقدم يجعلها مؤسسة مبدعة بالدرجة الأولى في مجال صناعة الأعمدة الكهربائية.

➤ المنظمة تقتصر إلى عنصر الإبداع بشكل ملحوظ كون أن هناك جملة من المعوقات جعلت المؤسسة محل الدراسة غير مبدعة في أغلب المجالات ولا تهتم بالتعلم التنظيمي<sup>2</sup>.

### ت. دراسة محمد فالح الحنيطي، 2001:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدي تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية في الأردن من وجهة نظر المشرفين وإلى معرفة الاختلافات في آرائهم حول تطبيق التعلم التنظيمي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في عينة مختارة من الوزارات الأردنية والبالغ عددها 360 فردا.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ يتم تطبيق التعلم التنظيمي في الوزارات المبحوثة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ 3.46.

<sup>1</sup> إيمان أبو خضير، التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006.

<sup>2</sup> بارك نعيمة، عمارة سلمي، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية، بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة baticim وحدة أم البواقي، المجلد 04، ال عدد06، جانفي 2014.

➤ أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق التعلم التنظيمي هي عدم قناعة الإدارة العليا وقلّة الموارد المالية، ضغط العمل، مقاومة التغيير، عدم مشاركة الأفراد<sup>1</sup>.

### ث. دراسة أحمد بني عيسى ورياض أبازيد، 2014:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني، حيث تم توزيع 325 إستبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية)، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وأن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الإلتزام تأثيراً على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني<sup>2</sup>.

### ج. دراسة شنافي نوال، 2014:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة حيث تم إختيار إطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم، حيث تم إستعادة 90 منها، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور معنوي للمتغيرات المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تجديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري، حيث تحصل متغير تسيير المهارات على نسبة 80.70% من المتغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد فالح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين، بقسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، المنارة، المجلد 7، العدد 2، 2001.

<sup>2</sup> أحمد محمد بني عيسى، رياض أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، 2014.

<sup>3</sup> شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة، 2014.





الفصل الأول  
التعلم التنظيمي

مقدمة الفصل:

يَشهد القرن 21 تطورات وتحولات كبيرة في البيئة الخارجية نتيجة تأثير ثورة المعلومات والاتصالات وتزايد المنافسة وإنفجار المعارف، مما دفع بالمنظمات إلى ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية.

حيث تعتبر الموارد البشرية بإختلاف أشكالها وأنواعها مصدر للميزة التنافسية والمعرفة والمهارة، كما تُمثّل الرّكيزة الأساسية للمنظمات وتعكس صورة المؤسسة وتُترجم حُططها وإستراتيجياتها إلى أفعال وإنجازات.

ولكي تستطيع المنظمة الوصول إلى النتائج المطلوبة، ينبغي عليها العمل على توفير المناخ المناسب للإرتقاء بمستوى مواردها البشرية من خلال الإستعانة بالتعلم التنظيمي الذي أصبح من المواضيع التي تحظى بإهتمام المؤسسات حالياً.

يُساهم التعلم التنظيمي في إعداد قاعدة صلبة تُمكن الأفراد من نقل وتبادل المعارف وإستغلالها في إنتاج معارف جديدة، لأنّها إن بقيت المعارف حبيسة لدى فرد أو مجموعة معينة من الأفراد فإنّ نتائجها تكون ضعيفة، لذلك يجب على المؤسسة تشجيع التعلم التنظيمي للأفراد من زملائهم أو من فئات أخرى.

كما أصبحت المنظمات تبحث عن نموذج يتميز بالإستقرار يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها في السوق، هذا ما أدّى إلى ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة التي تُسهّل عملية تعلم أفراد المؤسسة وتُوفّر لهم المناخ المناسب لذلك.

وتأسيسًا على ما تقدّم يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

➤ المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

➤ المبحث الثاني: أساسيات حول التعلم التنظيمي

➤ المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

### المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي إحدى العمليات التي تعكس قدرة المنظمة على إيجاد المعرفة المناسبة وتبادلها من أجل إستغلالها، في هذا المبحث سنوضح مفهوم التعلم التنظيمي من خلال التطرق إلى مجموعة من التعاريف والخصائص وأهميته على المستويين التشغيلي والإستراتيجي، بالإضافة إلى التعرف على أنواع التعلم التنظيمي حسب وجهات النظر المختلفة، مع تبيان الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا الأسلوب.

### المطلب الأول: تعريف التعلم التنظيمي

ظهر مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) سنة 1963 من طرف سيرت ومارش (Cyert & March) في دراستهما "الجوانب السلوكية لإتخاذ القرارات التنظيمية"، وإكتسب إهتماما كبيرا من قبل الباحثين في فترة التسعينات حيث أصبح التعلم التنظيمي موضوعاً في مختلف الأدبيات.

#### 1. تعريف التعلم:

سيتم العمل على تحليله من الناحية اللغوية والإصطلاحية.

#### أ. تعريف التعلم لغة:

التعلم من الفعل علم تعليماً الشخص الشيء، أي جعله يتعلمه أو وضع علامة أو أمانة للإهتداء بها، والعلم جمع علوم، ويعني اليقين وادراك الشيء بحقيقته<sup>1</sup>.

أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم (Learning) يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف<sup>2</sup>.

#### ب. تعريف التعلم إصطلاحاً:

يعرف التعلم من الناحية الإصطلاحية على أنه: "محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته والعامل الذي يحدد أداء الفرد في أي لحظة وفي أي موقف"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار الدعوة، القاهرة، 1960، ص 675 .

<sup>2</sup> خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 22.

<sup>3</sup> علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013، ص 77.

كما يعرف على أنه: "كل تغير ثابت نسبيا 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"<sup>1</sup>.  
ويعرف أيضاً: "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال"<sup>2</sup>.

## 2. تعريف التعلم التنظيمي:

تعددت التعاريف الخاصة بالتعلم التنظيمي وذلك حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين، وفيما يلي سنحاول توضيح جملة من هذه التعاريف:

يعرفه آرغريس (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 أساسا عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء"<sup>3</sup>.

يعرف حسب (Mallyand & Donaoghve) 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"<sup>4</sup>.

وعُرف أيضا على أنه: "عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المنظمات وبنفيذ هذا المعنى أنّ المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها، فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ميسرة أو معرقلة للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم واخرون، نفس المرجع، ص 77.

<sup>2</sup> بلقاسم جودي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 23.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السلام، عبد الرسول الحياي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المؤسسة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1، يونيو 2007، ص 34.

<sup>4</sup> عز الدين سليمان، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 3، ص 206.

<sup>5</sup> هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، 2003، ص 131.

كما قدم كوانين (G koening) تعريفا للتعلم التنظيمي: " ظاهرة جماعية لإكتساب وتكوين الكفاءات والتي تكون أقل أو أكثر عمق أو أقل أو أكثر إستدامة، حيث تحدث تغيير في عملية التسيير للوضعيات أو في الوضعيات نفسها"<sup>1</sup>.

ويرى دبلا (Dibella) أن التعلم التنظيمي: " هو قدرة المؤسسة على البقاء أو التحسين من أداءها بالإعتماد على الخبرة، هذه العملية تتضمن إكتساب المعرفة الصريحة والضمنية، الإشتراك بها وإستعمالها"<sup>2</sup>.

كما يعرف التعلم التنظيمي على أنه: " عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل"<sup>3</sup>.

ويرى سانج (Senge) أن التعلم التنظيمي: " هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات بإستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن بإستطاعتهم تغيير ذلك الواقع"<sup>4</sup>.

كما يعرفه جون (John): "هو عملية إكتساب المعرفة وإستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضاءها من التكيف مع البيئة المتغيرة بإستمرار"<sup>5</sup>.

نستخلص من خلال جملة التعاريف السابقة مجموعة من النقاط التالية:

- هناك علاقة تربط بين التعلم والمعرفة تتمثل في المراحل: إكتساب المعرفة، توزيعها وإستعمالها.
- التعلم التنظيمي يضيف قيمة للمعرفة الخاصة بالمنظمة.
- التعلم التنظيمي هو تفاعل إجتماعي يحسّن من قدرات أعضاء المنظمة لصناعة قرارات جيدة، تساعد المنظمة على التكيف مع بيئتها.

ومما سبق يمكن إعتبار التعلم التنظيمي:

<sup>1</sup> Ahmed bounfo, **le management des ressources immatérielles: maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif**, Dunod, Paris, 1998, P182 .

<sup>2</sup> صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الإبتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريوج، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص92 .

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 254 .

<sup>4</sup> Peter M Senge and al , **the fifth Discipline Field book Stratègies and Tools for Building a Learning organization**, Doubleday Dell Publishing group Inc , New York ,1994,P59 .

<sup>5</sup> John R. Schermerhorn,James G.Hunt ,Richard N.Osborn Claire de Billy , **Comportement Humain et Organisation** ,ERPI,3eme edition ,Quèbec,2006 ,P80.

عملية تفاعلية بين أعضاء المنظمة، تهدف إلى إضافة قيمة للمعرفة وتوزيعها بين جميع الأعضاء من أجل تحسين الأداء باستمرار والوصول إلى أعلى مستوياته.

### 3. المفاهيم ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي:

يتداخل مفهوم التعلم التنظيمي مع مجموعة من المصطلحات مثل: التدريب، التطوير والتغيير التنظيمي، وسنحاول إبراز الاختلافات بين التعلم التنظيمي وهذه المصطلحات.

#### أ. التعلم والتدريب:

تكمن أبرز الاختلافات بين المصطلحين في<sup>1</sup>:

➤ التعلم هو النتيجة المنشودة للتدريب، ففي أغلب الأوقات يضم البرنامج التدريبي مشاركين موجودين فيه لأسباب خاطئة، فهم إما يملكون بالفعل القدرات التي يفترض أن يكسبهم إياها البرنامج التدريبي، أو يجدون خبرة التعلم باعثة على الملل.

➤ تعلم المؤسسات هو بغرض تنمية الرأس المال الفكري والقدرة الأساسية للمؤسسة المعتمد على الموارد.

➤ إفتراض أن التدريب سينتج عنه حتما تحسن في الأداء أو تغير سلوكي، هذا مُرادُه أن الشخص لا يعرف كيف يطبق التعلم المكتسب على وظيفته، لا يكون التعلم متصلا بالوظيفة التي يشغلها الشخص حاليا تكون البيئة الوظيفية معادية للأساليب الجديدة في الأداء، قد لا يرغب الشخص في إستخدام قدرته الجديدة.

#### ب. التعلم والتطور:

يوجد إختلاف بين التعلم كمصطلح وكممارسة، وذلك نتيجة للتطور في أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة حيث يرى بدلر ( Peddler ) أنّ التعلم كنوع من الإهتمام بزيادة المعرفة أو درجة أعلى، أما التطور يهتم أكثر بإختلاف الوظيفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات ب تبسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013، ص 19.

<sup>2</sup> مايكل أرمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 193.

### ت. التعلم والتغيير التنظيمي:

التغيير هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، ويشمل الأهداف، الإستراتيجيات، التكنولوجيا، الهيكل والعمليات، حيث أنّ إحداث تغيير في إحدى هذه المجالات يستلزم بالضرورة تغيير في سلوك الأفراد، فمثلاً: إدخال الحاسب الآلي في المؤسسة، سوف يؤدي إلى قلق وتوتر الأفراد، ويمكن علاج هذا التوتر من خلال التعلم والتدريب الفني<sup>1</sup>.

وبشكل عام فإن مختلف هذه المفاهيم لها أهمية كبيرة في الانتقال بالأداء إلى الأفضل.

### المطلب الثاني: خصائص التعلم التنظيمي وأهميته

بناءً على ما تقدم من التعاريف، يمكن تحديد جملة من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي وإستنباط أهميته على عدة مستويات داخل المنظمة.

#### 1. خصائص التعلم التنظيمي:

يتميز التعلم التنظيمي بجملة من الخصائص، أبرزها<sup>2</sup>:

- التعلم المستمر للموظفين، وذلك من خلال إكتساب مهارات ومعارف عديدة تمكن العاملين والموظفين من تتمين أدوار ومهام الآخرين، وإضافة إلى أداء أدوار ومهام أخرى خارجة عن نطاق عملهم وإختصاصهم.
- تنمية التفاعل الإجتماعي ومهارات الإتصال بين الموظفين، وذلك من خلال توفير جو من الثقة وتشارك الأفكار بين الموظفين.
- التشجيع على التفكير الحر وإيجاد حلول جديدة للمشكلات من قبل الموظفين.
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة في تحديد هدفها ومستقبلها.
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن العديد من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم تفسيرها، للإستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.

كما يتميز التعلم التنظيمي بالسّمات التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 348.

<sup>2</sup> إبراهيم رائد عبد الكريم الألويسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص 39.

<sup>3</sup> <https://www.tadwiina.com>, le 12/09 /2020 .

- هو عملية تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى عملهم اليومي.
- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية للمنظمة.
- عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

كما توجد خصائص أخرى للتعلم التنظيمي لا تختلف من الناحية الجوهرية مع التعلم، لأن التعلم التنظيمي مستمد من التعلم لكنه محصور في الإطار التنظيمي والمؤسسي.

## 2. أهمية التعلم التنظيمي:

تختلف أهمية التعلم التنظيمي باختلاف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وهي تتمثل في<sup>1</sup>:

### أ. الأهمية التشغيلية:

وتشمل النقاط التالية:

- تعزيز رأس المال الاجتماعي من خلال التعاون.
- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة العوائد.
- رفع الإبداع التنظيمي.

### ب. الأهمية الإستراتيجية:

وتشمل النقاط التالية:

- زيادة قدرة المنظمة على إعادة بناء هيكلها التنظيمية وإستراتيجياتها.
- مواجهة حالات عدم التأكد.
- نقطة إنطلاق لصيغة إستراتيجية المنظمة.
- تجديد معارف المنظمة مما يحافظ على تنافسيتها.

<sup>1</sup> الساعدي، مؤيد نعمة، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع عمان، ص 94 .



كما تكمن أهمية التعلم التنظيمي في كونه العامل الأساسي في تفاعل المؤسسة مع مختلف الأدوات والأساليب والتكنولوجيا.

### المطلب الثالث: أنواع التعلم التنظيمي

توجد العديد من الأنواع للتعلم التنظيمي، حيث يمكن تصنيفها حسب الإسهامات الفكرية للباحثين كما يلي:

يصنف بيتر سانج (P. Senge) التعلم إلى نوعين هما:

#### ➤ التعلم التكيفي (Adaptive Learning):

هو يحدث التعلم التكيفي عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها، مما يفرض عليها التأقلم للإستجابة للأحداث<sup>1</sup>.

#### ➤ 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<sup>2</sup>.

كما أضاف أجريس وشون (Argyris & schon) نوعين آخرين للتعلم التنظيمي هما كالتالي<sup>3</sup>:

➤ **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<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Dennis pitta and Frank Franzak, **Boundary Spanning Product Development in Consumer Markets : Learning Organization in Sights** , Journal of Product and Brand Management ,vol 6 ,N°04 , 1999 ,P326.

<sup>2</sup> Elaine Voci and Kevin Young, **Blended Learning Working in a Leadership Development**, Industriel and Commercial Training ,Vol 33,N°5 ,2001,P159.

<sup>3</sup> بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 305.

<sup>4</sup> أكرم محسن الياسر، إيناس عباس الفتلاوي، مرجع سابق، ص 31، 32.

➤ **التعلم الإستكشافي:** يتضمن هذا النوع من التعلم إيجاد طرائق جديدة لإدارة البيئة مثل: إستخدام إستراتيجية 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 لأداء النشاطات بفاعلية.

كما يصنف زاهو (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 بيدلر (Pidler) يرى أن التعلم ينقسم إلى<sup>1</sup>:

➤ **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.

<sup>1</sup> صباح ترغيني، مرجع سابق، ص 103، 104.

ويمكن تلخيص أنواع التعلم التنظيمي سابقة الذكر في الجدول التالي:

جدول 2: أنواع التعلم التنظيمي حسب وجهات نظر مختلفة

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

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على عدة مراجع

#### المطلب الرابع: العوامل الدافعة للإهتمام بالتعلم التنظيمي

توجد العديد من الأسباب التي تفرض على المنظمة اللجوء إلى التعلم التنظيمي لضمان البقاء والاستمرارية، وأبرزها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي، ط 1، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 27 - 30.

### 1. الإقتصاد والشركات القائمة على المعرفة:

تعد المعرفة في الإقتصاد الحالي مصدر للثروة والعائد الحدي الأعلى مقارنة بعوامل الإنتاج الأخرى والشركات القائمة على المعرفة، أصبحت تنفق مبالغ ضخمة للإستثمار في المعرفة (في البحث والتطوير، تصميم، تحسينات مستمرة).

### 2. المنافسة الجديدة:

في النصف الأول من القرن 20، كانت المنافسة بين شركات متجانسة في المفاهيم، الخبرات، القدرات والتكنولوجيا، أما حالياً فالمنافسة تأتي من كل مكان في العالم ومن أقاليم متعددة ومن دول كثيرة وبيئات وتقاليد مختلفة، مما يدفع إلى ضرورة التعلم للتمكن من البقاء.

### 3. سرعة التطور:

أدت التطورات التكنولوجية الهائلة إلى قصر حياة المنتجات، زيادة كمية المعارف وسرعة التطور مثل: الأنترنت تسمح بالتعلم عن بعد عبر القارات والأقاليم بين الشركات، مما أجبر المؤسسة على تبني التعلم التنظيمي لمواكبة هذه التطورات.

### 4. الرؤية الخلاقة للتعلم:

خلافا للرؤية التقليدية التي ترى أن الإبتكار هو الذي يأتي في المرتبة الأولى، وهذا ما تحدث عنه داركر الذي يرى أن التعلم يمكن أن يكون إبتكارياً، وهو ما أسماه بالتقليد الإبتكاري الذي تقوم به الشركات اليابانية.

### 5. إعادة إكتشاف العجلة:

تقوم على فكرة التجربة الأسوأ ليست التجربة الفاشلة، وإنما هي التجربة التي لم يتم التعلم منها.

## المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

إن مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم التي تأخذ مجال واسع بين الكتاب والباحثين، ومن أجل التعرف على التعلم أكثر والتعمق فيه، تم تقديم أهم المستويات التي يأخذها التعلم وأبرز أبعاده بالإضافة إلى الشروط الواجب توفرها لضمان نجاحه داخل المنظمات والسيرورة الواجب إتباعها من أجل تعلم فعال، كما تم التطرق إلى أهم النماذج والإستراتيجيات التي طرحها أشهر الباحثين والرواد في المجال.

### المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده

يصنف الباحثون التعلم التنظيمي إلى مجموعة من المستويات والأبعاد التي يعد التركيز عليها هو السبيل للتحويل إلى منظمة متعلمة، وسنعرضها كالتالي:

#### 1. مستويات التعلم التنظيمي: وتشمل ما يلي<sup>1</sup>:

- أ. **التعلم على مستوى الفرد:** يتمثل في التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد الذي يحدث نتيجة الخبرة والمعرفة المكتسبة، يركز التعلم هنا على وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه مع توفر الرغبة والقدرة على التعلم.
- ب. **التعلم على مستوى المجموعة:** في هذا المستوى يحتاج المدراء إلى تشجيع التعلم عن طريق الترقية وإستعمال أنواع فرق العمل المختلفة سواء كانت تدار شخصياً، أو عن طريق الفرق الوظيفية لكي يتمكن العاملون من تشارك المهارات والقدرات لحل المشاكل وتطوير أفكار جديدة.
- ت. **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، الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات والأنظمة فمثلاً: على مستوى الهيكل التنظيمي يتم إعادة تصميم العمل لتسهيل الإتصالات والتنسيق بين الوظائف والأقسام لحل المشاكل والدمج بين الهيكل الآلي والعضوي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم.
- ث. **التعلم في مستوى ما بين المنظمات:** حيث يعد التعلم بين المنظمات مهم جداً لكونه يساعدها في تحسين فاعليتها بتقليد ما هو جيد، وإضافة إبداعات ذاتية لتتولد قدرات جوهرية تساعد في نجاح المنظمة في بيئة عملها الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> طلال بن عايد الأحمد، التنظيم وأداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 75.

2. أبعاد التعلم التنظيمي: نميز ثلاث أبعاد للتعلم التنظيمي، تتمثل في<sup>1</sup>:

أ. البعد الإستراتيجي: ويتضمن ما يلي:

➤ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: يجب أن يركّز الأفراد على مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.

➤ متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة ووضع خطط مناسبة للتكيف معها، من خلال وضع عدة بدائل للتخفيف من حدة هذه التغيرات وتأثيرها على المنظمة، مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم.

➤ إستراتيجية التعلم: وضع خطة محددة تدعم التدريب والتعلم والإبتكار بصورة واضحة.

ب. البعد التنظيمي: ويحتوي على:

➤ العمل من خلال الفريق: إذ أنّ العمل من خلال الفريق يشجع الحوار وتبادل الأفكار بين أعضائه، كما يساعد على توليد أفكار جديدة لحل المشكلات والإستجابة للتغيرات.

➤ الهيكل التنظيمي المرن: هو الهيكل الداعم للتعلم التنظيمي مثل: الهيكل المصفوفي الذي يعطي حرية الإبتكار، والهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد قليل من المستويات الإدارية، والهيكل اللامركزية في إتخاذ القرارات.

➤ إيجاد ونقل المعرفة إلى أنحاء التنظيم: ويتمثل في إكتساب المعرفة والخبرة من خلال التعلم من الأخطاء السابقة ومشاركتها مع بقية أعضاء المنظمة، وكذلك الإستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والتعرف على أفضل ممارساتها ونقلها إلى جميع العاملين بالمنظمة.

ت. البعد الثقافي: ويتضمن ما يلي:

➤ تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة: من خلال إيجاد بيئة عمل تعتبر أخطاء الأفراد فرصة ووسيلة للتطور وليس نقطة ضعف في أدائهم.

➤ البيئة المساندة للتعلم: من خلال تشجيع الأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل والتعلم، ومكافأة الأفراد المبدعين.

<sup>1</sup> يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات ب تبة، مرجع سابق، ص ص 21، 22.

➤ الجودة الكلية للتعلم: من خلال عمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

### المطلب الثاني: شروط نجاح التعلم التنظيمي

توجد العديد من الشروط الواجب توفرها لنجاح التعلم داخل المنظمة، أهمها<sup>1</sup>:

- التعلم التنظيمي يحتاج إلى كفاءات وثقافة تعلم وجو مريح يحث على التعلم في المنظمة.
- يتطلب التعلم تبادل الأفكار والملاحظات، ومن ثم لا بد أن يتسم الأفراد برحابة الصدر ويتقبلوا الملاحظات على أفكارهم وأعمالهم.
- يجب أن تركز المنظمة على المعرفة التي يتم التشارك فيها وليس على شخص يملكها، فالتعلم التنظيمي ليس مجموع ما يعرف الجميع لكنه مجموع ما يتم مشاركته بين أفراد المنظمة.

### المطلب الثالث: خطوات التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو عبارة عن سيرورة تمر عبر مجموعة من المراحل، ذلك أنّ عدم مراعاة الترتيب فيها يؤدي إلى الإخلال بالتعلم وعدم نجاحه داخل المنظمة، وهي تتمثل في<sup>2</sup>:

1. إدراك الفجوة: وهي وجود تناقض بين ما هو مطبق وما هو مخطط له، وهذه الفجوة قد تضيق أو تتسع، ويمكن الكشف عنها بواسطة تشخيص الوضع والحوار والوصول إلى المعلومات وإجابات محددة.
2. إنطلاق عملية التحقيق والتحقق: تتمثل هذه المرحلة في تحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات وتحديد أسباب المشكلات، وذلك عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة، المعيشة والتعرف على الآراء.
3. تطوير أو إكتشاف فكرة أو نموذج أو مقترح: هنا يتم تصميم تصور لإحداث التغيير المطلوب، والتحول نحو صورة ذهنية تهدف لقيادة المنظمة والقضاء على الفجوة.

كما يرى بعض الباحثين أنّ التعلم التنظيمي يمر بالعمليات التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> صفاء أحمد حسين وآخرون، نظم تكنولوجيا المعلومات: أنواع نظم المعلومات في المنظمات، التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، إتخاذ القرارات النظم الأدوات، قواعد البيانات واستخبارات الأعمال، دار التعليم الجامعي، مصر 2017، ص 215 .

<sup>2</sup> الكبسي عامر خبضر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 104.

<sup>3</sup> أكرم محسن ياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مرجع سابق، ص 54-59.

## 1. إكتساب المعرفة (knowledge acquisition):

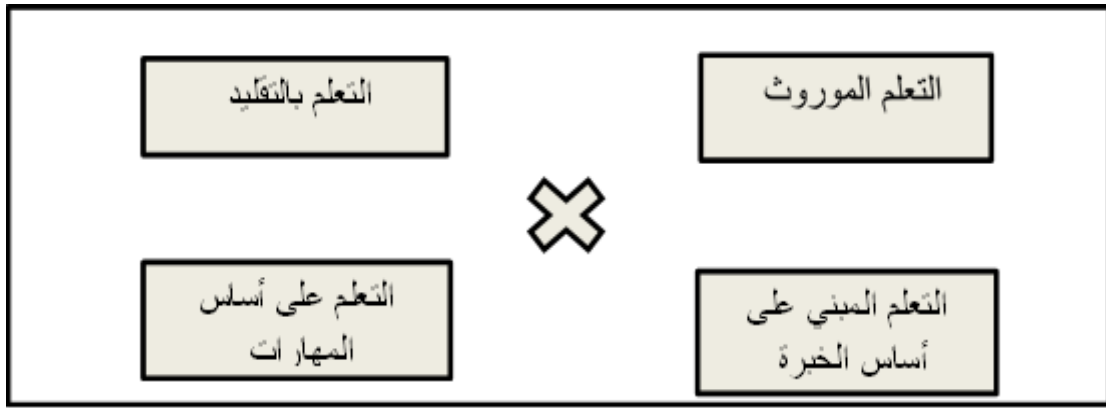
المعرفة هي العنصر الرئيسي في الإنتاج، حيث يمكن أن تأخذ شكلين (حسب Mason) وهي:

- قدرات نشر المعرفة في الخارج (كالإستعانة بأنظمة المخبرات المعلوماتية للحصول على معلومات عن المنظمات المنافسة).

- قدرات خلق معرفة جديدة عن طريق التفسير وإعادة صياغة المعلومات الحالية (كأنظمة المعلومات التنفيذية أو الأنشطة المدعمة بالقرار).

كما تستطيع المنظمة الحصول على المعرفة عن طريق عدة عمليات موضحة في الشكل التالي:

### الشكل 1 : أساليب الحصول على المعرفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على عدة مراجع

- التعلم الموروث وهو التعلم المتأثر بمؤسسي المنظمة.
- التعلم المبني على أساس الخبرة الذي يُكتسب مباشرة من الخبرة.
- التعلم بالتقليد أي تقليد الآخرين أو تبني إستراتيجيات المنافسين.
- التعلم على أساس المهارات بالإعتماد على معارف الآخرين ومهاراتهم.

## 2. توزيع المعلومات (Information distribution):

التعلم مبني على أساس التشارك بالمعلومات، وفي العادة تُستعمل وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتبادل

المعلومات بين الأفراد كأساس لبناء معارف جديدة، حيث يساعد توزيع المعلومات في:

- إتخاذ أفضل القرارات.



- بناء خبرات عند الأفراد وتوسيعها.
- الإتصال بين أعضاء المنظمة.
- خلق شبكات إجتماعية بين الأفراد.

### 3. تفسير المعلومات (Information interpretation):

تعلم المنظمة يحدث لما تتمكن المنظمة من تفسير المعلومات الموجودة لديها عن طريق إجراء مناقشات وإجتماعات مباشرة وأيضا كلما كانت وسائل الاعلام واضحة كان فهم المعلومة أحسن، فالمنظمة الغير قادرة على التكيف مع بيئتها يكون ذلك بسبب عدم قدرتها على التفسير الجيد للمعلومات التي بحوزتها.

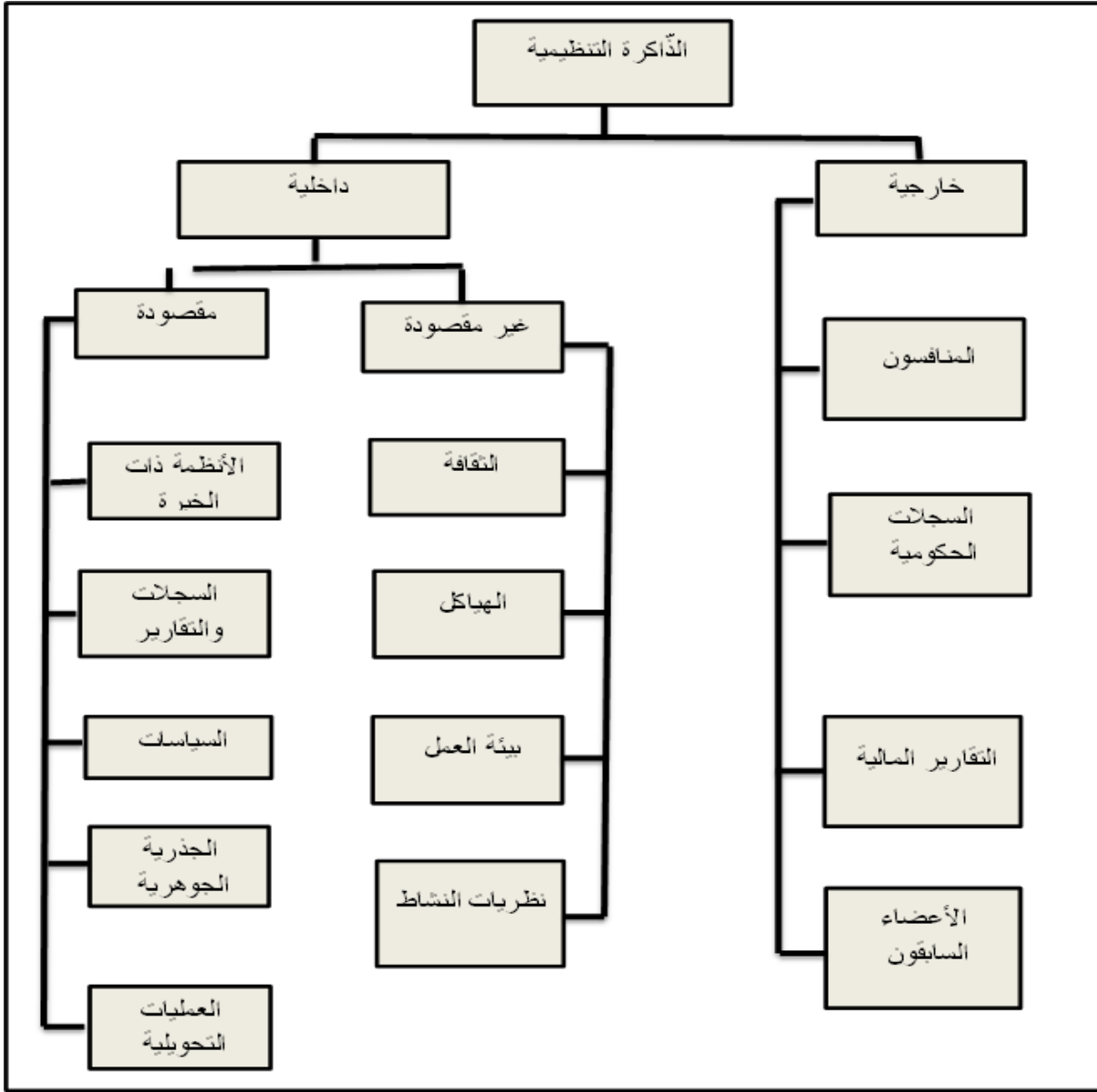
### 4. الذاكرة التنظيمية (Organisationnel memory):

هي الذاكرة التي يتم على مستواها حفظ المعلومات المفيدة، وتنقسم إلى:

- أ. الذاكرة التنظيمية في عقول الناس كمستودعات المعرفة التنظيمية، وهذا النوع يكون على مستوى الأفراد.
- ب. الذاكرة التنظيمية الموجودة على مستوى الحاسوب.
- ت. الذاكرة الموجودة في مخزون المنظمة عن طريق الوسائط المختلفة.

كما أن الذاكرة التنظيمية تنقسم إلى ذاكرة داخلية وخارجية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2 : الذاكرة التنظيمية ومكوناتها



المصدر: أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، الجزء الثاني، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 59.

#### المطلب الرابع: نماذج وإستراتيجيات التعلم التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب توضيح أهم نماذج التعلم التنظيمي التي تُمكن المنظمة من تجسيده بطريقة مثلى لتحقيق النتائج المرجوة، بالإضافة إلى أشهر الإستراتيجيات الخاصة به.

### 1. نماذج التعلم التنظيمي:

تعد هذه النماذج تصورات تساعد على معرفة كيفية حدوث التعلم التنظيمي فعليًا على أرض الواقع، سيتم توضيح أشهر النماذج عبر تسلسلها الزمني<sup>1</sup>:

#### أ. نموذج نيستروم وستاربوك (Nystrom & Starbuck 1998):

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

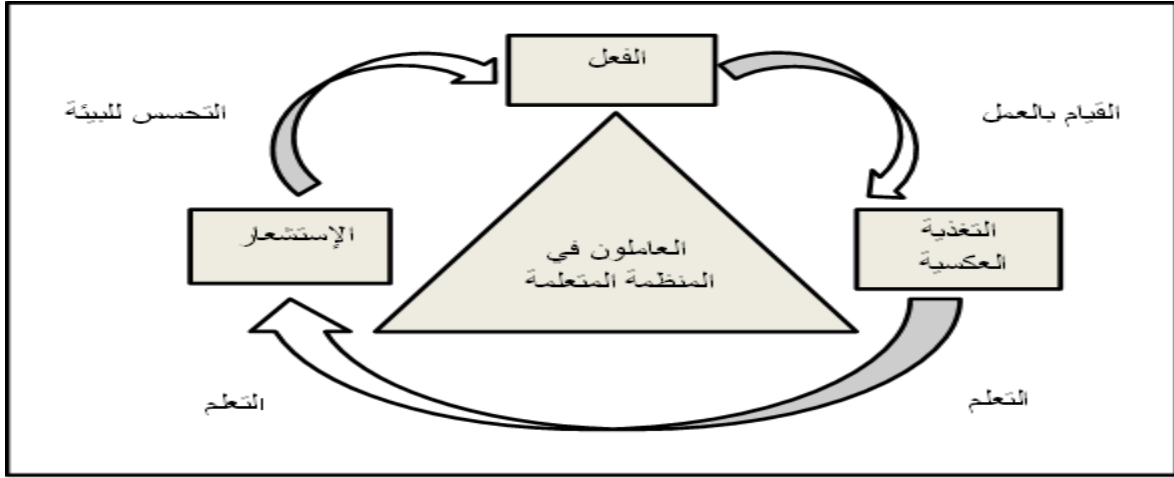
#### ب. نموذج دافت (Daft 2001):

يُبين هذا النموذج دورة التعلم التكيفي الذي يتضمن المراحل: الفعل، التغذية العكسية والإستشعار، حيث يهدف هذا النموذج إلى إيصال فكرة أنّ المنظمة عندما تتحسس لبيئتها تقوم بالإستجابة بفعل ما، ثمّ تقوم بتصحيح ذاتها، إذا أشارت التغذية العكسية أنّ الأفعال السابقة غير مناسبة، وعندما يحدث ذلك فهذا يشير إلى أنّ عملية التعلم قد حصلت.

والشكل التالي يوضح تصور لهذا النموذج:

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري، إبناس عباس الفتلاوي، مرجع سابق، ص ص 45\_54.

الشكل 3 : حلقة التعلم التكاملي من وجهة نظر Daft 2001



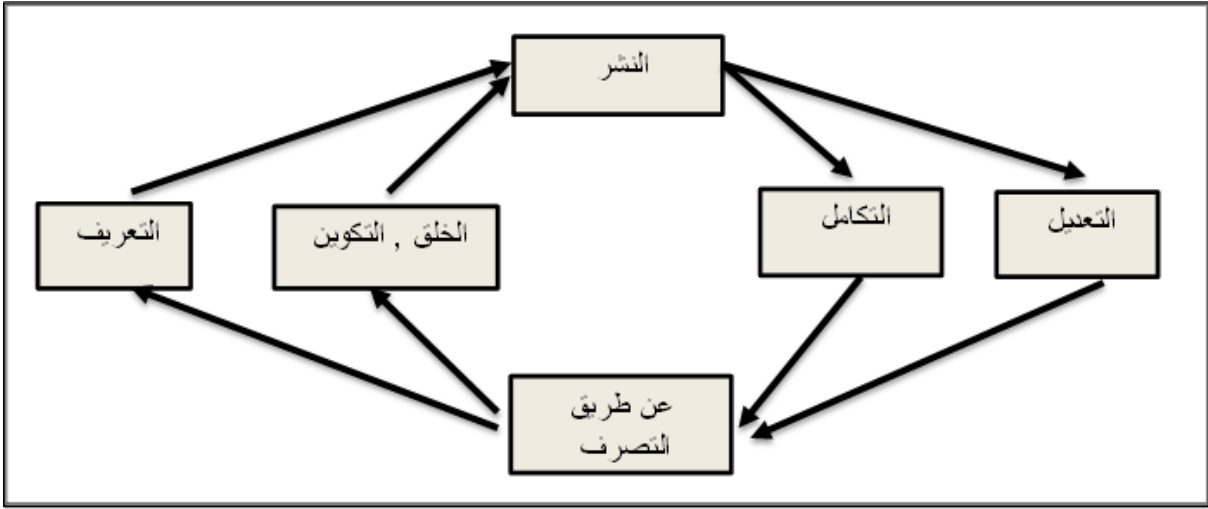
المصدر: أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، الجزء الثاني، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 47.

ت. نموذج بولوسكي (Pawlowsky 2001):

يُبين هذا النموذج وجود أربع مراحل لعملية التعلم التنظيمي وهي:

- تحديد وتعريف المعلومات التي تُبين أنّها 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 4 : نموذج Pawlowsky 2001 لعملية التعلم التنظيمي



المصدر: أكرم محسن الباسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، الجزء الثاني، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 49.

### ث. نموذج كريتنر وكاسيدي (Kreitner & Cassidy):

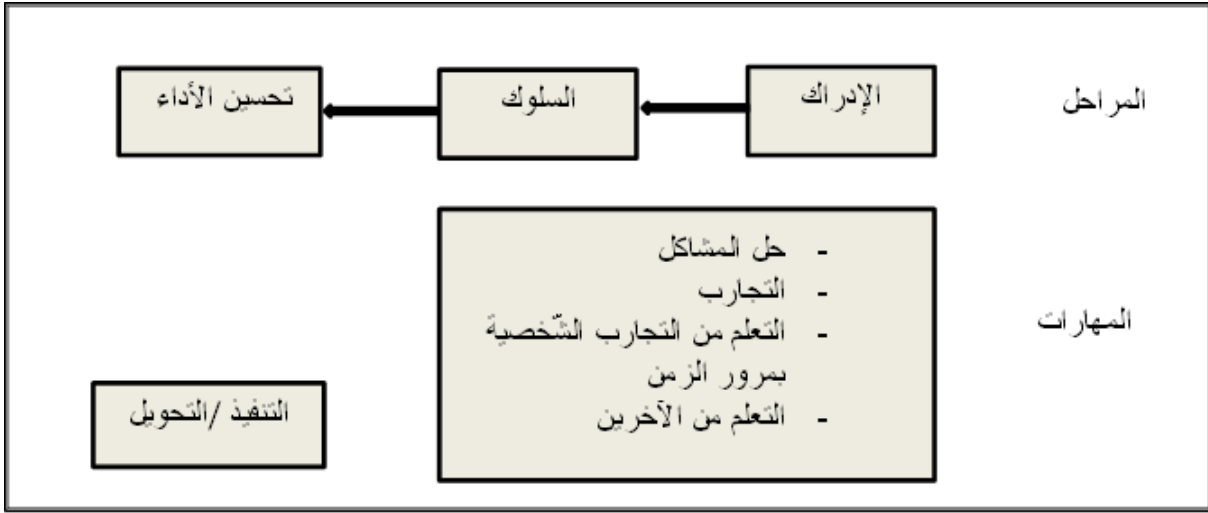
يُبين هذا النموذج أنّ المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح والعنصر البشري يعتبر ضمن العناصر الرئيسية في هذا النظام، والتعلم التنظيمي هو التعلم الشخصي للفرد، ويتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل للتعلم التنظيمي هي:

- الإدراك: يتضمّن مفاهيم جديدة للتعلم.
- السلوك: يتضمّن تطوير مهارات وقدرات جديدة.
- الأداء: يتضمّن مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي.

كُل 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 5 : مراحل التعلم التنظيمي



المصدر: أكرم محسن الياسري، إناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم ادارة الأعمال: التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، الجزء الثاني، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 53.

بالإضافة الى هذه النماذج، توجد أنواع أخرى هي:

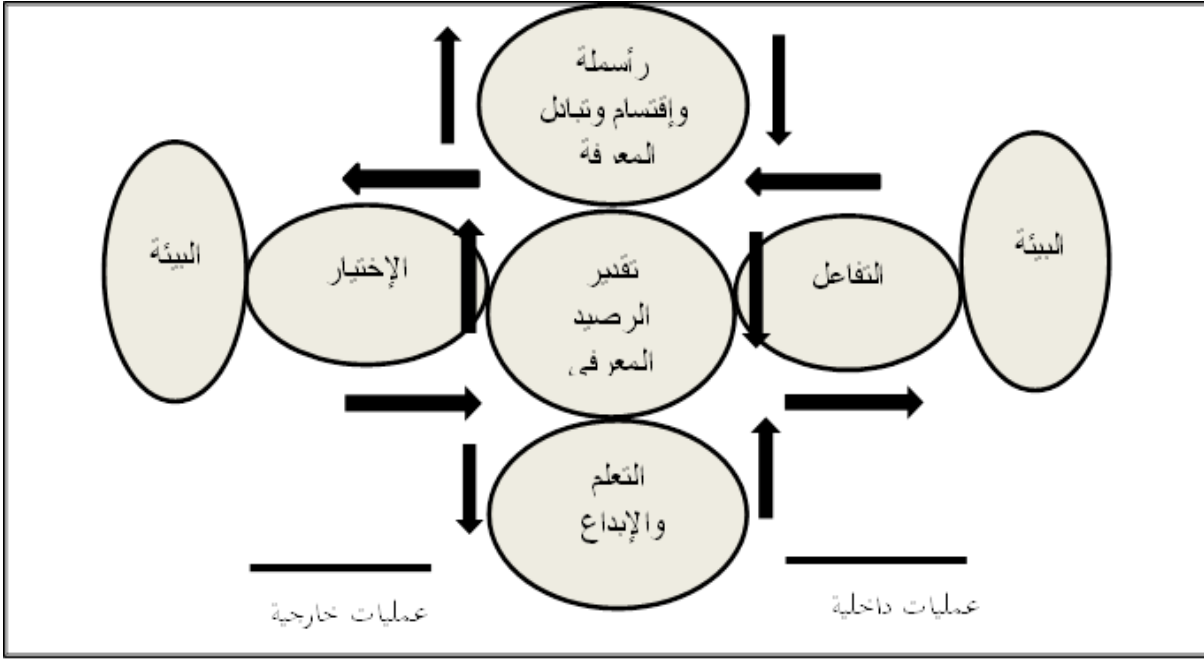
ج. نموذج اللؤلؤة لتطوير الموارد المعرفية:

يعود هذا النموذج للباحث جين لويس إيرمن (Jean-louis Ermin)، ويمكن توضيح مكوناته في

الشكل التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018، ص 64.

الشكل 6 : نموذج اللؤلؤة (Modèle de marguerite)



المصدر: يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018 ص 64.

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

ح. نموذج بريتون للوظائف الثماني للتعلم التنظيمي:

إقترح بريتون (Britton) نموذج الثماني ووظائف للتعلم التنظيمي، وهو كالتالي<sup>1</sup>:

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

<sup>1</sup> عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي مرجع سابق، ص 102.

- 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 أنّها قابلة للوصول والتحقق 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 الإتصال: تتمثل في الإتصالات الرسمية والغير رسمية التي تساعد على تبادل المعارف وتوفر دعامة للتعلم.
- آليات وصف الإستنتاجات: 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.

## 2. إستراتيجيات التعلم التنظيمي:

توجد العديد من الإستراتيجيات التي يُمكن للمنظمة أن تتبناها لضمان تطبيق التعلم التنظيمي على أكمل وجه، أبرزها<sup>1</sup>:

### أ. إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر:

حيث تُوظف المؤسسة كل إمكانياتها المادية والبشرية، لتتعلم باستمرار وبما يتلائم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتُعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجّع على تحليل التجارب التي مرت بها ومن ثمّ الإستفادة منها.

<sup>1</sup> يوسف عبّادية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص 42.



ب. إستراتيجية تشجيع التعلم التشاركي:

تتم من خلال جمع مجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات، المهارات والإتجاهات، حيث يتعاون الجميع للتعلم كل حسب دوره وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية، حيث يشترك الأفراد في المهام التعليمية من خلال عمليات التخطيط، التصميم، التنفيذ والتقييم.

ت. إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:

تدعم القيادة الناجحة في المؤسسات المعاصرة التعلم على مستوى الفرد والجماعة وحتى على مستوى المؤسسة، لذا يعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد، وعليه أن يطلق معرفته، آراءه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

ث. الإستراتيجية المستهدفة والفعالية للتعلم:

تعود هذه الإستراتيجية للباحثان كوين ومنتزبرغ (Quinn & Mintzberg) من خلال تصميمهم لنموذج يهدف إلى تفسير كيفية التطوير الفعلي لإستراتيجية المؤسسة، كما أنّ هذا النموذج يميّز بين الإستراتيجية المخططة والإستراتيجية الفعلية، حيث أكّدا الباحثان على وجود إختلاف بينهما وهو ما أطلقا عليه عوامل الفشل أو النجاح الإستراتيجي وذلك من خلال الإنتقال من التخطيط إلى التنفيذ حيث يتطلب إستراتيجية معينة للتعلم. من خلال ما تقدم في هذا المطلب نستنتج أنّه لا توجد إستراتيجية محددة يمكن أن تُطبقها المؤسسة التي ترغب في التحوّل إلى منظمة متعلمة في كل الظروف وإنما توجد العديد منها.

المطلب الخامس: تحديات التعلم التنظيمي

توجد العديد من العوامل التي يمكن أن تعيق عملية التعلم التنظيمي وتُحد من تحقيق الأهداف المخطط لها، وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي، مرجع سابق، ص 40 - 43 .

أ. الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل المركزي من أبرز معيقات التعلم التنظيمي، لأنه لا يشجع على ضرورة التعلم داخل المؤسسة، في حين أنّ الهيكل المرن يسمح بحدوث تغييرات داخل المؤسسة ويُشجّع الأفراد على تشارك المعارف في مختلف المستويات.

ب. الإجراءات التنظيمية:

يرى بعض المديرين أنّ المعرفة الجديدة هي معرفة خطيرة ومُثيرة للمشكلات، لذلك يلجؤون إلى عدم التعلم.

ت. الثقافة التنظيمية:

كون الثقافة التنظيمية قوة توجه سلوك الأشخاص، فإنّ هذه القوة قد تكون معيقة لعملية التعلم عندما تكون غير داعمة ومقاومة للمعارف الجديدة.

ث. القيادة:

إنّ النقص في القيادة الجيدة يعد عاملاً معيقاً لعملية التعلم التنظيمي، إذ تُؤثر في إتجاهين: إتجاه كمي عندما لا يكون هناك قادة كافين لإدارة التعلم التنظيمي، وإتجاه نوعي عندما يكون سلوك القادة الموجودين لا يساعد على التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

إنّ التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة، أدّت إلى زيادة حالة عدم التأكد وضعف القدرة على التنبأ وإرتفاع شدة المنافسة، مما دفع بالمنظمة إلى ضرورة التركيز على إستغلال المعارف ومشاركة المعلومات بين أفرادها، كما أصبحت تبحث عن الوسائل المناسبة التي تُمكنها من التعلم بشكل سريع ودائم.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ماهية المنظمة المتعلمة وأبرز خصائصها والأسباب الفعلية من وراء هذا التحول.

المطلب الأول: تعريف 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 "1.

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 "2.

وتعرف أيضا: " هي المنظمة التي لديها قدرة على التعلم والتكيف والتغيير المستمر في قيمتها وسياساتها وممارساتها وكل أنظمتها وهياكلها التي تدعم وتسرع عملية التعلم لكل أعضائها "3.

كما يُعرفها مولانين Moilanen: " إنها منظمة تدار وبشكل واع ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم بإعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمتها ورؤاها وأهدافها كما في عملياتها اليومية ، ومن أجل أن تحقق المنظمة ذلك عليها العمل باستمرار على إزالة العوائق "4.

وتعرف أيضا: " المنظمة المتمكنة من إكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أنّ المنظمة نشاط إجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز "5.

<sup>1</sup> علي العضيلة، مهدي زويلف، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 10 .

<sup>2</sup> برك نعيمة، عمارة سلمى، المرجع السابق، ص 148 .

<sup>3</sup> Dima jamali, Yusuf Sidani and Charbel Zouein ,The learning organization:Tracking progress in a developing contry.Journal of Learning organization ,vol 16,N°2,2009,P106.

<sup>4</sup> Raib Moilanen, Diagnosing and Measuring Learning Organization ,The Learning Organization ,vol 12 ,N°01 ,2005,p71.

<sup>5</sup> أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشر الأوسط، عمان، 2010، ص16.

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 "1.

من خلال جملة التعاريف المقدمة نستخلص أنّ المنظمة المتعلمة هي:

- المنظمة التي تخلق فرصاً للتعلم الدائم.
- تُشجّع على العمل والتعلم ضمن فرق.
- تركز على مشاركة وتبادل المعرفة.
- تُعدّل سلوك الأفراد.
- توحيد الرؤى وتحقيق أهداف المنظمة.

#### المطلب الثاني: عناصر المنظمة المتعلمة وخصائصها

المنظمة المتعلمة تتميز عن باقي المنظمات في العديد من الأمور، حيث حدد الباحثون في مجال المنظمة المتعلمة مجموعة من السمات، تختلف هذه السمات من باحث إلى آخر.

#### 1. خصائص المنظمة المتعلمة:

أبرزها ما يلي<sup>2</sup>:

- لها قدرة كبيرة على التغيير من خلال الحصول على المعرفة.
- التعلم من الخبرات السابقة والتعلم من الآخرين.
- المنظمة المتعلمة تبني حول الأفراد معرفتهم، مهاراتهم وقدراتهم على الإبداع والابتكار.
- مشاركة جميع الأعضاء في صنع القرارات.
- تشجيع النشاطات الخلاقية في تحليل المشكلات وإيجاد حلول لها.
- وجود مناخ مفتوح بين الأعضاء من خلال تزويدهم بمعلومات حول أدائهم ومستويات التعلم التي تم تحقيقها.
- الإنجاز العالي والإنتاجية المرتفعة.

<sup>1</sup> مريم رواجية، سميرة سطوطاح، متطلبات تطوير الإبداع في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، ديسمبر 2016، ص 120.

<sup>2</sup> أحمد يوسف عريقات وآخرون، نظرية المنظمة، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 211، 212.

➤ تعتبر الخطأ مصدر للتعلم.

➤ إتباع منهج تعليمي لوضع الإستراتيجيات.

ويضيف ماركواردت (Marquardt) الخصائص التالية<sup>1</sup>:

➤ توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف معها.

➤ تطوير وإستحداث عمليات وإجراءات وخدمات جديدة بشكل أسرع.

➤ إستثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.

كما أن هناك خصائص أخرى ترتبط بمدى فاعلية المنظمات في تبني هذا المفهوم.

## 2. عناصر المنظمة المتعلمة:

إن قدرة المنظمة على التعلم يُعتبر من أهم مصادر إكتساب الميزة التنافسية، حيث يتطلب تعلم المنظمة مجموعة من العناصر، تتناولها فيما يلي<sup>2</sup>:

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

ب. **التفوق والبراعة الشخصية**: تنبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لأن ينظر لكيانه وأعماله نظرة إبتكارية إبداعية ويحدد ما ينبغي أن يركز عليه.

ت. **النماذج العقلية**: يعجز الكثير من المديرين عن فهم أسباب فشل تنفيذ الكثير من الأفكار الجديدة الواعدة وبالمثل عدم القدرة على تحويل الإستراتيجيات 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 وتتصارع مع كل ما هو جديد بحيث يتمسكون بالأساليب المعتادة في التفكير والأداء والسلوكيات المألوفة لديهم.

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

<sup>1</sup> Marquardt M J, Building the learning organization : The five elements for corporate Learning, Davies Banck Inc publishing , Palo Alto USA, 2002,P32.

<sup>2</sup> إتحاد الخبراء والإستشاريون، عائد الإستثمار في رأس المال البشري " قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين "، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص ص 71 \_ 75.

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

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

كما تتميز المنظمة المتعلمة بوجود ثلاث عناصر رئيسية وهي<sup>1</sup>:

أ. المفاهيم: وتشمل الأفكار، المفاهيم، الوسائل، التقنيات والأدوات التي تعتمد عليها عملية التعلم وتساهم في زيادة قدرة العاملين على الابتكار والإبداع.

ب. الإتقان: وتشمل القدرات والخبرات والمهارات التي تتمخض عنها عملية التعلم.

ت. التواصل: وتشمل العلاقات التي تتركز على الحوار والتعاون تبادل المعلومات.

#### المطلب الثالث: الأسباب الدافعة لبناء منظمة متعلمة

من أبرز الأسباب التي تدفع لبناء منظمة متعلمة حسب ما قدّمه بيتر سانج (Peter Senge) سنة

1996 ما يلي<sup>2</sup>:

- الحصول على الأداء المتميز على مستوى الفرد والمؤسسة.
- تحسين جودة السلع المنتجة والخدمات المقدّمة 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.

<sup>1</sup> أسيل السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (إستراتيجية مقترحة)، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2015، ص 21.

<sup>2</sup> جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المؤسسة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007، ص 04.

### المطلب الرابع: 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 مزايا 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 تُركّز على نتائج التعلم التنظيمي، لكن هذا التمييز لا يسمح لنا بالفصل بين التعلم التنظيمي كعملية والمؤسسة المتعلمة كنتيجة بل العلاقة أبعد من ذلك فهي علاقة مبنية على الإحتواء والترابط.

كما أكد روزنابي (Rosnay) أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة تتم وفق منظور تنظيمي أي من خلال علاقة إرتباط السبب بالنتيجة، حيث لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليها بناء مؤسسة قابلة للتعلم<sup>1</sup>.

في نفس السياق يميز أورتينبلاد (Ortenblad) بين المفهومين من خلال أربع نقاط رئيسية هي<sup>2</sup>:

- التعلم التنظيمي هو عملية بينما المنظمة المتعلمة هي شكل من أشكال المنظمات.
- التعلم التنظيمي يتم بشكل طبيعي فالمنظمات تتعلم بشكل مستمر وتلقائي، غير أنّ المنظمة مطالبة ببناء نظام يضمن إستمراريته وفعاليتها، أما بناء المنظمة المتعلمة فيحتاج إلى تخطيط عال وجهود كبيرة.
- التعلم التنظيمي هو عملية محددة ومفهومة ويمكن تحقيقه، أما المنظمة المتعلمة 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.

ويمكن تلخيص النقاط السابقة في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> يوسف عبايدية، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> مصطفى الهدله، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013، ص ص 43، 44.

الجدول 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 يُبحث من منظور أكاديمي غالبًا	مفهوم يُبحث من منظور علمي غالبًا

المصدر: مصطفى الهدله، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013، ص 44.



## خلاصة الفصل:

بناءً على ما تقدم، نستنتج أن المنظمة الحديثة التي تسعى لأن تكون منظمة متعلمة، لا بد أن تتبنى التعلم التنظيمي الذي يعد أداة فعالة لإيجاد ونشر المعارف داخل أقسام المنظمة لتجسيدها في الأعمال والممارسات التنظيمية، مما يؤدي إلى الارتقاء بأداء الأفراد.

كما يعتبر التعلم التنظيمي أسلوب هام يساعد المنظمة على حل مشاكلها والتأقلم مع بيئتها وخلق أفكار جديدة، حيث من خلاله يمكن للأفراد تبادل المعارف والتعلم من أخطائهم وأخطاء زملائهم وتجارب المنظمة الماضية سواء كان التعلم على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة أو بين المنظمات.

وحتى تتمكن المنظمة من التعلم بالطريقة المثلى لا بد لها من إختيار إحدى نماذج التعلم التنظيمي وإستراتيجياته التي تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على الإستثمار في الموارد البشرية وتعزيز مهاراتها ومعارفها للوصول إلى الأهداف المخطط لها.

في الأخير يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى لتطبيق التعلم التنظيمي بين أفرادها وتوفر لهم الجو المناسب لتبادل المهارات والمعارف، وبالتالي ما هي إلا نتيجة حتمية للسبب الذي يمثل التعلم التنظيمي.

## الفصل الثاني

تحسين أداء الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تساهم في تحسين الأداء الكلي في المؤسسة. وخاصة في ظل التنافس الكبير بين المؤسسات لتعزيز مكانتها السوقية، فما تملكه الموارد البشرية من مهارات ومعارف وخبرات يعتبر ميزة تنافسية تستفيد منها المؤسسات في تعزيز مكانتها، مما يدفع بالمنظمة إلى ضرورة الاهتمام بها وتقييمها بشكل مستمر من أجل تحديد نقاط القوة والضعف فيها، والعمل على تحسين أدائها من خلال الإرتقاء بمعارفهم وتعديل سلوكهم بما يحقق أهداف المنظمة والمورد البشري على حد سواء.

ومن هنا وجب التركيز على البحث عن حقيقة الأداء وطرق تقييمه لتصحيح الخلل فيه وتحسينه من خلال الاستعانة بالتعلم التنظيمي بمختلف أنواعه ومستوياته.

وضمن هذا الفصل سيتم العمل على دراسة أداء الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري.
- المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء.
- المبحث الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري.

### المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري

تعد الموارد البشرية من أبرز العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة باعتبارها موارد إستراتيجية متميزة، يساهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي.

سنحاول في هذا المبحث توضيح مفهوم أداء المورد البشري من خلال التعرف على العديد من وجهات نظر الباحثين للأداء، ومختلف مجالاته بالإضافة إلى أهم المتطلبات الواجب توفرها لنجاحه ومجموعة من محددات أداء المورد البشري.

### المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري

قبل التطرق إلى مفهوم أداء الموارد البشرية، لابد من توضيح مصطلح الأداء بصفة عامة.

#### 1. تعريف الأداء (performance):

سنحاول توضيح مفهوم الأداء كما يلي:

#### أ. تعريف الأداء لغة:

أدى، أداء، تأدية، أي أوصله وقضاه فهو مؤد، و أداه على فلان أعانه<sup>1</sup>.

كما عرّف الأداء في اللغة على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء و المدرب"<sup>2</sup>.

#### ب. تعريف الأداء اصطلاحاً:

قدمت للأداء العديد من التعاريف نذكر منها:

نعرفه على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزبادي، القاموس المحيط، دار الحديث للنشر و التوزيع، المجلد 1، ط8، القاهرة، مصر، 2008، صص 43، 44.

<sup>2</sup> Bellout. Z et autres, **Dictionnaire de management**, Afrique orient, Casablanca, 2018, p201.

<sup>3</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، صص 89.

كما عرف على أنه: "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين".<sup>1</sup>

كما عرفه لورين PH LORIN: "أنا لا يمكننا أن نتحدث عن الأداء في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية (قيمة-تكلفة)، بمعنى تحسين خلق الثروة و لا يعني هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها، هذه الثنائية يمكن التعبير عنها بمصطلح القيمة المضافة"<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر عرف الأداء على أنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة تساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه:

هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

### 2. مفهوم أداء المورد البشري:

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة باعتبارها موارد إستراتيجية متميزة يساهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي<sup>4</sup>، حتى أن البعض يري أن أداء المؤسسة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تدر بها.<sup>5</sup>

يعرف إشكناي ishknani أداء الموارد البشرية على أنه : "هو ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين يتم تحديده من قبل المؤسسة لتحقيق أهداف معينة "<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> حمزة محمود، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص89.

<sup>2</sup> A. khemkhem, **la Dynamique du contrôle de gestion**, Edition dunod, paris, 1992, p331.

<sup>3</sup> شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للموارد الدسمة ENCG رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص103.

<sup>4</sup> Joseph Nonne : **A propos de la performance humaine en entreprise**, <http://panorami.univ-paris1.FR/GREGOR/>.

<sup>5</sup> Robert le Duff. **Encyclopédie de la gestion et de management**, paris, édition Dalloz, 1999, p899.

<sup>6</sup> وفاء برهان بركاوي، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، ط1، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012 ص263.

ويعرفه كيراكيم (kherakhem) بأنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة"<sup>1</sup>.

ويعرف على أنه "هو عبارة عن المستوى الذي يحققه المورد البشري عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة المقدم من طرفه أي الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومدرين ومهندسين... الخ"<sup>2</sup>. وفي تعريف آخر: "هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز والنتائج والنتائج من ناحية أخرى"<sup>3</sup>.

كما يعرف أداء الموارد البشرية أيضاً: "بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد العامل متطلبات الوظيفة"<sup>4</sup>. ومن خلال هذه التعريفات يمكن تعريف أداء الموارد البشرية على أنه:

كل ما يتعلق بالمورد البشري من تصرفات ومهارات ومعارف المختلفة التي تصدر منه أثناء قيامه بوظيفة معينة داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين.

### المطلب الثاني: مجالات أداء المورد البشري وأبعاده

يعتبر أداء المورد البشري مفهوماً واسعاً، حيث تتعدد مجالاته وأبعاده داخل المنظمة.

#### 1. مجالات الأداء البشرية

يشتمل أداء المورد البشري على ثلاثة مجالات أساسية وهي<sup>5</sup>:

##### أ. ميدان الأداء المالي:

يستخدم الأداء المالي كمؤشر لتقييم أداء المنظمات ومقياس يحدد نجاحها، حيث عدم تحقيق المنظمة للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، ويتم قياس مستوى الأداء المالي للمنظمات

<sup>1</sup> إبراهيم محمد الحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، الرياض، عمان، 2013، ص 104.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، 2004، ص 123.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية دلالتها في البيئة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15.

<sup>4</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 209.

<sup>5</sup> طاهر محسن منصور وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل، عمان، 2009، ص ص 481-485.

عن طريق جملة من النسب المالية (نسب ربحية، نسب السيولة، نسب سوق الأوراق المالية) التي تعطي صورة واضحة عن مصادر أموال المنظمة وإستخداماتها.

ب. ميدان الأداء التشغيلي:

إن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة حول المنظمة، لذلك يجب تدعيمها بمقياس الأداء التشغيلي لإعطاء صورة واضحة لأداء المنظمة ككل وأداء موارد البشرية، وتتمثل مؤشرات في معلومات حول أنشطة التطوير والإبداع بالمنظمة، العملاء، العمليات الداخلية.

ت. ميدان الأداء التنظيمي:

يشمل الأداء التنظيمي كل من الأداء المالي والتشغيلي حيث يضم مختلف الأهداف التنظيمية، يتم قياس الأداء التنظيمي من منطلقين داخلي وخارجي:

- في البيئة الداخلية: حجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح.
- في البيئة الخارجية: فاعلية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية.

### 2. أبعاد أداء الموارد البشرية

تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. أداء المهمة: يعرف على أنه مجموع الأنشطة تؤديها الموارد البشرية التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

ب. الأداء الضمني: وهو عبارة عن مجموعة السلوكيات الموارد البشرية التي تساهم في رفع من فعالية المنظمة وتتمثل هذه السلوكيات في:

- الحماس وبذل مجهود إضافي في إنجاز الأنشطة.
  - التطوع لإنجاز أنشطة لا تعتبر جزء رسمي من الوظيفة.
  - التعاون والعمل ضمن فريق.
  - إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات.
- من خلال ما تقدم يمكن إبراز الاختلافات بين البعدين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> هيرمان أغنيس، تعريب سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، عمان، 2001، ص116.

الجدول 4 : نقاط الإختلاف بين بعدي أداء المهمة والأداء الضمني

الأداء الضمني	أداء المهمة
متشابه عبر الوظائف	يختلف بإختلاف الوظائف
ليس محتمل أن يكون محدد الدور	محتمل أن يكون محدد الدور
يركز على : الشخصية	يركز على القدرة والمهارة

المصدر: هيرمان أغينيس، تعريب سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، عمان، 2011، ص117.

المطلب الثالث: متطلبات أداء المورد البشري

يتطلب أداء الموارد البشرية ما يلي<sup>1</sup>:

- تصميم العمل: فالأداء الذي تهدف الموارد البشرية إلى تحقيقه، وطريقة الوصول إليه والنتائج المترتبة عنه كلها مرتبطة بعنصر العمل.
- توفير المتطلبات المادية والتقنية الضرورية للعمل الذي تم تصميمه مسبقا.
- توفر البيئة الداخلية المناسبة لأداء المورد البشري.
- توفير المورد البشري المناسبة لأداء هذا العمل، وتزويده بمختلف المعارف، والكفاءات الضرورية للعمل، وكل ما يتعلق بتحقيق أهداف الأداء وخططه.
- متابعة أداء المورد البشري ومرافقته للوصول إلى الأداء المستهدف، وتخطي جميع العقبات والصعاب.
- تقييم الأداء المحقق ومقارنته بالأداء المستهدف وتقديم المقابل المستحق للمورد البشري وتحفيزه لإستمراره في تحقيق أعلي مستوى.

المطلب الرابع: محددات أداء المورد البشري

يتحدد أداء المورد البشري بجملة من العناصر تؤثر فيه وتتأثر به، أبرزها:

1. **الجهد**: يشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها المورد البشري لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصل المورد البشري على حوافز تدفعه لذلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة -دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية- رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر 2018، ص94.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 216



2. إدراك الدور أو المهمة: وتعبّر عن الإتجاه الذي يوجه المورد البشري جهوده في العمل من خلاله، ويتمثل ذلك في مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم المورد البشري في أداء مهمته<sup>1</sup>.
3. القدرات: وهي خصائص الشخصية للمورد البشري التي يستخدمها في أداء وظيفته، حيث تعتبر القدرات من العوامل المحددة للأداء فهي ترتبط بالسرعة والدقة في الأداء.
- حيث تعبر قدرة المورد البشري على ما يستطيع إنجازه من خلال أعمال سواء كانت فكرية أو عقلية<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية من أهم وأعقد الوظائف ذلك أنها وظيفة متخصصة لها قوانين ومبادئ يشرف عليها أفراد ذوي كفاءة وقدرة عالية على تسييرها، كما تعتمد على مجموعة من الطرق التقليدية والحديثة تحتاج إلى المعلومات الضرورية لتوجيه الأداء البشري نحو الأحسن لتحقيق أهداف المنظمة ومواردها البشرية على سواء.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

تعددت التعاريف الخاصة بتقييم الأداء وذلك نظرا لتعدد الباحثين المهتمين بدراسته وإختلاف وجهات نظرهم حوله، كما تنوعت الأهداف التي تسعى عملية التقييم إلى تحقيقها.

#### 1. مفهوم تقييم أداء المورد البشري

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات الهامة في تسيير هذه الموارد، ذلك أنها تمكن المنظمة من مراقبة الخطط و البرامج المعتمدة في مجال الموارد البشرية و إتخاذ القرارات بشأنها، تمكن هذه العملية الموارد البشرية في المنظمة من تحديد نقاط قوتها و ضعفها مما يسهل إمكانية تطويرها<sup>3</sup>، كما تساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية والتي بناءا عليها يتم إعداد مخططات التدريب الضرورية و تحسين كذلك ينطلق من التقييم. فإذا عرف الفرد مستوى أدائه يمكنه إحداث التعديل و التغيير الضرورين في سلوكياته و مهاراته مما يحسن أدائه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، مرجع نفسه ص 216

<sup>2</sup> جلال الدين بوعيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على المال المستخدمين بمؤسسة سونلغاز عنابة - مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 74.

<sup>3</sup> James W. Walker: Manager la performance, www.dessmrh.org.le 09/09/2020

<sup>4</sup> Christian batal: la gestion des ressources humain dans le secteur public, 2ème édition paris d'organisation, 2000, p84.

يعرف تقييم الأداء على أنه : "الحصول على الحقائق أو البيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء المورد البشري لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء والمسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل"<sup>1</sup>.

كما عرف أحد الباحثين تقييم الأداء بأنه: "عملية تقدير أداء كل مورد بشري من الموارد خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ، وتعتبر وظيفة المنظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة"<sup>2</sup>.

ومن زاوية أخرى تم تعريف تقييم الأداء على أنه: ""يعتبر أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموارد البشرية لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكونوا قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"<sup>3</sup>.

كما أشار الباحث همشري الى مفهوم تقييم الأداء المورد البشري : " هو وظيفة أساسية أخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويقصد به ببساط عملية قياس المؤسسة لنقاط قوة المورد البشري وضعفه أو العمل خلال فترة زمنية وفق معايير محددة " <sup>4</sup>.

كما يعني تقييم أداء المورد البشري : "هو عبارة عن تحديد لمستوي كفاءة هذا الأداء في محاولة الوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، كذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة "<sup>5</sup>.

من خلال جملة التعاريف المقدمة يمكن أن نعتبر تقييم الأداء على أنه:

العملية التي من خلالها تقدر جهود الموارد البشرية بشكل عادل، لتحقيق الكفاءة والتشجيع على تقديم الأفضل، ومن خلال تقييم الأداء يمكن إصدار الأحكام وتقييم نتائج أداء المورد مما يجعل أدائه أفضل في المستقبل ويبرز مواهبه الكامنة أو الخفية الذي تمكنه من الإرتقاء في مساره الوظيفي.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي لنشر وتوزيع، عمان، 2004، ص 163.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 406.

<sup>4</sup> رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 160.

<sup>5</sup> أحمد محمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرن وموزعون، عمان، 2010، ص 188.

### 2. أهداف تقييم الموارد البشرية

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي كالتالي:

#### أ. على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي<sup>1</sup>:

➤ تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات الموارد البشرية وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون نظام التقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

بالإضافة إلى<sup>2</sup>:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية وإستثمار قدراتهم وإمكانياتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارة والقدرات المتميزة.

#### ب. على مستوى الإدارة

يسعى المدراء إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>3</sup>:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم والتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ط1، دار النشر، الأردن، 2003، ص 139.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 209.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 209.

بالإضافة إلى<sup>1</sup>:

➤ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم الموارد البشرية تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

ت. على مستوى الفرد العامل:

ومن أبرز الأهداف ما يلي<sup>2</sup>:

- تحديد المعوقات التي يواجهها الأداء الفعلي للموارد البشرية.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الإعتبار.
- دفع العاملين إلى العمل بإجتهد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام وتقدير رؤسائهم.
- دفع العاملين للإجتهد في العمل، حيث يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه.

**المطلب الثاني: معايير ومسؤوليات تقييم أداء الموارد البشرية**

يمثل معيار تقييم الأداء مستوى أو درجة الأداء الواجب توفرها في المورد البشري والذي على أساسه يمكن الحكم على أدائه إذا كان وفق المطلوب أم لا، بالإضافة إلى ذلك توجد مجموعة من الأفراد المحددين الذين تقع عليهم مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية، حيث سنقوم في هذا المطلب بتوضيح هذه المسؤوليات والمعايير.

**1. معايير تقييم الأداء:**

يمكن تصنيف معايير الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي:

أ. معايير شخصية:

هي مجموعة من خصائص الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري أثناء قيامه بعمله، ومن بين هذه الخصائص نجد: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الإنتماء، الصدق والقبول من المورد البشري، حيث تمكن

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 295.

<sup>2</sup> حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 9.

المورد البشري من أداء عمله بنجاح وكفاءة وتنعكس إيجابيا على أدائه بشكل جيد حيث أن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي وحكم الشخصي للمقيم<sup>1</sup>.

ب. معايير موضوعية:

توضح المعايير التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

ت. معايير تصف السلوك:

تعبّر عن السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه مثال علي ذلك: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدى الصعاب، ومواجهة المشاكل، حسن التعامل مع الزبائن وإن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات<sup>3</sup>.

2. مسؤوليات تقييم الأداء.

تقع مسؤوليات إعداد تقارير تقييم الأداء ومراجعته على كل من الرئيس المباشر، مديري الإدارات والمصالح وإدارة الموارد البشرية إضافة إلى الزملاء، كما يلي<sup>4</sup>:

أ. الرئيس المباشر:

يعتبر الرئيس المباشر أكثر إلما بما بأداء وسلوك الموارد البشرية الذين تحت إشرافه من غيره من المسؤولين فهو المكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه كما أن يبعث الطمأنينة في نفوسهم عندما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم قد تم من قبل رؤسائهم المباشرين، ومن أهم عيوب هذه الطريقة إمكان تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: البعد الإستراتيجي. ط1، دار وائل لنشر وتوزيع، عمان، 2005، ص 410.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 416.

<sup>3</sup> غضبان ليلي، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2010، ص 59.

<sup>4</sup> محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد لنشر، عمان، 2004، ص 142.

### ب. مدير والإدارات:

يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء الذين يعملون تحت إشرافهم، فعليهم التأكد من أن تلك التقارير قد أعدت بطريقة سليمة وعادلة وفي الوقت المناسب، وعلى المدراء تقع مسؤولية متابعة إعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لإتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

### ت. إدارة الموارد البشرية:

فهي مسؤولة أيضا عن مراجعة تقارير الأداء والتأكد من أنها أعدت حسب السياسة المتبعة في المؤسسة وفي الوقت المناسب، كذلك تحمل هذه الإدارة فرز تلك التقارير حسب نوعيتها، مما يسهل على الإدارة العليا إتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بحق المهملين ومكافأة المبدعين منهم.

### ج. الزملاء:

إن زملاء الموارد البشرية تعتبر أحد المصادر المهمة للمعلومات عن الأداء وتزداد أهميتها في الحالات التي يصعب فيها عن المشرف ملاحظة سلوك مرؤوسيههم ، فالزملاء لديهم معلومات عن متطلبات أداء الوظيفة كما يستطيعون ملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أساليب وطرق تقييم أداء الموارد البشرية وخطواته

هناك جملة من الطرق التي يستخدمها المسؤولون عن عملية تقييم أداء الموارد البشرية، ويمكن حصرها في مجموعتين:

#### 1. الطرق التقليدية:

وتتمثل فيما يلي:

أ. طريقة المقارنة: وتشمل:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المدرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص444.

### -الترتيب المستقيم Ranking:

يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستوى الكفاءة ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين<sup>1</sup>.

### -أسلوب المقارنة الثنائية أو المزدوجة paired comparis:

بمقتضاها يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموارد البشرية، ففي ظل هذه الطريقة تتم المقارنة من خلال عدد المرات التي قيم فيها الفرد بأنه أحسن وبناءا عليها يتم الحكم على مستوى أدائه<sup>2</sup>.

#### ب. طريقة قائمة التدقيق أو الرصد:

عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف بناءا عليها دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية ليمثل التقييم النهائي للمورد البشري<sup>3</sup>.

#### ت. طريقة الاختيار الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على إستمارة تقييم تتكون من مجموعات عديدة من الجمل وتحتوي كل مجموعة على أربع عبارات حيث إثنين منها تمثل صفات المرغوبة أما الجملتين الباقيتين فتمثلان صفات غير مرغوبة في أداء الفرد وعلى الرئيس أو المسؤول المباشر إختيار عبارتين فقط<sup>4</sup>.

#### ث. طريقة التوزيع الإجباري:

هنا تعتمد كل المنظمة على وضع مقياس لكفاءة مواردها البشرية حيث يتم توزيعها عليه عند تقييم أدائها، ففي بعض الحالات توزع الموارد البشرية توزيعا طبيعيا فيكون 10% منها بدرجة ممتاز، 20% منها جيد جدا، 40% منها جيد، 20% منها مرضي، و10% منها ضعيف<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر، عمان، 2007، ص151.

<sup>2</sup> عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، ط1، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص169.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، المرجع سابق، ص 152.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 152.

<sup>5</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل لنشر وتوزيع، عمان، 2014، ص261.

ج. طريقة الوقائع الحرجة:

يتم التركيز هي هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد أو المؤثرة سلبا على الأداء، هذه الأحداث يتم تسجيلها من قبل المقيم، خلال فترة التقييم، ويتم تقييم الفرد على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عملية مقارنة بمتطلبات الوظيفة<sup>1</sup>.

ح. طريقة التدرج البياني:

تعد من أبسط الطرق حيث يتم تحديد مجموعة من الصفات ومدى توفرها في أداء الفرد ويتم توزيع نقاط عن الصفات التي تم لاختيارها ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها مما يمكن من مقارنته مع بقية الأفراد العاملين<sup>2</sup>.

2. الطرق الحديثة:

تتمثل الطرق الحديثة فيما يلي:

أ. التقييم من خلال الإدارة بالأهداف:

تتم عملية التقييم من خلال الإدارة بالأهداف كما يلي:

يتنفذ الرئيس المباشر مع مرؤوسيه على أهداف التي يتوجب عليهم إنجازها أو تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وهذا الإتفاق هو بمثابة عقد بين الطرفين يلتزم الطرف الثاني (المرؤوسين)، أمام الأول بإنجاز ما إتفق عليه حيث على أساسه يتم تقييم أدائه، ويتضح ذلك من خلال الأهداف المتفق عليها بين الطرفين، فإذا ما تدني الأداء الفعلي من معدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه<sup>3</sup>.

وتتميز هذه الطريقة بخاصيتين هما<sup>4</sup>:

- أنها موجهة نحو النتائج.
- وأنها تعمل بشكل أفضل عندما يشارك الموارد البشرية في عملية الإدارة بالأهداف.

<sup>1</sup> محمد عبد الفاتح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص23.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية العاصرة، المرجع السابق، ص419.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص386.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص ص

251-250.



بالإضافة إلى الإدارة بالأهداف توجد طرق أخرى كما يلي<sup>1</sup>:

### ب. علانية التقييم:

إن ما يغلب في طريقة التقييم الحديثة إعلان النتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم ومن فوائد علانية التقييم: هو وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتفاديها، ومن ميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم وكذلك فإن علانية التقييم يزيد من عدالة وموضوعية التقييم

### ت. المقابلة التقييمية:

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم حيث يتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف ويتم وضع حلول مناسبة من قبل كل من الرئيس والمرؤوس لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.

### ث. الطريقة الثلاثية في التقييم:

يتم ضمن هذا النوع ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته تقييم زملائه له، وكذلك تقييم الرئيس المباشر له.

### ج. القوائم السلوكية المتدرجة:

تكمل هذه الطريقة مدخل الإدارة بالأهداف لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء وتركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه ويمكن ملاحظته وقياسه، كما أن هذه الطريقة تفرق بين السلوك والأداء والنتائج.

### ح. قوائم الملاحظة السلوكية:

المقصود هنا وجود قائمة خاصة يتم فيها تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، المرجع سابق، ص ص 101-104.

## 2. خطوات تقييم الأداء الموارد البشرية

تتمثل خطوات تقييم الأداء في ما يلي<sup>1</sup>:

أ. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يتم هنا تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الإبتكار في الأداء.

ب. تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:

هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف.

ت. تدريب المشرفين على التقييم:

هنا يتم تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة ولأن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجهم.

ث. مناقشة طرق التقييم مع الموظف:

لابد وأن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل: الطريقة المستخدمة في التقييم والعناصر التي سيركز عليها، فائدة هذا التقييم وإنعكاسه على مستقبل الموظف.

ج. تحديد معايير مسبقة للمقارنة:

الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى إلتزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد فيشكل معايير (كمية ونوعية). وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.

ح. إجراء عملية التقييم: بمقارنة ما تم إنجازه بالمعايير التي حددت مسبقا وتبلغ بها المرؤوسين.

خ. تحديد حجم الانحراف في مقارنة الأداء عن المعايير المخططة ودرجة الانحراف وإتجاهه سواء كان إيجابيا أم سلبيا.

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنحقي، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، الدار المنهجية لنشر، عمان، 2015، ص ص 253-254.

د. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم من الموظف بدعوى الإحراج والخوف من مواجهة الموظف بسلبياته فمن حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها بحرية تامة ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة لتحسين جوانب الضعف.

ذ. إجراء عملية التصويب:

وتتم بالتنسيق مع إدارة التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية لتوجيه المعنيين بضرورة إستكمال الجوانب المطلوبة لمقتضيات الوظيفة بما يشبع طموحه ويعزز قدراته ويزيد من دافعيته للعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الرابع: أخطاء عملية تقييم المورد البشري

توجد العديد من الأخطاء التي تخل بعملية تقييم أداء المورد البشري منها:

1. التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم الأداء أحيانا بالتحيز الشخصي للمشرف، فيؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى المورد البشري الفعلي، يمكن التقليل من هذا التحيز عن طريق إشراك الآخرين في عملية التقييم<sup>1</sup>.

2. خطأ النزعة المركزية:

هنا يميل بعض المديرين إلى إعطاء قيمة متوسطة لجميع المرؤوسين عند إستيفاء نماذج تقييم الأداء الخاصة بهم، فغالبا ما يتجنبون إعطاء تقديرات مرتفعة جدا أو تقديرات منخفضة جدا لمرؤوسيهم خوفا من المسائلة<sup>2</sup>.

3. خطأ تعميم الصفات:

يحدث ذلك حين يبني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو خاصية واحدة من الصفات أو خصائص هذا المرؤوس، فإذا وجده جيدا أو ضعيفا في خاصية معينة، يعتبره كذلك في بقية الخصائص. فإذا أعطى المشرف موظفا من موظفيه تقديرا عاليا مثلا في: الحضور في الموعد، فهو يعطيه تقديرا عاليا

<sup>1</sup> خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، إدارة أداء الثروة البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2015، ص39.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن واخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص25.

أيضا في "التعاون مع الزملاء"، و" السرعة إنجاز الأعمال" وغيرها من العوامل التي ترتبط بالضرورة الحضور في المواعيد، وهكذا فإن هذا الخطأ يعكس عدم قدرة المقيم على التفرقة بين جوانب الأداء المختلفة للفرد<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري

بعد الانتهاء من عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وتحديد الانحرافات فيه، تأتي عملية تحسين الأداء التي تعتبر تحديا كبيرا بالنسبة للمنظمات الحديثة، حيث تسعى هذه العملية إلى معالجة القصور في أداء المورد البشري وتقليل الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على عدة تعاريف لتحسين أداء الموارد البشرية وأهمية هذه العملية داخل المنظمة بالإضافة إلى الكيفية التي يتم من خلالها تصحيح الانحرافات والعراقيل التي يمكن أن تحد من تحقيق النتائج المرغوبة من عملية التحسين. كما سنوضح دور التعلم التنظيمي في الإرتقاء بمستوى أداء المورد البشري وتحسينه.

#### المطلب الأول: تحسين أداء المورد البشري وأهميته

##### 1. تعريف تحسين الأداء البشرية

يعرف على أنه إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين مخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة<sup>2</sup>.

كما عرفه مصطفى نجيب شاوش: "بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرات الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور في المنظمة التي يعمل بها"<sup>3</sup>.

##### 2. أهمية تحسين أداء الموارد البشرية

تكمن أهمية تحسين الأداء في ما يلي<sup>4</sup>:

➤ تحقيق قيمة مضافة للمنظمة ولمواردها البشرية في ذات الوقت.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية: تنمية المدربين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص 247.

<sup>2</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في شغل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 115.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للطباعة و النشر، الطبعة الثانية، 2004، ص 232.

<sup>4</sup> حمود حيمر، المرجع السابق، ص 127.

- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية.
- ضمان تحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق قيادة فعّالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها.
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات الموارد البشرية بالمنظمة.

### المطلب الثاني: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية

تتعدد مداخل تحسين الأداء حيث يمكن تلخيصها كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. القيادة الناجحة:

تعتبر القيادة الناجحة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل، حيث تساعد على حل الكثير من تعقيدات العمل.

وتتمثل مهمة القيادة في إثارة وتنشيط الأفراد للعمل معا على تحقيق الأهداف، ولكي يساهم القائد في تحسين أداء الموارد البشرية يجب أن يراعي جملة من الشروط:

- احترام التنوع بين الأفراد والاستفادة منه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام.
- توفير فرص التعلم والتدريب لجميع الموارد البشرية.
- تنمية الابتكار على مستوى الأفراد من خلال عدة أساليب من بينها العصف الذهني.

#### 2. تمكين العاملين:

يتمثل في تفويض السلطة لأفراد ولإنجاز مهامهم بحرية مع المسائلة وتحمل مسؤولية النتائج، ولكي تنجح عملية التمكين لابد من:

- تقدير الموارد البشرية والاتصال المباشر بهم والسماع الجيد لهم
- ربط أهداف المنظمة بأهداف الأفراد والجماعات.
- التواصل المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تصميم نظم المكافأة والحوافز للأفراد المتمكنين لتقدير إنجازاتهم.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص ص 129-132.

➤ الأفراد اللذين يتم تمكينهم يكون لهم الوقت والمعرفة والموارد لتحقيق النجاح.

### 3. التدريب والتطوير:

يعتبر التدريب أحد الطرق الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعداد وقدرة على أداء المهام ويحسن علاقته بزملائه وتزيد قدرته على استيعاب التعليمات كما يؤدي التدريب لرفع الإنتاجية ونقص الوقت الضائع وتحسين جودة العمل.

### 4. التحفيز الفعال:

يؤدي التحفيز الفعال إلى زيادة حماس الموارد البشرية لتأدية مهامهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم. مما يدفعهم للقيام بالعمل المطلوب دون شكوى أو تدمير.

### 5. تحسين بيئة العمل:

من خلال تحسين المكان الذي يعمل فيه الموظفون وتدعيمهم بالإمكانيات اللازمة لتأدية مهامهم وتوفير أقسام تسهر على أمن وسلامة الموارد البشرية.

### 6. تنمية القدرات الابتكارية:

حيث يجب على المنظمة تشجيع المبدعين والمبتكرين ودعمهم واستقطاب المواهب ضمها الى فرق العمل داخل المنظمة.

### الطلب الثالث: طرق تحسين تقييم أداء الموارد البشرية ومعيقاته

إن عملية تحسين أداء الموارد البشرية تعد من أبرز أهداف تقييم الأداء وذلك من خلال جملة من الطرق سنتطرق إليها. كما هذه العملية تواجه العديد من العراقيل.

### 1. طرق تحسين تقييم أداء المورد البشري

تتمثل طرق تحسين أداء الموارد البشرية في ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> كمال أبو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السياسية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص ص 142 - 143.

أ. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموارد البشرية عن الأداء المعياري. إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموارد البشرية فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل يعود انخفاض الأداء إلى للعاملين أو ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كم وأن الصراعات بين الإدارة والموارد البشرية يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموارد البشرية، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل.

ب. تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة عامل أساسي للقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، كما أن التعاون بين الإدارة والموارد البشرية من جهة والإستشاريين المختصين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموارد البشرية تساهم في وضع الحلول المقنعة للموارد البشرية وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ت. التغذية العكسية:

في هذه الطريقة يتم تزويد الموارد البشرية بنتائج أعمالهم إذا كانت إيجابية أم سلبية من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تعديل سلوك الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وغالبا ما تمثل هذه العملية للإداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للموارد البشرية وكذلك ترقياتهم<sup>1</sup>.

ث. تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به:

تقل درجة الاختلاف في تقييم أداء الموارد البشرية حسب درجة المصداقية والوثوق بالمقياس المستخدم، حيث نجد أن تقييم الأداء يهدف إلى تقييم الإنجاز ومقدرة الأفراد، ومع ذلك قد لا تحقق لأهدافها وذلك راجع إلى مجموعة من الأخطاء التي ذكرناها سابقا لذا كلما إستند التقييم على أساليب ومقاييس موضوعية للأداء كلما زادت

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دون دار نشر، القاهرة، 2003، ص 329.

درجة المصداقية والملائمة في تقييم الأداء، ولو استندت هذه الطريقة على المعايير الشخصية تأخذ عملية تقييم الأداء درجة المصداقية أقل<sup>1</sup>.

### 2. معيقات تحسين أداء الموارد البشرية:

توجد العديد من المعوقات التي تواجه أداء الموارد البشرية وتقلل من نتائجها حيث يمكن أن تكون على مستوى الشخصي أو على المستوى التنظيمي.

#### أ. معيقات تحسين الأداء الشخصية:

ترتبط هذه المعوقات بشخصية المسؤول الإداري الأول في المنظمة حيث ترجع هذه المعوقات لأسباب التالية<sup>2</sup>:

#### - الإدارة بالأزمات:

تقوم الإدارة بالأزمات على التعامل مع الواقع. والاستعداد للمستقبل، حيث يخضع المستقبل لنوعين من الاحتمالات الإيجابية والسلبية، الاحتمال الإيجابي هو المطلوب والمفيد للمؤسسة في حين الاحتمال السلبي هو الذي يجب على المنظمة الاستعداد له، حيث يقوم المورد البشري بإدارة الأزمات التي تصادفه مستخدماً كل الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وقد يكون احتمال النجاح فيها كبير لكنه ليس مؤكداً لأن القرارات التي يتخذها رجال الإدارة لها جوانب إيجابية وأخرى سلبية.

#### - المركزية:

من مسؤولية رجل الإدارة اختيار الموارد بشرية ذات كفاءة وتدريبها لتحمل المسؤولية، لذلك نجد أن كفاءة الرئيس تعرف من خلال كفاءة مساعديه الذين يختارهم، حيث يرجع عدم وجود مساعد كفاء إلى أحد الأمرين:

- إما أن عملية الاختيار أو الترقية لم تصادف أهلها وبالتالي يشغل الوظيفة.
- إما أن المساعد مفروض على الرئيس بحكم القانون مما لا يشجع على تفويض السلطات له.

#### - إدارة الوقت:

يتعرض رجال الإدارة لضغط الوقت، مما ينتج عنه توتر وضيق وقلق. فينعكس هذا على مستوى أدائهم ولكي يدير الوقت بفاعلية لا بد من:

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص ص 142-143.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، المرجع السابق، ص ص 141-147.



- منع الزيارات الشخصية في مكان العمل.
- الحد من المكالمات الهاتفية.
- تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا.
- المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة.

### -تناول التفاصيل:

عند عقد اجتماع لمناقشة موضوع معين، غالباً ما يأخذ الاجتماع مسلكين:

- الدخول إلى الموضوع ومناقشة دون التطرق إلى أحاديث جانبية.
  - الدخول في التفصيل والتطرق إلى مناقشات تفصيلية وترك المسار الأصلي على الموضوع.
- ومن المفروض أن تتم مناقشة التفاصيل في المستويات الإدارية المختصة.

### -توقف التفكير:

بعض الموظفين لا يملكون الرغبة في تحسين أدائهم، كالأحباط الذي يسيطر على البعض بسبب قرب إنتهاء مدة الخدمة.

### ب. معيقات تحسين الأداء على مستوى المنظمة

تتمثل في<sup>1</sup>:

#### -الخطأ في تقييم أداء المنظمة:

إن الاعتماد على عامل الربح غير كافي لتحديد مستوى أداء المنظمة بل يجب دعمه بواسطة مؤشرات أخرى لقياس الأداء كالمقارنة بأداء الماضي أو المستهدف.

#### -بطء الإجراءات:

وتسمى بالروتين، حيث يعد ظاهرة سلبية وذلك لعدة أسباب أهمها:

- الشك في العاملين وعدم الثقة فيهم.
- خوف الموظفين من المساءلة في حالة مخالفة التعليمات.

<sup>1</sup> أحمد أبو السعيد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس أداء الموظفين، منشأة المعارف لنشر وتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 149.

➤ وجود الكثير من القوانين واللوائح، التي تهدف إلى السيطرة والمركزية.

-عدم وجود نظام معلومات:

أي قرار إداري يتطلب قدر معين من المعلومات وفي حالة إتخاذ قرار في ظل غياب المعلومات اللازمة مما يجعل القرار غير سليم.

-علاقة العمل الداخلية:

المنظمة عبارة عن كيان إجتماعي يتفاعل فيه الأفراد، مما قد يؤدي أحيانا إلى نشوب صراعات داخلية، لذلك يجب على الإدارة العليا وضع خطط وسياسات للرقابة على الأفراد والقضاء على صراعاتهم.

المطلب الرابع: علاقة التعلم التنظيمي بأداء الموارد البشرية

يساهم التعلم التنظيمي على إكساب الموارد البشرية مجموعة من المهارات ، حددها " دبير كوفمان " في كتابه تعليم المستقبل كما يلي<sup>1</sup> :

➤ الوصول الى المعلومات: الرؤية، التجربة، آراء 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 ابداعي.

➤ فهم البيئة الداخلية: حيث يمكن التعلم الموارد البشرية من فهم رسالة المؤسسة وغايتها، بالإضافة الى أهدافها الاستراتيجية وسياساتها وقواعد ونظم العمل فيها.

➤ فهم المجتمع الخارجي: وتتمثل في فهم المعغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية المعاصرة.

كما يساعد التعلم التنظيمي على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

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

<sup>1</sup>مركز الدراسات الاستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، مركز الدراسات الاستراتيجية، عدد30، جدة، المملكة العربية السعودية، 2012، ص36.

<sup>2</sup>ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة (1)، باتنة، الجزائر، 2018، ص153.

- تمكين الموارد البشرية من التفاعل مع المعلومات الكثيرة وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل، بحيث لا يقتصر دورهم على نقل المعرفة فقط بل يتجاوزها الى التفاعل معها واستغلالها في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية.
- يساهم التعلم التنظيمي 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 الى 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.
- يهدف التعلم التنظيمي إلى غرس الاتجاهات الإيجابية وتطوير سلوك الموارد البشرية ، وذلك كالتالي<sup>1</sup> :
- تعليم المورد البشري إستغلال قدراته في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة.
- تعليم المورد البشري كيفية فهم الأشياء الجديدة وأدراك مضمونها، وتجنب الخوف منها وعدم مقاومتها بل العكس تحديها.
- تعليم المورد البشري كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة، حيث يعلم الفرد كيف ينقل هذه المواقف والظروف الى عقله بشكل صحيح.
- تهيئة المورد البشري معنويا ونفسيا وخلق له دافعية نحو التعلم.
- إتاحة الوقت الكافي للمتعلم لكي يطبق ما تعلمه ويلمس التأثير الذي أحدثه تعليمه في رفع مستوى أدائه والتأكد بعد ذلك من فاعلية تطبيق ما تعلمه.
- تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمور أي فهم الأمور العامة المشتركة مع الآخرين.
- تعليم المورد البشري كل جديد ومتطور يحتاجه في تأديته واجباته الحالية والمستقبلية.
- خلق الدافعية لدى المورد البشري وتحفيزه لكي يستفيد من المواد التعليمية المخصصة له.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص ص 448-449.

- تعليم المورد البشري نظام التفكير حتى يتمكن من دراسة المسائل وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة بينها للوصول الى استنتاجات حولها.
- تعليم المورد البشري كيف يعمل ضمن فريق وحثه على مناقشة زملاءه حول المشاكل التي تصادفه من اجل إيجاد حلول لها بطريقة جماعية.
- يجب تعليم المورد البشري مواد تعليمية قابلة للتطبيق أي لا تكون مجرد نظريات لا يمكن نقلها للواقع.
- يجب على المنظمة توفير الدعم المادي والمعنوي لمواردها البشرية وتوفير الجو المناسب لإنجاح البرامج التعليمية وتمكين العمال من تطبيق ما تعلموه منها.

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لأداء الموارد البشرية وتقييمه، حيث يمكن القول أن أداء الموارد البشرية هو محصلة السلوك والإنجاز والنتائج المحققة، أما بالنسبة لتقييم الأداء البشري هو عملية مستمرة وشاملة لكل فرد في المؤسسة لتأكد من قدرته في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، حيث يتم ذلك بالإعتماد على معايير موضوعية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وذلك باستخدام عدة طرق لتقييم الأداء.

كما أن التعلم التنظيمي يرتبط بالموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً، حيث يعمل على رفع من كفاءتهم وتحسين أدائهم.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمديرية البيئة

لولاية قالمة

### مقدمة الفصل:

بعد ما تطرقنا للجوانب النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية ووضحنا كيف يساهم التعلم التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري، سنحاول في هذا الفصل تبيان مدى وجود أثر للتعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية من الواقع العملي، حيث أخذنا مديرية البيئة لولاية قالمة كميدان لإجراء هذه الدراسة.

ومن أجل ذلك تم العمل على تقسيم الفصل إلى أربع مباحث، المبحث الأول تناول تقديم عام حول مديرية البيئة لولاية قالمة، أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى تحليل البيانات الشخصية في حين المبحث الثالث تم فيه تحليل نتائج مستويات التعلم التنظيمي وأخيرا المبحث الرابع تناول أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المبحث تقديم تعريف لمديرية البيئة لولاية قالمة وإبراز نشاطاتها الرئيسية، بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي مع شرح وظائف كل مصلحة فيه.

#### أولاً: التعريف بمديرية البيئة لولاية قالمة

أنشأت مديرية البيئة لولاية قالمة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 60/96 المؤرخ في 27 يناير 1996 المتضمن إحداث مفتشية للبيئة في الولاية المعدل والمتمم والذي عرفها في المادة 02 بأنها<sup>1</sup>:

" الجهاز الرئيسي التابع للدولة في مجال مراقبة تطبيق القوانين والتنظيمات المتعلقة بحماية البيئة أو التي تتصل بها "

وهكذا تم تنصيب المفتشية الولائية في سنة 1997 يسيرها مفتش ولائي للبيئة وانطلقت في تأدية مهامها المحددة في المرسوم التنفيذي أعلاه، وفي نهاية سنة 2003 تم تعديل المرسوم التنفيذي أعلاه حيث أصبحت مفتشية البيئة للولاية ويسيرها مدير ولائي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03/949 المؤرخ في 17 / 12 / 2003 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 60 / 96 المؤرخ في 07 / 01 / 1996 المتضمن إنشاء مفتشية البيئة في الولاية. ومن أبرز المهام التي تقوم بها مديرية البيئة ما يلي:

- تتصور وتنفذ بالاتصال مع الأجهزة الأخرى في الدولة والولاية والبلدية برنامجاً لحماية البيئة في كامل تراب الولاية.
- تسلم الرخص والإذن والتأشيرات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما في ميدان البيئة.
- تقترح كل التدابير اللازمة إلى تحسين الترتيب التشريعية والتنظيمية التي لها صلة بحماية البيئة.
- تتخذ بالاتصال مع الأجهزة الأخرى في الدولة التدابير الرامية إلى الوقاية من كل أشكال تدهور البيئة ومكافحتها لا سيما التلوث والأضرار والتصحر وانجراف التربة والحفاظ على التنوع البيولوجي وتنميته وصيانة الثروات الصيدلانية وترقية المساحات والنشاط البستاني.

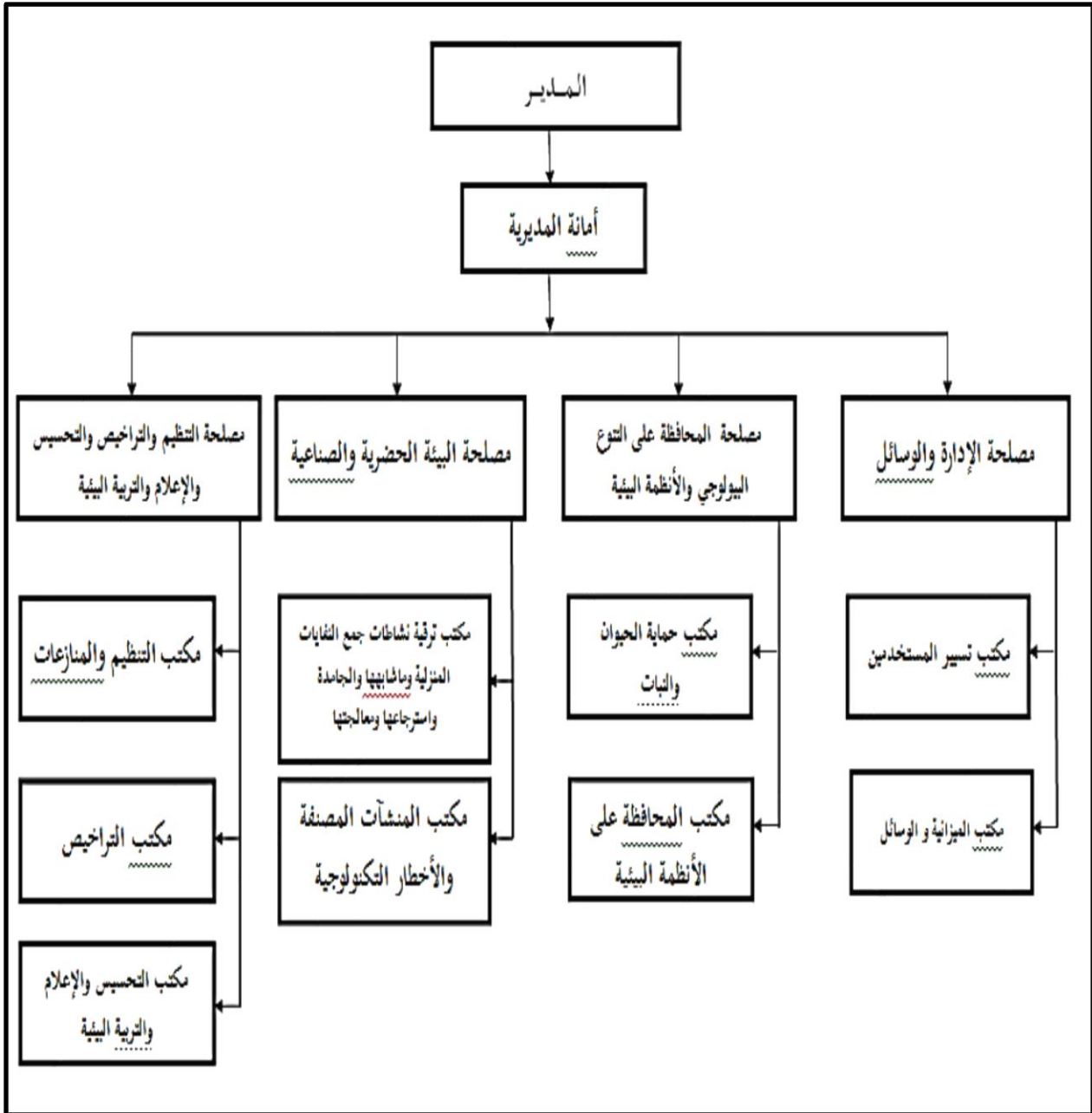
<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.



ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة لولاية قالمة

لكل مؤسسة مهما كان نوعها هيكلًا تنظيميًا يتماشى مع حجمها وطبيعة نشاطها، وطبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2007/05/28 يتضمن تنظيم مديرية البيئة للولايات، في عام 2003، تم وضع حيز التنفيذ للهيكل التنظيمي الخاص بمديرية البيئة لولاية قالمة وهو كالتالي:

الشكل 7 : الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل نلاحظ أن الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة لولاية قلمة يتكون من أربع مصالح، يمكن شرحها كما يلي<sup>1</sup>:

### 1- مصلحة المحافظة على التنوع البيولوجي والأنظمة البيئية:

تكلف هذه المصلحة بجرد وتثمين مختلف الأنظمة البيئية والمواقع الطبيعية التي يجب حمايتها ومتابعة تنفيذ وسائل التدخل وحماية الطبيعة.

### 2- مصلحة البيئة الحضرية والصناعية:

تكلف هذه المصلحة بمتابعة وتقييم الدراسات ومراقبة منشآت المعالجة وإزالة التلوث في المجال الحضري وترقية نشاطات إسترجاع النفايات المنزلية وما شابهها والجمادة وتثمينها، كما تقوم بمتابعة التدابير التي تهدف إلى الوقاية من التلوث والأضرار الصناعية وتنفيذ الأحكام التنظيمية المتعلقة بالمنشآت المصنفة ومراقبة منشآت لمعالجة وإزالة التلوث في المجال الصناعي وترقية نشاطات إسترجاع النفايات الخاصة.

### 3- مصلحة التنظيم والترخيص والتحسيس والإعلام والتربية البيئية:

تكلف هذه المصلحة بتنفيذ البرنامج المتعلق بالتحسيس والإتصال والإعلام والتربية البيئية بالإضافة إلى دراسة ومتابعة شؤون المنازعات التي يكون فيها القطاع طرفا فيها وتنفيذ إجراءات الدراسة وموجز التأثير في البيئة.

### 4- مصلحة الإدارة والوسائل:

تكلف هذه المصلحة بتسيير المستخدمين والوسائل والمحاسبة والميزانية، بالإضافة إلى ترقية أعمال الإعلام والتربية والتوعية مجال البيئة، كما تتخذ أو تكلف من يتخذ التدابير الرامية إلى تحسين إطار الحياة وجودتها.

ومن خلال هذا التحليل يتبين أن الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة يوفر إمكانية تعلم الأفراد داخل المؤسسة من خلال وجود مكتب التحسيس والإعلام والتربية البيئية، مكتب ترقية نشاطات جمع النفايات المنزلية وما شابهها والجمادة واسترجاعها ومعالجتها بالإضافة مكتب حماية الحيوان والنبات ومكتب التراخيص.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات الشخصية

سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج أسئلة الإستبيان الخاصة بمحور البيانات الشخصية وذلك بالإعتماد على برنامج معالج الجداول EXCEL، حيث سنوضحها في شكل جداول ودوائر نسبية، وكل جدول يضم النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة.

من أجل التعرف على المعلومات الشخصية لأفراد العينة قمنا بتقسيم هذا المحور إلى ستة أسئلة، سنقوم بتحليلها كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس بمديرية البيئة:

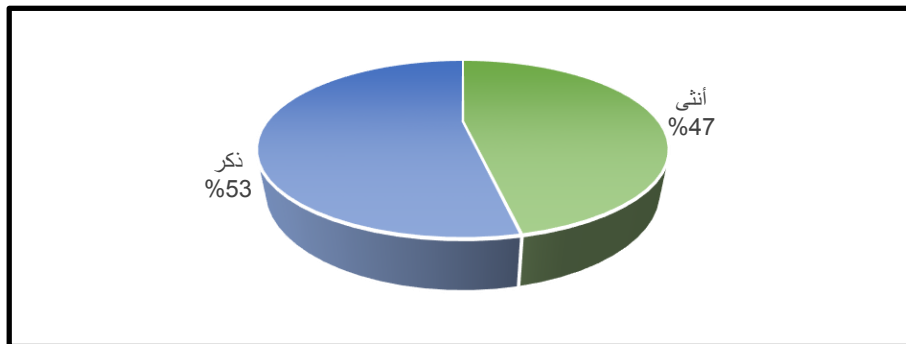
قسمت عينة الدراسة حسب الجنس كالتالي:

الجدول 5 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	الجنس		التكرارات
	ذكر	أنثى	
30	16	14	
100%	53,33%	46,67%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل 8: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول (05) والشكل (08) يتضح أن غالبية أفراد العينة كانوا من الرجال بنسبة قدرها 53,33% وهو ما يعادل 16 موظف، في حين كانت نسبة النساء 46,67% وهو ما يعادل 14 موظفة وبالتالي هي قليلة نوعا ما مقارنة بفئة الرجال.

وهذا الفرق البسيط في النسبة يرجع إلى:

- المؤسسة ذات طابع إداري تركز على توظيف أصحاب الشهادات والكفاءات بإختلاف جنسهم.
- نتائج مسابقات التوظيف.
- العمل الإداري يتلاءم وطبيعة المرأة والرجل فهو في الغالب يتطلب التفكير وتقنيات ومهارات يستطيع الرجل والمرأة إنجازه.
- تفشي الكوفيد 19 مما أجبر المديرية على منح عطل إستثنائية للنساء الحوامل والنساء الذين يقل أطفالهم عن 14 سنة، وهذا ما يقلل إلى حد ما من نسبة الموظفات اللاتي يفترض وجودهم في العمل.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر بمديرية البيئة:

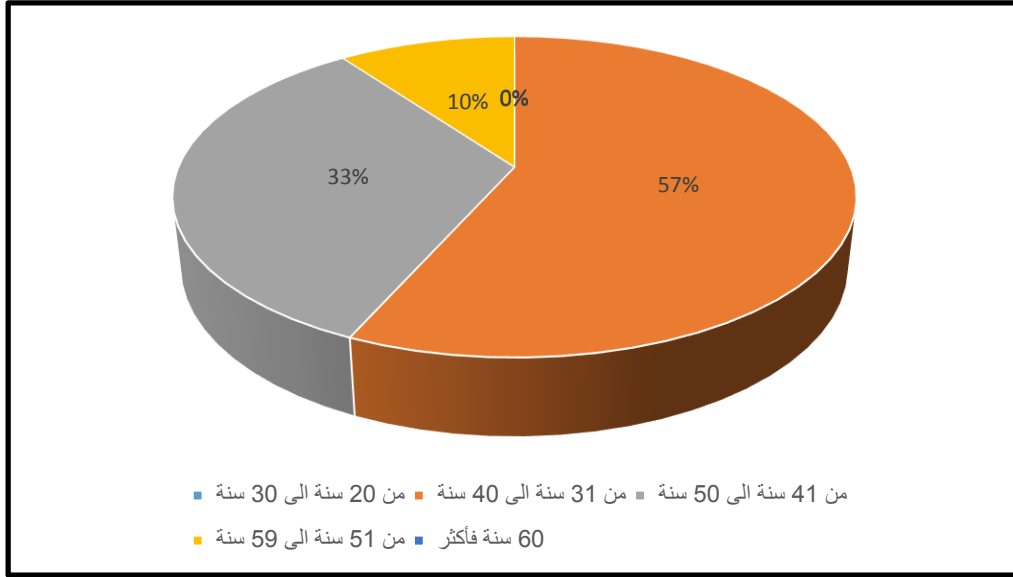
تم قسيم عينة الدراسة إلى خمس فئات: الفئة الأولى من 20 إلى 30 سنة، الفئة الثانية من 31 إلى 40 سنة، الفئة الثالثة من 41 إلى 50 سنة، والفئة الرابعة من 51 إلى 59 سنة والفئة الأخيرة 60 سنة فأكثر والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 6 : توزيع أفراد العينة حسب العمر

المجموع	العمر					التكرارات
	من 20 سنة إلى 30 سنة	من 31 سنة إلى 40 سنة	من 41 سنة إلى 50 سنة	من 51 سنة إلى 59 سنة	60 سنة فأكثر	
30	0	3	10	17	0	
100%	0%	10,00%	33,33%	56,67%	0%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل 9 : توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول (06) والشكل (09) أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة (من 31 إلى 40 سنة) وذلك بنسبة 56,67% وهو ما يعادل 17 فرد، أما نسبة 33,33% فتمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة) وهو ما يعادل 10 أفراد، أما الفئة العمرية (من 51 إلى 59 سنة) كانت نسبتها 10% وعدد أفرادها من إجمالي أفراد العينة هو 3 في حين الفئات العمرية (من 20 إلى 30 سنة) و(60 سنة فأكثر) فقد قدرت نسبتهم ب 0%.

تمركز الموظفين في الفئة (من 31 إلى 40 سنة) يرجع إلى تحول المؤسسة محل الدراسة من مفتشية إلى مديرية وإستلامها مقر جديد مما يجعلها توظف إطارات شبابية بنسبة كبيرة، كما أن هذا له دلالة هامة حول إجابات المستجوبين.

### ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي بمديرية البيئة:

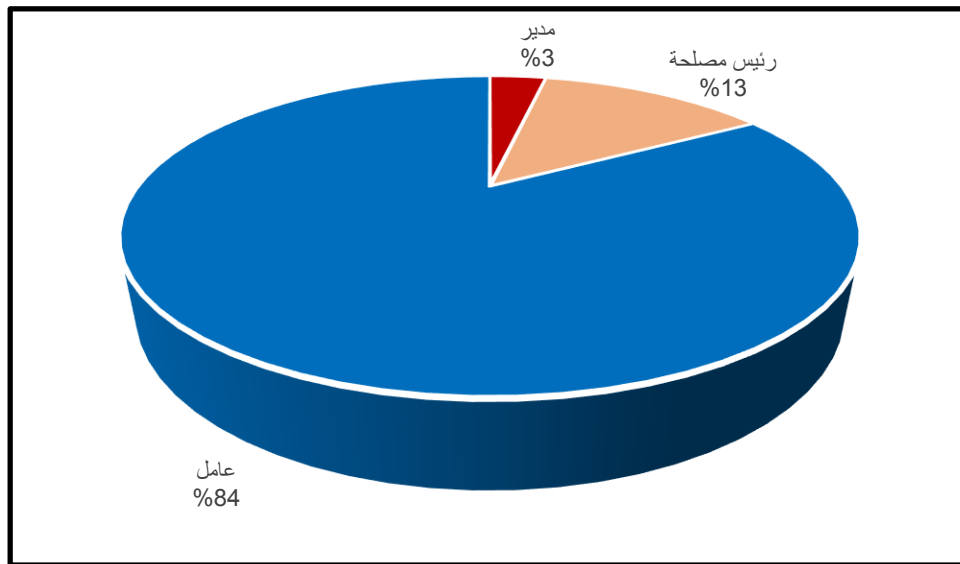
قسمنا أفراد العينة حسب المركز الوظيفي إلى: مدير، رئيس مصلحة، عامل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 7: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

المجموع	الوظيفة			التكرارات
	عامل	رئيس مصلحة	مدير	
30	25	4	1	
100%	83,33%	13,33%	3,33%	النسب

المصدر: من اعداد الطلبة

الشكل 10 : توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول (07) والشكل (10) أن فئة العمال أخذت أكبر نسبة بقيمة 83,33% وهو ما يعادل 25 عامل، تليها رتبة رئيس مصلحة بنسبة 13,33% وهو ما يعادل 4 رؤساء، في حين يوجد مدير واحد. هذا ما يتوافق مع الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة لولاية قالمة الذي يتكون من مدير وأربع مصالح والعديد من العمال، كما أنه غلبت فئة الإطارات على أفراد العينة مما يخدم البحث، حيث يساهم هذا في إعطاء معلومات واسعة حول التعلم التنظيمي من جانب شخصي وجانب إشرافي.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مديرية البيئة:

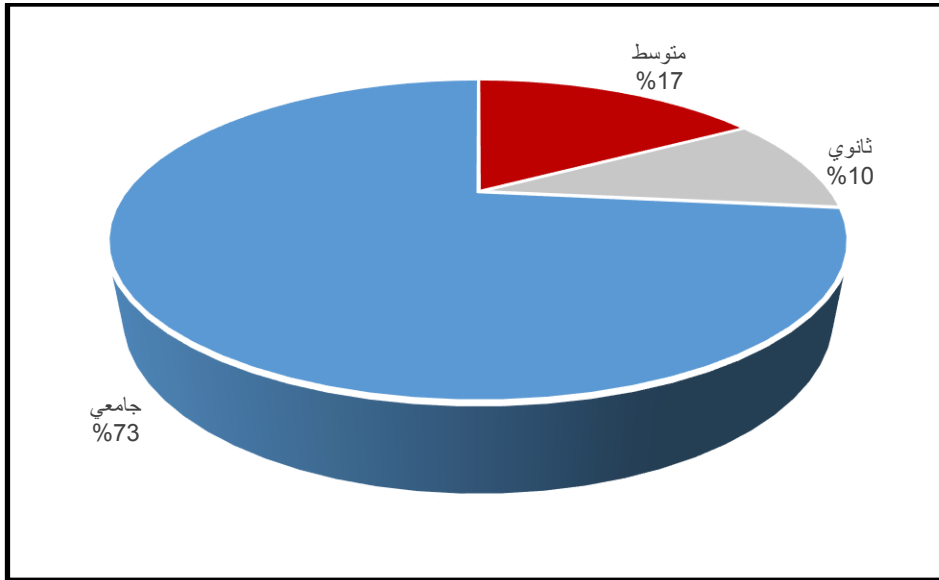
تم تقسيم المستوى التعليمي إلى ثلاث مستويات هي: متوسط، ثانوي، جامعي والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 8: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	المستوى التعليمي			التكرارات
	جامعي	ثانوي	متوسط	
30	22	3	5	
100%	73,33%	10,00%	16,67%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل 11 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول (08) والشكل (11) يتضح أن غالبية أفراد العينة من أصحاب الشهادات الجامعية بنسبة قدرها 73,33%، تليها نسبة 16,67% من إجمالي العينة لديهم مستوى متوسط، في حين 10% من إجمالي العينة لديهم مستوى ثانوي.

يمكن تفسير ذلك كما يلي:

- مديرية البيئة تركز في سياسة توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية نظرا لتمتعهم بالذكاء والسرعة في إكتساب المهارات.
- وجود أصحاب عقود ما قبل التشغيل وهي فئة واسعة ذات شهادات جامعية.

➤ الإدارة فنية ومن ثم توظيف واسع لأصحاب الشهادات.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

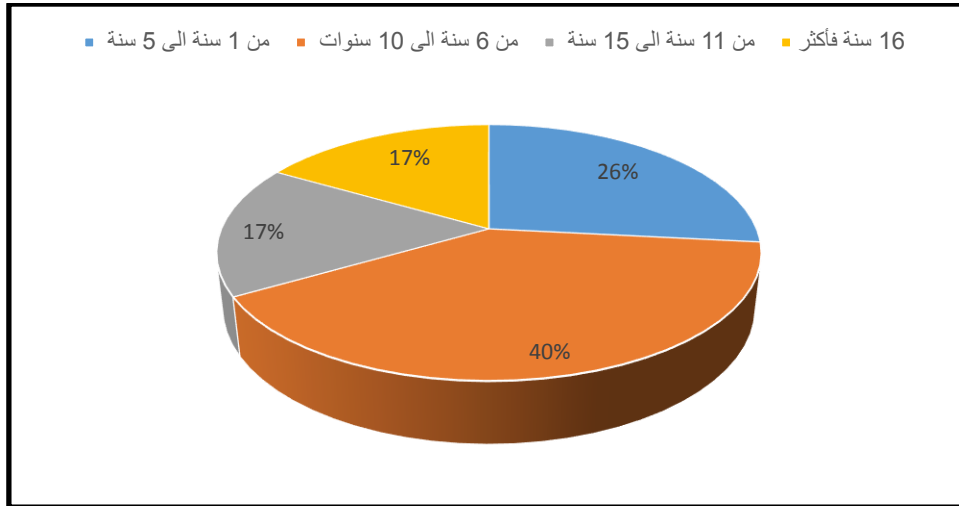
تم تقسيم سنوات الخبرة إلى أربع فئات وهي: من 1 إلى 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، 16 سنة فأكثر وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 9 : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة بالمؤسسة

المجموع	سنوات الخبرة بالمؤسسة				التكرارات
	16 سنة فأكثر	11 سنة إلى 15 سنة	6 سنة إلى 10 سنة	1 سنة إلى 5 سنة	
30	5	5	12	8	
100%	16,67%	16,67%	40,00%	26,66 3%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل 12 : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول (09) والشكل (12) أن أعلى نسبة للأقدمية تركزت عند الفئة (من 6 سنة إلى 10 سنة) إذ بلغت 40% من إجمالي العينة، تليها الفئة (من 1 سنة إلى 5 سنة) بنسبة 26,66% ، بعدها الفئتين (من 11 سنة إلى 15 سنة) و(من 16 سنة فأكثر) بنسب متساوية قدرت ب 16,67%.



يظهر من عملية التحليل أن أغلبية الموظفين لديهم فترة خبرة واسعة في العمل بالمؤسسة، وهي خبرة جيدة تفيد أن مديرية البيئة تحظى بخبرة متوسطة من الموظفين نتيجة حدوثها حيث تفيد في إعطاء معلومات جيدة حول المؤسسة.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة:

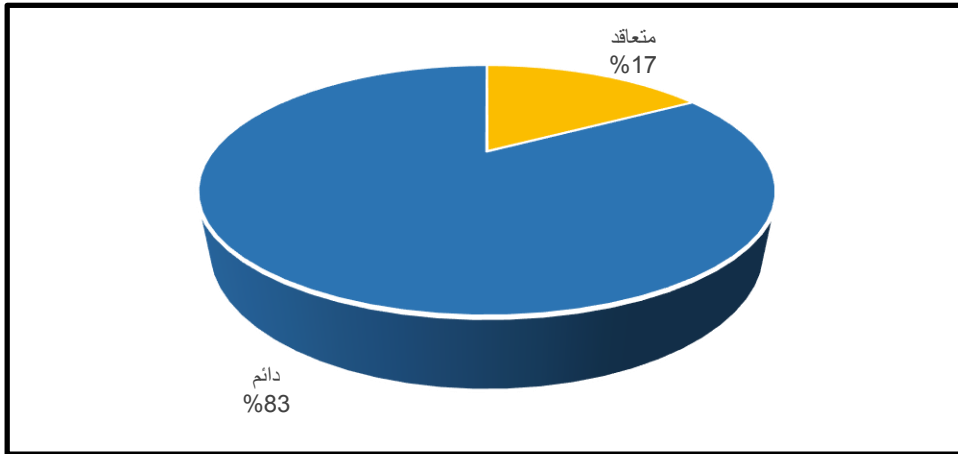
قمنا بتقسيم الوظيفة إلى نوعين: متعاقد، دائم والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 10 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

المجموع	نوع الوظيفة		
	دائم	متعاقد	
30	25	5	التكرارات
100%	83,33%	16,67%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل 13 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول (10) والشكل (13) يتضح أن غالبية أفراد العينة هم من أصحاب العقود الدائمة، حيث بلغت نسبتهم 83,33% وعدد أفرادها 25، في حين الموظفين المتعاقدين بلغت نسبتهم 16,67% وهو ما يوافق 5 أفراد.

يمكن تفسير ذلك أن مديرية البيئة تركز في دوراتها التعليمية على الموظف الدائم أكثر من المتعاقدين وذلك طبقا لقوانين الوظيف العمومي.

من خلال ما عرضناه حول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المختارة بطريقة عشوائية، نستنتج أن مديرية البيئة لولاية قالمة تتوفر على موظفين متنوعين من حيث الجنس، العمر، المركز الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ونوع الوظيفة.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج مستويات التعلم التنظيمي

بعد تحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، سننتقل إلى تحليل نتائج مستويات التعلم التنظيمي بمديرية البيئة لولاية قالمة.

#### أولا: التعلم التنظيمي على مستوى الفردي

لتوضيح التعلم التنظيمي على مستوى الفرد داخل مديرية البيئة، تم الاعتماد على ستة جوانب هي كالآتي:

#### 1. خضوع الأفراد المستجوبين للدورات التعليمية:

وقد كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول 11 : خضوع عينة الدراسة للدورات تعليمية في المؤسسة

المجموع	الاختيارات		
	لا	نعم	
30	0	30	التكرارات
100%	0,00%	100,00%	النسب

المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول (11) أن كل أفراد العينة خضعوا لدورات تعليمية بنسبة 100%، يمكن تفسير ذلك أن مديرية البيئة لولاية قالمة تحرص على تعليم أفرادها بشكل مستمر من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم بما يتماشى مع متطلبات العمل، سواء كانت الدورات داخلية أو خارجية وذلك عن طريق إشراف المدير أو رؤساء المصالح على هذه العملية.

2. أنواع التعلم التنظيمي التي خضعت لها عينة الدراسة:

وقد بينت نتائج الدراسة المتعلقة بأنواع التعلم التنظيمي ما يلي:

الجدول 12 : أنواع التعلم التنظيمي التي خضعت لها عينة الدراسة

المجموع	الاختيارات			التكرارات
	التعلم المشترك بين التخصصي والترقية	تعلم للترقية	تعلم تخصصي	
30	5	8	17	
100%	16,67%	26,66%	56,67%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

يتبين من خلال الجدول (12) أن أغلبية أفراد العينة إستفادوا من التعلم التخصصي وذلك ما نسبته 56,67% وهو ما يوافق 17 فرد، في حين 26,66% من المبحوثين إستفادوا من التعلم للترقية، بينما 16,67% من المستجوبين إستفادوا من كلا النوعين وهو ما يوافق 5 موظفين.

يظهر من خلال التحليل أن مديرية البيئة تولي إهتمام للتعلم التخصصي نظرا لكونه الأقرب والملم بكامل نواحي نشاط المؤسسة، حيث أكد لنا المسؤول بمكتب التنظيم والمنازعات أن هذا النوع من التعلم يساهم في إكساب الأفراد المهارات التي تتوافق مع متطلبات عملهم بأقل ثمن وأقصر وقت ونتائج مضمونة.

3. توزيع أفراد العينة على أماكن إجراء التعلم التنظيمي:

بينت نتائج الإستبانة حول أماكن إجراء الموظفين للتعلم التنظيمي ما يلي:

الجدول 13 : توزيع أفراد العينة على أماكن إجراء التعلم التنظيمي

المجموع	الاختيارات					التكرارات
	أماكن التعلم المشتركة	خارج الجزائر	معهد التكوين بالجزائر	جامعة التكوين المؤهل بقالمة	داخل المؤسسة	
30	3	3	5	4	15	
100%	10,00%	10,00%	16,67%	13,33%	50,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

بالنسبة لمكان التعلم، وجد أن ما نسبته 50,00% من المستجوبين قد تلقوا تعليمهم داخل المؤسسة، يليه 16,67% من المبحوثين تلقوا تعليمهم في معهد التكوين بالجزائر، بعدها جامعة التكوين المؤهل بقالمة التي كانت نسبتهم 13,33% يليه التعلم خارج الجزائر بنسبة 10,00% بينما 10,00% من المبحوثين إستفادوا من دورات تعليمية في أماكن مختلفة.

من خلال هذا التحليل، يتبين أن مديرية البيئة تعتمد في تعليم موظفيها على ما تمتلكه من إمكانيات داخلية.

#### 4. سعي الموظف للتعلم وزيادة معرفته بمديرية البيئة:

كانت النتائج حول سعي الموظف إلى زيادة معارفه داخل المؤسسة كالاتي:

الجدول 14 : مدى سعي الموظف للتعلم وزيادة معرفته في إطار ما هو متاح في المؤسسة

المجموع	الاختيارات			التكرارات
	نادرا	أحيانا	دائما	
30	1	6	23	
100%	3,33%	20,00%	76,67%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول (14) أن أغلبية المبحوثين يسعون للتعلم وزيادة معارفهم بشكل دائم بنسبة 76,67% وهو ما يعادل فرد 23، في حين عدد الأفراد الذين أجابوا ب " أحيانا " بلغت نسبتهم 20% وهو ما يعادل 6 أفراد، بينما يوجد فرد واحد أجاب ب " نادرا " .

وهذا ما يدل على أن هناك نسبة معتبرة من الموظفين لها رغبة في التعلم والرفع من معارفها ومهاراتها في إطار ما هو متاح في مؤسسة.

### 5. استخدام الموظف لمهارة الإستماع الفعال من أجل التعلم:

وقد بينت نتائج الدراسة إستعمال الموظفين مهارة الإستماع الفعال داخل المؤسسة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول 15 : استخدام الموظف لمهارة الاستماع الفعال من أجل التعلم

المجموع	الاختيارات		
	لا	نعم	
30	0	30	التكرارات
100%	0,00%	100,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول (15) أن كل الباحثين يعتمدون على مهارة الإستماع الفعال بنسبة 100% من خلال حضور الاجتماعات، الندوات، الملتقيات... الخ، وهذا ما يدل على وجود جانب هام من التفاعل التعليمي من خلال النقاش في المؤسسة.

### 6. مدى تأييد أفراد العينة لفكرة " الخطأ هو فرصة للتعلم ":

وضحت نتائج الإستبانة مدى تأييد المستجوبين لفكرة " الخطأ هو فرصة للتعلم " كما يلي:

#### الجدول 16 : مدى تأييد أفراد العينة لفكرة " الخطأ هو فرصة للتعلم "

المجموع	الإختيارات			
	غير موافق	محايد	موافق	
30	4	5	21	التكرارات
100%	13,33%	16,67%	70,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول (16) أن معظم أفراد العينة يؤيدون فكرة أن الخطأ هو فرصة للتعلم بنسبة 70% وهو ما يقابل 21 فرد من المستجوبين، وهذا دلالة على أن الأخطاء تمثل مصدر من مصادر التعلم التنظيمي.

في حين نسبة 13,33% لا تؤيد هذه الفكرة لإعتقادهم أن الخطأ دلالة على نقص مهارة الموظف ويؤدي إلى عرقلة سير العمل داخل المديرية، بينما نسبة 16,67% من أفراد العينة كانت محايدة.

من خلال تحليل عبارات المحور الأول، نستنتج أن مديرية البيئة لولاية قالمة تحرص تعليم أفرادها سواء داخل المؤسسة وبالاعتماد على امكانياتها أو خارج المؤسسة وحتى خارج الجزائر مثل: الصين، فرنسا حسب المعلومات التي أفادنا بها المسؤول في مصلحة الموارد البشرية أثناء المقابلات.

ومن خلال اعتماد اختبار (khi deux) كيدو كاختبار لا بارامتري يتوافق مع طبيعة البيانات المتحصل عليها، فقد تم اختبار لإجابات المستجوبين حول التعلم على المستوى الفردي كانت كما يلي :

الجدول 17 : اختبار (khi deux) لإجابات حول التعلم التنظيمي على المستوى الفردي

Test Statistics

	AOP2	AOP4
Chi-Square	26,600 <sup>a</sup>	18,200 <sup>a</sup>
df	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم كيدو هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % ، لكل من زيادة المعرفة (AOP2) والاعتقاد بأن الخطأ هو فرصة للتعلم (AOP4) ، كما لا توجد دلالة للإجابات حول استخدام مهارة الاستماع الفعال من أجل التعلم ، وبناءا عليه يمكن القول أن أغلب الإجابات المرتبطة بهذا المحور هي ذات دلالة إحصائية معتبرة .

ثانيا: التعلم التنظيمي على مستوى المجموعة

لتوضيح التعلم التنظيمي على مستوى المجموعة إعتمدنا عدة جوانب هي كالآتي:

**1. مناقشة الموظف الأخطاء مع زملائه من أجل التعلم والإستفادة:**

وقد بينت نتائج الدراسة إستفادة الموظفين من المناقشات فيما بينهم والتعلم منها في تحسين أدائهم وهذا ما

يوضحه الجدول التالي:

**جدول 18: مناقشة الموظف الأخطاء مع زملائه من أجل التعلم والاستفادة منها**

المجموع	الإختيارات		
	لا	نعم	
30	1	29	التكرارات
100%	3,33%	96,67%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول (18) نلاحظ أن غالبية المستجوبين يناقشون الأخطاء مع زملائهم من أجل التعلم والإستفادة، حيث بلغت نسبتهم 96,67% وهو ما يعادل 29 فرد، يمكن تفسير ذلك أن موظفي المديرية لديهم ثقافة التعاون حيث يسعون من خلال هذه المناقشات إلى تبادل ومشاركة المعارف التي تساهم في تقليل الأخطاء الإدارية.

في حين أن موظف واحد صرح بأنه لا يناقش أخطائه مع زملائه ، وهي حالة لا تؤخذ بعين الإعتبار مقارنة بعدد المؤيدين.

**2. أخذ الموظف بأفكار ومقترحات زملائه:**

حيث كانت نتائج الدراسة كالتالي:

الجدول 19 : مدى أخذ الموظف بأفكار ومقترحات زملائه

المجموع	الإختيارات			التكرارات
	إطلاقا	أحيانا	دائما	
30	0	14	16	
100%	0,00%	46,67%	53,33%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معظم المستجوبين يأخذون بأفكار ومقترحات زملائهم بصفة دائمة بنسبة 53,33% وهو ما يعادل 16 فرد، بينما بلغت نسبة المبحوثين الذين جاء اختيارهم " أحيانا " ب 46,67% أما نسبة الذين أجابوا " إطلاقا " فكانت 0%.

وهذا ما يدل على وجود تفاعل فكري، الذي يعتبر سمة من سمات المؤسسات على الرغم من إتجاهه السلبي في بعض الأحيان.

### 3.مدى إعتقاد الموظف أن قرار الفريق أفضل من قرار الفرد الواحد :

حيث كانت نتائج البحث كما يلي:

الجدول 20: قرار الفريق يمكن أن يكون أفضل من قرار الفرد الواحد

المجموع	الإختيارات			التكرارات
	غير موافق	محايد	موافق	
30	1	11	18	
100%	3,33%	36,67%	60,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول (20) أن نسبة 60% من أفراد العينة توافق على أن قرار الفريق يمكن أن يكون أفضل من قرار الفرد الواحد، حيث أكد لنا المسؤول بمكتب التنظيم والمنازعات أن مديرية البيئة تعتمد على العمل بالفرق كما يسعى موظفيها إلى البحث عن حلول جماعية لمشاكلهم الوظيفية.



أما 3,33% من أفراد العينة ترى أن قرار الفرد أفضل من قرار الفريق نظرا لطبيعتهم الحيادية، في حين 36,67% إمتنعت عن الإجابة.

من خلال تحليلنا لعبارات المحور الثاني، نستنتج أن مديرية البيئة لولاية قلمة تعتمد على العمل ضمن فرق مما يمكن الموظفين من تقاسم المهارات والقدرات لحل المشاكل وتطوير أفكار جديدة.

وبالنسبة لاختبار كيدو (khi deux) لاجابات المستجوبين حول التعلم على المستوى الجماعي كانت نلاحظ أن النتائج كانت كما يلي:

الجدول 21: اختبار (khi deux) لإجابات حول التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي

Test Statistics

	AOG1	AOG2	AOG3
Chi-Square	26,133 <sup>a</sup>	,133 <sup>a</sup>	14,600 <sup>b</sup>
df	1	1	2
Asymp. Sig.	,000	,715	,001

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيم كيدو هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % ، لأغلب الإجابات المتعلقة بهذا المحور وهو ما يعنى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات المبحوثين ، بمعنى أن إجابات أفراد العينة حول مناقشة الأخطاء (AOG1) ، والاعتقاد بأن قرار الفريق أفضل من القرار الفردي (AOG4) كانت إجابات دالة معنويا ، وبالمقابل لا توجد دلالة معنوية عند 5 % لإجابات المبحوثين حول الاهتمام بما يقدمه الزملاء (AOG2) ، وبناءا على ذلك يمكن القول بأن هناك اتجاه حقيقي لدى المستجوبين حول إجابات هذا المحور.

ثالثا: التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسة

للتأكد من وجود مناخ تنظيمي يدعم عملية التعلم التنظيمي داخل مديرية البيئة، تم تناول الجوانب التالية:

1. إستفادة مديرية البيئة من التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى:

كانت نتائج الإستبانة حول إستفادة المؤسسة محل الدراسة من تجارب المؤسسات الأخرى كالتالي:

الجدول 22: إستفادة المؤسسة من التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى

المجموع	الاختيارات		
	لا	نعم	
30	2	28	التكرارات
100%	6,67%	93,33%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول (22) يتضح أن معظم الباحثين صرحوا بأن مؤسستهم تستفيد من التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى وذلك ما نسبته 93,33% , في حين 6,67% نفوا ذلك.

حيث أكد المسؤول الذي سبق ذكره أنه توجد العديد من اللجان تحضر إلى مديرية البيئة لإجراء مناقشات مع الموظفين والخروج بنتيجة مثل: اللجنة الولائية للمؤسسات المصنفة واللجنة الولائية للطعون بالولاية.

## 2. مساهمة تكرار العمليات في التعلم وتأدية المهام بشكل أسرع:

وقد بينت نتائج البحث عن مدى مساهمة التكرار اليومي للعمليات داخل المديرية في التعلم، وهي كالتالي:

الجدول 23 : مدى مساهمة تكرار العمليات بالمؤسسة في التعلم وتأدية المهام بشكل أسرع

المجموع	الاختيارات		
	لا	نعم	
30	6	24	التكرارات
100%	20,00%	80,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة ترى أن تكرار العمليات في مديرية البيئة يساعد على التعلم وذلك بنسبة 80% , حيث أكد لنا المسؤول بمكتب التنظيم والمنازعات الذي تمت مقابلته أن تكرار الموظف المستمر لمهامه يؤدي الى تقليل أخطائه وتأدية وظائفه بشكل أسرع كما أن التكرار يساهم في اكتساب وتنمية المهارة مثل مهارة الحفظ.

في حين نسبة 20% من أفراد العينة ترى غير ذلك، مما يدل على التعلم من تكرار الأعمال له دلالة سلبية مثل قلة الذكاء، وهذا مفهوم سائد لدى أغلب المؤسسات الجزائرية.

### 3. إعتقاد مديرية البيئة مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال وتسهيل عملية التعلم بين الأفراد:

حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول 24 : إعتقاد المؤسسة مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال وتسهيل عملية التعلم بين الأفراد

المجموع	الاختيارات		
	لا	نعم	
30	5	25	التكرارات
100%	16,67%	83,33%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم الباحثين صرحوا بأن مديرية تعتمد مستويات إدارية أقل لزيادة الإتصال وتسهيل عملية التعلم بين أفرادها وذلك بنسبة 83,33% وهذا ما يعادل 25 فرد، في حين نسبة 16,67% من أفراد العينة نفت ذلك.

حيث أكد لنا المسؤول بمكتب التنظيم والمنازعات أن مديرية البيئة لها هيكل مرن يقوم على الاتصالات الصاعدة والنازلة مما يسهل تدفق المعلومات وتبادل المعارف بين موظفيها بالإضافة إلى وجود الإتصال الأفقي مما يدعم العلاقات وروح التعاون بين العاملين.

### 4. مدى توفر مديرية البيئة على الوسائط الالكترونية:

حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول 25 : مدى توفر المؤسسة على وسائط الكترونية لتسهيل الحصول على المعلومات

المجموع	الاختيارات		
	لا	نعم	
30	0	30	التكرارات
100%	0,00%	100,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول (25) يتضح لنا أن كل المستجوبين صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم وسائط الكترونية كالأنترنيت والأنترنيت وإستغلال مختلف وسائط التواصل الاجتماعي للحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل الموكل إليهم في الوقت المناسب والجودة المطلوبة، كما أكد المسؤول وجود نظام معلوماتي يضمن وصول المعلومات لكل الموظفين بالإعتماد على تحليلنا لمعلومات هذا المحور، نستخلص أن مديرية البيئة توفر مناخ تنظيمي يدعم الموظفين ويساعدهم على التعلم وزيادة معارفهم من خلال توفير الوسائط الإلكترونية والإعتماد على الإتصالات بمختلف أنواعها.

من جانب آخر نلاحظ أن نتائج اختبار كيدو (khi deux) لإجابات المستجوبين حول التعلم على المستوى المؤسسة كانت كما يلي :

الجدول 26 : اختبار (khi deux) لإجابات حول التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسة

Test Statistics			
	AOE1	AOE2	AOE3
Chi-Square	22,533 <sup>a</sup>	10,800 <sup>a</sup>	13,333 <sup>a</sup>
df	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,001	,000

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيم كيدو هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % ، لأغلب الإجابات المتعلقة بهذا المحور وهو ما يعبر عن أن التعلم التنظيمي متاح بصورة فعلية في المؤسسة كما تمت ملاحظته في النسب التي سبق توضيحها .

المبحث الرابع: أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية

يساهم التعلم التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري والإرتقاء به إلى التميز، ومن أجل التعرف على فاعلية الدورات التعليمية داخل المديرية، تم التطرق إلى عدة جوانب في أداء المورد البشري كالمعارف المكتسبة، القدرات، الدافعية، السلوك، العمل الجماعي، الابتكارات، الضغوط والصراع.

أولاً: مساهمة التعلم التنظيمي في إكتساب المعرفة والرفع من قدرات الموظفين داخل المؤسسة

لتوضيح فاعلية البرامج التعليمية التي تقدمها المديرية في زيادة معارف موظفيها، تم تناول العديد من الجوانب

هي:

1. مدى إكتساب الموظف المعارف اللازمة لتأدية مهامه من خلال التعلم التنظيمي:

وقد بينت نتائج البحث حول فاعلية التعلم التنظيمي في الرفع من معارف الموظفين ، وهي كالتالي:

الجدول 27 : مدى اكتساب الموظف المعارف اللازمة لتأدية مهامه

المجموع	الاختيارات		
	لا	نعم	
30	0	30	التكرارات
100%	0,00%	100,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن التعلم التنظيمي يكسبهم المعارف اللازمة لتأدية مهامهم بنسبة 100%.

ويمكن تفسير ذلك أن محتويات التعلم التنظيمي وبرامجه تتماشى مع المتطلبات الوظيفية لكل موظف داخل مديرية البيئة لولاية قالمة، كما أنه يعتبر وسيلة تساعد على إكساب الموظف المعارف بالتنوع المناسبة ويساهم في تطويرها وتجديدها بما يتواءم مع كل ما هو جديد، كما أن هذه المديرية دون غيرها تتميز بهذه الخاصة .

2. اكتساب الموظف القدرة على تطوير مهارته وتغيير أسلوبه من خلال التعلم التنظيمي:

حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول 28 : مدى اكتساب الموظف القدرة على تطوير مهاراته وتغيير أسلوبه نحو الأفضل

المجموع	الاختيارات		
	لا	نعم	
30	5	25	التكرارات
100%	16,67%	83,33%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول (28) يتضح أن نسبة 83,33% أي ما يعادل 25 فرد من المبحوثين ترى أن التعلم التنظيمي يمنحهم القدرة على تطوير مهاراتهم وتغيير أسلوب عملهم نحو الأفضل وبالتالي تحقيق التميز في أدائهم. في حين نسبة 16,67% من أفراد العينة أي ما يعادل 5 أفراد ترى غير ذلك، وهذا يرجع إلى عدم قدرتهم على إستغلال المعارف والمعلومات التي يقدمها لهم التعلم التنظيمي بالإضافة إلى رغبتهم في الحفاظ على أسلوب عملهم القديم.

### 3. فوائد التعلم التنظيمي على الموظف:

حيث كانت نتائج البحث حول الفوائد التي يكتسبها الموظف من التعلم التنظيمي كما يلي:

الجدول 29 : فوائد التعلم التنظيمي على الموظف

المجموع	الإختيارات			
	الإثنين معا	الدقة في أداء مهامك	التحكم في الوسائل التقنية	
30	6	14	10	التكرارات
100%	20,00%	46,67%	33,33 %	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

➤ 46,67% من المستجوبين أقرروا أن التعلم التنظيمي يساعدهم على الدقة في أداء مهامهم.

- 33,33% من المبحوثين صرحوا أن التعلم التنظيمي يساعدهم على التحكم في الوسائل التقنية.
- 20,00% من المستجوبين بينوا أن التعلم يساعدهم على الدقة في أداء مهامهم والتحكم في الوسائل التقنية معا.

هذا ما يدل على نجاعة وفاعلية البرامج التعليمية التي تخصصها المؤسسة لموظفيها.

#### 4. مدى رضا الموظف عن نفسه وشعوره بعد خضوعه للتعلم التنظيمي:

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

#### الجدول 30 : مدى رضا الموظف عن نفسه وشعوره بعد خضوعه للتعلم التنظيمي

المجموع	الإختيارات				التكرارات
	الخيار المشترك	تشعر بالمسؤولية اتجاه عملك	تشعر باحترام زملائك	راض عن نفسك	
30	3	5	4	18	
100%	10,00%	16,67%	13,33 %	60,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

يعبر الجدول (30) عن مدى رضا الموظف عن نفسه وما يشعر به بعد تلقيه التعلم، حيث كانت النتائج كما

يلي:

- 60% من المستجوبين ترى أن التعلم التنظيمي جعلهم راضون عن أنفسهم.
- في حين 16,67% المبحوثين يرون أن التعلم جعلهم يشعرون بالمسؤولية إتجاه عملهم.
- بينما 13,33% من المستجوبين بينوا أن التعلم التنظيمي جعلهم يشعرون بإحترام زملائهم.
- 10,00% من المبحوثين يرون أن التعلم التنظيمي يكسبهم الرضا و الشعور بالإحترام والمسؤولية إتجاه عملهم.

حيث يمكن تفسير هذا أن البرامج التعليمية تهدف إلى تحقيق التناسق بين مهارات الموظف وأعماله مما يكسبه

ثقة في نفسه وبالتالي تحقيق الرضا وزيادة الشعور بالمسؤولية.

من خلال تحليلنا لبيانات المحور الأول، نستنتج أن البرامج التعليمية التي يخضع لها موظفو مديرية البيئة لها فعالية عالية، حيث تساعد العامل في اكتساب المعارف اللازمة لإنجاز أعماله وترفع من قدراته في تطوير مهاراته.

تتضح اختبار كيدو (khi deux) لإجابات المستجوبين حول مساهمة التعلم في رفع قدرات الموظفين واكتسابهم للمعرفة في الجدول التالي:

الجدول 31: اختبار (khi deux) للإجابات حول مساهمة التعلم التنظيمي في رفع قدرات الموظفين

Test Statistics	
	SAV2
Chi-Square	13,333 <sup>a</sup>
df	1
Asymp. Sig.	,000

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة كيدو هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % ، لإجابة الموظفين حول تقديم المؤسسة تعلم يكسب الأفراد المعارف اللازمة لتأدية المهام ، وهو ما يعبر عن أن إجابات هذا المحور لا تعبر بصورة حقيقية عن اتجاه أفراد العينة، علما أن الأسئلة متعددة الخيارات المدرجة في هذا المحور لم يتم اختبارها بسبب عدم إجابة المستجوبين عليها بالصيغة المحددة .

ثانيا: مساهمة التعلم التنظيمي في خلق الدافعية لدى الموظف

تعبر الدافعية عن مقدار الحماس الموجود لدى الموظف، ولتوضيح دور التعلم التنظيمي في إثارتها لدى العامل تناولنا الجوانب التالية:

1. وجود حوافز تدفع الموظفين نحو التعلم التنظيمي :

حيث كانت نتائج الإستبانة حول توفير المؤسسة للحوافز التي من شأنها أن تدفع الموظفين نحو التعلم التنظيمي

كما يلي:



الجدول 32: وجود حوافر تدفع الموظفين نحو التعلم التنظيمي

المجموع	الإختيارات		
	لا	نعم	
30	5	25	التكرارات
100%	16,67%	83,33%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

من الجدول أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة تقدم لهم تحفيزات من أجل دفعهم نحو التعلم التنظيمي وذلك بنسبة 83,33%، في حين نسبة 16,67% من أفراد العينة نفوا ذلك.

وقد أكد لنا المسؤول الذي تمت مقابلته أن مديرية البيئة تسعى إلى تقديم تحفيزات مادية (مكافآت، علاوات) وتحفيزات معنوية (الشكر، العرفان، التقدير... الخ) من أجل دفع موظفيها الى التعلم وتحسين مستوى أدائهم. في حين نسبة 16,67% من المستجوبين نفوا ذلك، مما يدل على أنهم لم يستفيدوا من هذه التحفيزات.

## 2. تحفيز التعلم التنظيمي للموظف على الإرتقاء والتدرج في منصب عمله :

وقد كانت نتائج البحث حول دور التعلم التنظيمي في تحفيز الموظفين بالمديرية الإرتقاء والتدرج في مناصبهم كالآتي:

الجدول 33: تحفيز التعلم التنظيمي للموظف على الإرتقاء والتدرج في منصب عمله

المجموع	الإختيارات		
	لا	نعم	
30	0	30	التكرارات
100%	0,00%	100,00%	النسب

المصدر: من اعداد الطلبة

من الجدول (33) نلاحظ أن كل أفراد العينة يرون أن التعلم التنظيمي يساهم في تحفيزهم على الإرتقاء والتدرج في منصب عملهم.

حيث يمكن تفسير ذلك أن من أبرز أهداف التعلم التنظيمي هو تطوير قدرات الموظف وإكسابه المعارف اللازمة التي تمكنه من التدرج في مساره الوظيفي والحصول على ترقية.

### 3. دفع التعلم التنظيمي الموظف نحو المثابرة والعمل بجدية :

حيث كانت نتائج الدراسة كما يلي:

#### الجدول 34: دفع التعلم التنظيمي الموظف نحو المثابرة والعمل بجدية

المجموع	الاختيارات			التكرارات
	غير موافق	محايد	موافق	
30	1	14	15	
100%	3,33%	46,67%	50,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من المستجوبين ترى أن التعلم التنظيمي يدفعهم نحو المثابرة والعمل بجدية وبالتالي زيادة مردوديتهم وهذا إدراك سليم للموظف الذي يحتاج إلى تحفيز من قبل الإدارة، بينما 46,67% من أفراد العينة كانوا محايدين في موقفهم من هذا السؤال، في حين موظف واحد رأى غير ذلك، مما يدل على أنه توجد نسبة معتبرة تواجه مشكلات داخل عملهم للوصول للمثابرة في العمل بمستوى مقبول.

### 4. دور البرامج التعليمية في توليد الرغبة للموظف في تجديد أفكاره مما يجعل أداءه متميز:

حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول 35: دور البرامج التعليمية في توليد الرغبة للموظف في تجديد أفكاره

المجموع	الاختيارات		التكرارات
	لا	نعم	
30	1	29	
100%	3,33%	96,67%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 96,67% من أفراد العينة أكدت أن البرامج التعليمية تولد لديهم الرغبة في تجديد أفكارهم مما يجعل أدائهم متميزًا، في حين فرد واحد يرى غير ذلك.

ويمكن تفسير ذلك أن البرامج التعليمية التي تقدمها المديرية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء موظفيها وذلك من خلال دفع الموظف لإستغلال قدراته ومهاراته والعمل على تنميتها وتطويرها لتحقيق التميز على الآخرين.

بناءً على ما تقدم في المحور الثاني، نستنتج أن البرامج التعليمية التي تقدمها مديرية البيئة تدفع الموظف نحو المثابرة في العمل وتحديد أفكاره والتدرج في منصب عمله، بالإضافة إلى وجود حوافز مادية ومعنوية تساهم في خلق دافعية للفرد نحو التميز في أداءه.

وبالنسبة لنتائج اختبار كيدو يبين الجدول التالي اختبار كيدو (khi deux) لإجابات المستجوبين حول مساهمة التعلم في خلق دافعية لدى الموظفين:

الجدول 36: اختبار (khi deux) لإجابات حول دور التعلم التنظيمي في خلق دافعية للموظفين:

Test Statistics

	MOT1	MOT3	MOT4
Chi-Square	13,333 <sup>a</sup>	12,200 <sup>b</sup>	26,133 <sup>a</sup>
df	1	2	1
Asymp. Sig.	,000	,002	,000

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة كيدو هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %، في أغلب إجابات الموظفين المتعلقة بهذا المحور ، ويتعلق الأمر بالتحفيز على التعلم (MOT1) ، ودفع التعلم الموظفين نحو المثابرة والجدية (MOT3) ، وتوليد البرامج الرغبة لدى الموظفين في توليد الأفكار (MOT4)، ومن جانب آخر فإن قيمة كيدو لإجابات الموظفين حول مساهمة التعلم على الارتقاء والتدرج في المنصب (MOT2) ليست ذات دلالة معنوية عند 5 %، وبصورة عامة يمكن القول أن إجابات الموظفين المتعلقة بهذا المحور هي إجابات معنوية أي أنه يوجد اتجاه حقيقي بين أفراد العينة نحو وجود مساهمة للتعلم التنظيمي في خلق دافعية لدى الموظف.

ثالثاً: مساهمة التعلم التنظيمي في التخفيض من دوران العمل

يشير دوران العمل إلى انتقال الموارد البشرية للعمل في المؤسسة أو الخروج منها، ومن أجل توضيح دور التعلم التنظيمي في تخفيضه اعتمدنا على الجوانب التالية:

1. مساهمة التعلم التنظيمي في إعطاء انطباع جيد للمؤسسة لدى الموظفين:

حيث كانت نتائج البحث لمدى مساهمة التعلم التنظيمي في تحسين صورة المؤسسة لدى موظفيها كالتالي:

الجدول 37: مدى مساهمة التعلم التنظيمي في إعطاء إنطباع جيد للمؤسسة لدى الموظفين

المجموع	الإختيارات			
	غير موافق	محايد	موافق	
30	0	15	15	التكرارات
100%	0,00%	50,00%	50,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

يتضح من الجدول أعلاه أن 50% من المبحوثين يؤيدون فكرة أن التعلم التنظيمي يساهم في إعطاء انطباع جيد للمؤسسة لدى الموظفين.

حيث أكد المسؤول بمكتب التنظيم والمنازعات أن توفر المديرية على دورات تعليمية سواء داخلية أو خارجية وحتى خارج الوطن يساهم في تحسين صورتها لدى موظفيها مما يدفعهم للاستمرار في العمل بها، وهذا يؤدي إلى تخفيض دوران العمل، في حين نسبة 50% امتنعوا عن الإجابة وهذا راجع الى السلوك الطبيعي للكثير من الموظفين في تفادي إعطاء أحكام عن المؤسسة التي يعملون بها.

2.مدى تحفيز الدورات التعليمية للموظف على البقاء والاستمرار في العمل:

حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول 38: مدى تحفيز الدورات التعليمية للموظف على البقاء والإستمرار في العمل بالمؤسسة

المجموع	الإختيارات		
	لا	نعم	
30	5	25	التكرارات
100%	16,67%	83,33%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبته 83,33% من المستجوبين صرحوا أن الدورات التعليمية تحفزهم على البقاء والإستمرار في العمل بالمؤسسة ويفسر ذلك بأن الدورات التعليمية بالمديرية تهدف إلى خلق الولاء وزيادة إنتماء الموظف إلى وظيفته ومؤسسته مما يدفعه إلى البقاء وعدم التخلي عن منصبه.

في حين نسبة 16,67% من المستجوبين يرون أن الدورات التعليمية لا تحفزهم على البقاء في المؤسسة، حيث أكد لنا المسؤول الذي تمت إجراء المقابلات معه أن ذلك راجع إلى الرغبة في البحث عن الأجر العالي مما قد يدفعهم إلى تركها.

### 3. مساهمة التعلم التنظيمي في التقليل من غيابات الموظفين:

وقد كانت نتائج الدراسة حول دور التعلم التنظيمي في تخفيض غيابات الموظفين داخل المؤسسة كما يلي:

#### الجدول 39 : مساهمة التعلم التنظيمي في التقليل من غيابات الموظفين

المجموع	الإختيارات		
	لا	نعم	
30	7	23	التكرارات
100%	23,33%	76,67%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يرون أن التعلم التنظيمي يساهم في التقليل من غيابات الموظفين وذلك بنسبة 76,67%. في حين 23,33% يرون أن التعلم التنظيمي لا يساهم في تقليل الغيابات. يمكن تفسير ذلك أن الدورات التعليمية بالمديرية تهدف إلى زيادة إنضباط العامل وزيادة تعلقه بوظيفته مما يدفعه إلى عدم التغيب عن عمله إلا عند الضرورة القصوى.

### 4. مساهمة البرامج التعليمية في تخفيض عدد الإستقالات:

كانت نتائج البحث حول مساهمة البرامج التعليمية التي توفرها المديرية لموظفيها في التخفيض من عدد إستقالاتهم كالآتي:

الجدول 40: مدى مساهمة البرامج التعليمية التي تقدمها المؤسسة من التخفيض في عدد الاستقالات

المجموع	الإختيارات		
	لا	نعم	
30	6	24	التكرارات

100%	20,00%	80,00%	النسب
------	--------	--------	-------

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون أن البرامج التعليمية تساهم من التخفيض في عدد الإستقالات وذلك بنسبة 80%، في حين 20% من المستجوبين ترى غير ذلك.

حيث أكد لنا المسؤول بمكتب التنظيم والمنازعات أن البرامج التعليمية التي تقدمها مديرية البيئة لموظفيها تتناسب مع الإحتياجات الوظيفية للعامل وبالتالي تجعله قادر على تسيير وإنجاز مهامه بكفاءة وفعالية، مما يدفعه إلى البقاء بوظيفته وعدم الإستقالة عنها وهذا يساهم في تخفيض دوران العمل.

بناء على ما قدمناه في المحور الثالث، نستخلص أن البرامج التعليمية التي تقدمها مديرية البيئة تساهم في تحسين صورة المؤسسة لدى موظفيها مما يدفعهم للبقاء والإستمرار بالعمل فيها كما يقلل من غيابات الموظفين ويخفض من عدد الإستقالات .

نلاحظ أن بالنسبة اختبار كيدو (khi deux) لإجابات المستجوبين حول دور التعلم التنظيمي في تخفيض دوران العمل في الجدول التالي :

الجدول 41: اختبار (khi deux) لإجابات حول دور التعلم التنظيمي في تخفيض دوران العمل

Test Statistics				
	ROT1	ROT2	ROT3	ROT4
Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	13,333 <sup>a</sup>	8,533 <sup>a</sup>	10,800 <sup>a</sup>
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	1,000	,000	,003	,001

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة كيدو لكل من إجابات الموظفين حول تحفيز الدورات التعليمية الموظف للبقاء في المؤسسة (ROT2) ، ومساهمة التعلم في التقليل من الغيابات (ROT3)، ومساهمة البرامج التعليمية في التخفيض من عدد الاستقالات (ROT4) ، هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %، ومن جانب آخر فإن قيمة كيدو لإجابات الموظفين حول الانطباع الذي يمنحه التعلم التنظيمي عن المؤسسة (ROT1) ليست ذات دلالة معنوية عند 5 %، وبشكل عام يمكن القول أن إجابات الموظفين المتعلقة بهذا المحور هي إجابات معنوية معبرة عن اتجاه فعلي بين أفراد العينة نحو وجود مساهمة للتعلم التنظيمي في خفض دوران العمل .

رابعاً: مساهمة التعلم التنظيمي في تعديل سلوك الموظف وتطويره

يعبر السلوك عن الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أو باطنة ، ومن أجل توضيح دور التعلم التنظيمي في تعديل سلوك الموظف تناولنا الجوانب التالية:

### 1. إلتزام الموظف باللوائح والتعليمات أثناء العمل:

حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول 42: إلتزام الموظف باللوائح والتعليمات أثناء عمله

المجموع	الإختيارات			التكرارات
	اطلاقاً	أحياناً	دائماً	
30	0	4	26	
100%	0,00%	13,33%	86,67%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين يلتزمون باللوائح والتعليمات دائماً أثناء عملهم بالمديرية وذلك بنسبة 86,67%، في حين نسبة 13,33% صرحوا أنهم يلتزمون أحياناً باللوائح والتعليمات.

حيث أكد لنا المسؤول الذي تم إجراء المقابلات معه أنه يتم فرض عقوبات على كل من لا يلتزم باللوائح والقوانين، وهذا أمر طبيعي لأن تفادي العقوبات التي تتنوع من تخفيض العلاوة وغيرها يؤدي إلى الإلتزام الطوعي بالتعليمات.

### 2. التعاون بين الموظفين في إنجاز الأعباء الإضافية:

وقد كانت النتائج الدراسة المتعلقة بتعاون الأفراد فيما بينهم في إنجاز الأعباء الإضافية كالتالي:

الجدول 43 : مساعدة الموظفين لبعضهم في حالة وجود أعباء إضافية

المجموع	الإختيارات		التكرارات
	لا	نعم	
30	7	23	

100%	23,33%	76,67%	النسب
------	--------	--------	-------

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76,67% من المستجوبين يساعدون زملائهم في إنجاز الأعباء الإضافية، في حين نسبة 23,33% من المستجوبين لا يساعدون زملائهم على إنجازها.

يمكن تفسير ذلك أن التعلم التنظيمي يهدف إلى تحسين العلاقات بين الموظفين ويخلق لهم روح التعاون مما يدفع إلى مساعدة بعضهم في إنجاز مهامهم.

### 3. مستوى إنضباط العامل بعد الخضوع للبرامج التعليمية:

حيث كانت النتائج المتعلقة بمستوى إنضباط الموظف كما يلي:

#### الجدول 44: مستوى إنضباط الموظف في العمل بعد خضوعه للبرامج التعليمية

المجموع	الإختيارات			التكرارات
	ضعيف	متوسط	كبير	
30	0	14	16	
100%	0,00%	46,67%	53,33%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53,33% من أفراد العينة زاد مستوى إنضباطهم بشكل كبير، في حين نسبة 46,67% زاد مستوى إنضباطهم بشكل متوسط.

يمكن تفسير ذلك أن مديرية البيئة تسعى من خلال البرامج التعليمية إلى تعديل سلوك وإتجاهات موظفيها والرفع من مستوى إنضباطهم داخل المؤسسة.

بناء على تحليل معلومات المحور الرابع، نستنتج أن التعلم التنظيمي في المؤسسة المدروسة له دور كبير في تعديل سلوك الموظف وإتجاهاته والرفع من مستوى إنضباطه داخل المديرية وجعله يلتزم بالقواعد والتعليمات والتعاون مع زملائه في إنجاز المهام.



تبين نتائج اختبار كيدو (khi deux) لإجابات المستجوبين حول دور التعلم التنظيمي في تعديل وتطوير سلوك الموظف هي كما يلي:

الجدول 45: اختبار (khi deux) للإجابات حول دور التعلم في تعديل وتطوير سلوك الموظف

Test Statistics

	DEV1	DEV2	DEV3
Chi-Square	16,133 <sup>a</sup>	8,533 <sup>a</sup>	,133 <sup>a</sup>
df	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,003	,715

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة كيدو لكل من إجابات الموظفين حول دور التعلم في تحقيق الالتزام باللوائح والتعليمات أثناء العمل (DEV1) و مساعدة الزملاء على تحمل الأعباء الإضافية (DEV2) هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %، في حين أن قيمة كيدو لإجابات الموظفين زيادة الانضباط بعد الخضوع للدورات التعليمية (DEV3) ليست ذات دلالة معنوية عند 5 %، وبناء على نتائج اختبار كيدو لهذا المحور ككل يمكن القول أن هناك اتجاه فعلي بين أفراد العينة نحو وجود مساهمة للتعلم التنظيمي في تعديل السلوك وتطويره .

خامسا: مساهمة التعلم التنظيمي في تفعيل العمل الجماعي

من أجل توضيح دور التعلم التنظيمي في تفعيل العمل الجماعي اعتمدنا الجوانب الآتية:

1. إكتساب الموظف قدرة على العمل ضمن فريق من خلال التعلم التنظيمي:

حيث كانت نتائج الدراسة كالتالي:

الجدول 46: إكتساب الموظف قدرة على العمل ضمن فريق من خلال التعلم التنظيمي

المجموع	الإختيارات		
	لا	نعم	
30	0	30	التكرارات
100%	0,00%	100,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كافة أفراد العينة إكتسبوا قدرة على العمل ضمن فريق من خلال التعلم التنظيمي.

يمكن تفسير ذلك أن من بين أهداف التعلم التنظيمي هو زيادة قدرة العامل على التكيف مع زملائه وتأقلمه معهم وخلق رؤية مشتركة بينهم وهذا متاح داخل المؤسسة.

2. تحسن العلاقة بين الموظفين من خلال البرامج التعليمية:

وقد كانت نتائج البحث حول مدى تحسن العلاقة بين العاملين داخل المديرية بفضل البرامج التعليمية كما يلي:

الجدول 47: مدى تحسن علاقة الموظف مع زملائه في العمل من خلال البرامج التعليمية

المجموع	الإختيارات			
	ضعيف	متوسط	كبير	
30	0	19	11	التكرارات
100%	0,00%	63,33%	36,67%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 63,33% من المبحوثين تحسنت علاقاتهم مع زملائهم بفضل البرامج التعليمية بشكل متوسط وهو ما يعادل 19 فرد، في حين نسبة 36,67% تحسنت علاقاتهم بشكل كبير وهو ما يعادل 11 فرد، وهو ما يدل على أن هناك نسبة معتبرة من الموظفين إستفادوا من البرامج التعليمية في بناء علاقات جيدة داخل العمل.

3. إكتساب الموظف مهارة الحوار والنقاش:

حيث كانت النتائج المتعلقة بإكتساب العامل لمهارة الحوار والنقاش بفضل التعلم التنظيمي كالتالي:

الجدول 48: إكتساب الموظف مهارة الحوار والنقاش مع زملائه من خلال الدورات التعليمية

المجموع	الإختيارات		
	لا	نعم	
30	2	28	التكرارات
100%	6,67%	93,33%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المستجوبين إكتسبوا مهارة الحوار والنقاش مع زملائهم من خلال الدورات التعليمية التي خضعوا لها وذلك نسبة 93,33%، في حين نسبة 6,67% لم يكتسبوا هذه المهارة، وهي نسبة قليلة لا تنفي وجود تفاعل داخل العمل.

ويمكن تفسير ذلك بأن التعلم التنظيمي يحث الموارد البشرية على مناقشة فيما بينهم وكذا المشكلات التي تصادفهم من أجل إيجاد حلول لها بطريقة جماعية فعالة.

بناء على ما تقدم في المحور الخامس، نستخلص أن البرامج التعليمية تساعد تحسين العلاقات بين الموظفين وتكسبهم المهارة الحوار والنقاش.

ومن جانب الدلالة الإحصائية تتضح نتائج اختبار كيدو (khi deux) لإجابات المستجوبين حول دور التعلم التنظيمي في تفعيل العمل الجماعي في الجدول التالي:

الجدول 49: اختبار (khi deux) للإجابات حول دور التعلم التنظيمي في تفعيل العمل الجماعي

Test Statistics

	COL2	COL3
Chi-Square	2,133 <sup>a</sup>	22,533 <sup>a</sup>
df	1	1
Asymp. Sig.	,144	,000

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة كيدو ، لإجابات الموظفين حول اكتساب مهارة النقاش والحوار من خلال الدورات التعليمية (COL3) هي ذات دلالة عند مستوى معنوية 5%، في حين أن قيمة كيدو لكل من إجابات الموظفين حول مساهمة البرامج التعليمية في تحسين العلاقة بين العاملين (COL2) و التعلم التنظيمي في منح الموظف قدرة على العمل الجماعي (COL1) ليست ذات دلالة عند مستوى معنوية 5%، ومن ثم يمكن القول أن اتجاه أفراد العينة لا يعبر سوى بصورة دقيقة عن وجود مساهمة للتعلم التنظيمي في تفعيل العمل الجماعي.

سادسا: يساعد التعلم التنظيمي الموظفين على تحقيق إبتكارات جديدة

يتمثل الإبتكار في المقدرة على تطوير فكرة أو أسلوب جديد كما يعد وسيلة لإيجاد حلول جديدة للتحديات التي يواجهها الموظف، ولتوضيح مساعدة الدورات التعليمية للموظفين بالمديرية في تحقيق إبتكارات جديدة تناولنا الجوانب التالية:

1. دور التعلم التنظيمي في التخلي المنظم عن الأعمال القديمة:

حيث كانت النتائج المتعلقة بمساهمة التعلم التنظيمي في تخلي الموظف عن أعماله القديمة بطريقة منظمة كما يلي:

الجدول 50: تخلي الموظف المنظم عن الأعمال القديمة بفضل التعلم التنظيمي

المجموع	الإختيارات		التكرارات
	لا	نعم	
30	1	29	

100%	3,33%	96,67%	النسب
------	-------	--------	-------

المصدر: من إعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 96,67% من المبحوثين صرحت أن التعلم التنظيمي ساعدها على التخلي المنظم عن الأعمال القديمة، حيث أن هذا الأخير يهدف إلى تزويد العاملين بالموارد والتقنيات اللازمة التي تساعدهم على تنفيذ أعمالهم بطريقة حديثة، كما يهدف إلى زيادة قدرة الموظف على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة التي تقوم المديرية بإدخالها لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

في حين نسبة 3,33% من المستجوبين ترى أن التعلم التنظيمي لا يساعدها على التخلي المنظم عن الأعمال القديمة وذلك راجع لطبيعة الموظف المتمسك بالأساليب القديمة في تأدية مهامه وخوفه من التغيير.

## 2. مساهمة المعارف في خلق طرق جديدة لتأدية المهام بأقل وقت:

وقد كانت نتائج الإستبانة حول مساهمة التعلم التنظيمي في إبتكار أساليب جديدة لإنجاز المهام كما يلي:

### الجدول 51 : مساهمة المعارف المكتسبة في خلق طرق جديدة لتأدية المهام

المجموع	الإختيارات			التكرارات
	غير موافق	محايد	موافق	
30	0	13	17	
100%	0,00%	43,33%	56,67%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56,67% من المبحوثين ساعدتهم المعارف التي إكتسبوها من البرامج التعليمية في خلق طرق جديدة لتأدية مهامهم بأقل وقت حيث تزيد من قدرتهم في التحكم بالتكنولوجيا مما يمكنهم من إبتكار طرق وأساليب تمكنهم من تأدية وظائفهم في وقت قصير مثل: إستعمال البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي... لتبادل الملفات، في حين 43,33% لم تتح لهم فرصة في خلق طرق وأساليب جديدة لإنجاز مهامهم.

3. دور التعلم التنظيمي في توليد أفكار جديدة:

بينت النتائج التي تختلف إلى حد ما عن دور المعارف المكتسبة في توليد أفكار جديدة ، فإن إجابات المبحوثين عن دور التعلم التنظيمي في توليد أفكار جديدة كانت كالآتي:

الجدول 52 : إكتساب الموظف قدرة على توليد أفكار جديدة من خلال التعلم التنظيمي

المجموع	الإختيارات		
	لا	نعم	
30	1	29	التكرارات
100%	3,33%	96,67%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المستجوبين تولدت لديهم قدرة على تقديم أفكار جديدة بفضل التعلم التنظيمي وذلك بنسبة 96,67%، في حين نسبة 3,33% لم تتكون لهم هذه القدرة.

حيث أكد لنا المسؤول بمكتب التنظيم والمنازعات أن البرامج التعليمية التي يتلقاها الموظفون تساهم في تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة خاصة تلك البرامج التي تتم خارج الجزائر حيث يتمكن الموظف من الإحتكاك بالعديد من الثقافات الأجنبية (الصين، فرنسا..). مما يكسبه قدرة على الإبداع والتفكير.

بناء على ما قدمناه في المحور السادس، نستخلص أن الدورات التعليمية التي تقدمها مديرية البيئة لموظفيها تساعدهم على خلق أفكار وأساليب عمل جديدة مما يساعدهم على تأدية وظائفهم بكفاءة وبأقل وقت.

أما بالنسبة لاختبار كيدو (khi deux) لإجابات المستجوبين حول دور التعلم التنظيمي في الإبداع وتحقيق ابتكارات جديدة فالنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 53: اختبار (khi deux) للإجابات حول دور التعلم في تمكين الموظف من الابتكار

Test Statistics

	INN1	INN2	INN3
Chi-Square	26,133 <sup>a</sup>	,533 <sup>a</sup>	26,133 <sup>a</sup>
df	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,465	,000

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة كيدو لكل من إجابات الموظفين حول دور التعلم التنظيمي في التخلي المنظم عن الأعمال القديمة (INN1) واكتساب الموظف قدرة على توليد أفكار جديدة من خلال التعلم التنظيمي (INN2) هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %، في حين أن قيمة كيدو لإجابات الموظفين حول دور البرامج التعليمية في خلق طرق جديدة للعمل (INN3) ليست ذات دلالة معنوية عند 5 %، ومن خلال كل قيم كيدو المتعلقة بهذا المحور يمكن القول أن هناك اتجاه حقيقي لدى أفراد العينة نحو مساهمة التعلم التنظيمي في تمكين الموظف من الابتكار.

سابعاً: مساهمة التعلم التنظيمي في تخفيض الضغوط والصراع بين الموظفين

تتمثل الضغوط في مجموعة العوامل الخارجية التي تضغط على الحالة النفسية للموظف مما يولد له التوتر والقلق الذي ينتج عنه صراعات متفاوت حدتها مع زملائه، مما يدفع المؤسسة لتبني التعلم التنظيمي من أجل تخفيض هاته الضغوط، ومن أجل توضيح ذلك إعتدنا الجوانب التالية:

1. دور التعلم التنظيمي في تحقيق وقت إضافي للموظف:

وقد كانت النتائج المتعلقة بدور التعلم التنظيمي في تحقيق وقت إضافي للموظفين بعملهم كما يلي:

الجدول 54: مدى تحقيق الموظف لوقت إضافي من خلال التعلم التنظيمي

المجموع	الإختيارات		التكرارات
	لا	نعم	
30	4	26	

النسب	86,67%	13,33%	100%
-------	--------	--------	------

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المستجوبين تمكنوا من تحقيق وقت إضافي بفضل التعلم التنظيمي حيث قدرت نسبتهم 86,67% وهو ما يوافق 26 فرد، في حين 13,33% لم يستفيدوا من التعلم التنظيمي في تحقيق وقت إضافي وهو ما يوافق 4 أفراد، وهو ما يدل على أن التعلم التنظيمي حقق جانبا هاما من أبرز الأغراض الذي وجد من أجلها وهو يشكل الإرتقاء بمستوى التفكير.

## 2. مساهمة البرامج التعليمية في تخفيض الضغوط النفسية للموظف:

حيث كانت نتائج الدراسة حول مساهمة البرامج التعليمية في التقليل من الضغوط النفسية للموظفين بالمؤسسة كما يلي:

### الجدول 55 : مدى مساهمة البرامج التعليمية في تخفيض الضغوط النفسية للموظف

المجموع	الاختيارات			التكرارات
	ضعيف	متوسط	كبير	
30	4	19	7	
100%	13,33%	63,33%	23,33%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63,33% من المستجوبين بينوا أن البرامج التعليمية التي خضعوا لها ساهمت في خفض ضغوطاتهم النفسية بشكل متوسط بفضل البرامج التعليمية، في حين 23,33% انخفضت ضغوطاتهم النفسية بشكل كبير، بينما 13,33% انخفضت ضغوطاتهم بدرجة ضعيفة.

يمكن تفسير ذلك أن التعلم التنظيمي يساعد على تقليل القلق الناجم عن المعرفة بالعمل أي أن الموظف يكتسب من خلال الدورات التعليمية معارف تمكنه من إدراك دوره وفهم مهامه وبالتالي ينخفض مستوى القلق والتوتر إتجاه عمله ومنه تنخفض ضغوطاته النفسية.



وهو ما يدل على فاعلية البرامج التعليمية في جانب الضغوط وهناك جانب آخر أفاد به المسؤول في جانب خفض الضغوط وهو متأت من جانب غير مباشر للبرامج التعليمية يتمثل في الترقيات التي يتحصلون عليها من جراء البرامج التعليمية التي تعد عامل مساهم في تحقيق الطموحات الشخصية مما يخفف الضغوط ويحفز للعمل. وجانب أفاد به المسؤول يتمثل في بعض الضغوط التي يعاني منها الموظفون ترجع إلى عوامل غير رسمية مثل المشاكل الأسرية .

### 3. دور التعلم التنظيمي في تحسين العلاقة بين الموظفين ومسؤوليهم:

حيث كانت نتائج الاستبانة حول مساهمة التعلم التنظيمي في تحسين العلاقة بين الموظفين ومسؤوليهم كالآتي:

الجدول 56: وجود علاقات جيدة بين الموظفين ومسؤوليهم في العمل

المجموع	الإختيارات		التكرارات
	لا	نعم	
30	2	28	
100%	6,67%	93,33%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم الباحثين بينوا أن علاقتهم مع مسؤوليهم تحسنت وذلك بنسبة قدرت ب 93,33% وهو ما يعادل 28 فرد. وهذا راجع إلى هدف التعلم التنظيمي الذي يسعى إلى تعديل سلوك الموظفين مما يجعلهم أكثر إحتراما لرؤسائهم، كما يسعى إلى تقليل المركزية وإعطاء فرص للتشاور بين الرؤساء والمرؤوسين لإتخاذ القرارات بشكل جماعي مما يحسن من علاقاتهم ويزيد تقربهم من بعضهم، مما يدل أيضا على أن التعلم التنظيمي يساهم في تخفيف من الظاهرة المعروفة بصراع الأجيال.

في حين نسبة 6,67% من أفراد العينة بينوا أن علاقتهم مع المسؤولين لم تتحسن وهو ما يوافق 2 فرد، حيث أكد لنا المسؤول أن هذا راجع إلى عوامل ليس بالضرورة أن تكون مرتبطة بالتعلم التنظيمي.

### 4. مساهمة التعلم التنظيمي في تقليل النزاعات بين الموظفين بالمديرية:

حيث كانت النتائج المتعلقة الدور الفعال للتعلم التنظيمي في التقليل من النزاعات بين الأفراد كالآتي:

الجدول 57: مساهمة التعلم التنظيمي في تقليل النزاعات بين الموظفين

المجموع	الإختيارات		
	لا	نعم	
30	5	25	التكرارات
100%	16,67%	83,33%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 83,33% من المستجوبين رأوا أن التعلم التنظيمي يساهم في تقليل النزاعات أي ما يعادل 25 فرد، في حين 16,67% يرون غير ذلك.

وهذا ما أكدناه في المحاور السابقة، أن التعلم التنظيمي يساهم في تحسين العلاقات بين الزملاء وبين الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي تقليل الصراع داخل المديرية.

أما بالنسبة الضئيلة التي نفت ذلك، فقد أكد لنا المسؤول بمكتب التنظيم والمنازعات أن الصراع راجع إلى التنافس بين الموظفين على المناصب والدورات التعليمية.

بناء على ما قدمناه في هذا المحور، نستنتج أن التعلم التنظيمي له دور فعال في تخفيض الضغوط النفسية والتقليل من الصراعات بين الموظفين داخل المديرية.

وللإشارة هنا فإن الضغوط والنزاعات وغيرها من الظواهر السلبية الموجودة في المؤسسة وغيرها من المؤسسات بشكل عام هي ظواهر طبيعية في العمل أطلق عليها بيتر دراكر (Peter Drucker) أمراض عدم العمل التي تتولد نتيجة عدم وجود إنشغال كامل لدى الموظفين ومن الطبيعي أن يكون الإنشغال من خلال التعلم التنظيمي له مساهمة في التخفيف منها وآثارها.

نلاحظ أن بالنسبة اختبار كيدو (khi deux) لاجابات المستجوبين دور التعلم التنظيمي في تخفيض الضغوط والصراع كانت كما يلي:

الجدول 58: اختبار (khi deux) للإجابات حول دور التعلم التنظيمي في تخفيض الضغوط والصراع

Test Statistics

	STR1	STR2	STR3	STR4
Chi-Square	16,133 <sup>a</sup>	12,600 <sup>b</sup>	22,533 <sup>a</sup>	13,333 <sup>a</sup>
df	1	2	1	1
Asymp. Sig.	,000	,002	,000	,000

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة كيدو كل من إجابات الموظفين حول دور التعلم التنظيمي هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %، بمعنى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والملاحظة لكل من إجابات الموظفين حول تمكين التعلم التنظيمي الموظف من تحقيق وقت إضافي (STR1)، ومساهمة البرامج التعليمية في تخفيض الضغوط (STR2)، وفي تحسين العلاقات مع المسؤولين (STR3)، وكذا في مساهمة التعلم من تقليل النزاعات (STR4)، وهذا يدل على وجود اتجاه حقيقي لدى الموظفين المستجوبين حول دور التعلم التنظيمي في التخفيف ضغوط العمل والصراع داخل المؤسسة

## خلاصة الفصل:

بناءً على ما قدمناه في هذا الفصل واعتماداً على تحليل أسئلة الاستبيان الموجهة لعينة من موظفي مديرية البيئة لولاية قالمة بواسطة برنامج معالج الجداول EXCEL، وبرنامج SPSS يمكن القول إن المؤسسة تمتلك فئات شبابية يغلب عليها المؤهل الجامعي ولهم خبرة واسعة في العمل، كما أن معظم موظفيها ذو عقود دائمة.

كما تولي إهتمام كبير للتعلم التنظيمي وذلك من خلال وضع برامج تعليمية لتحسين أداء مواردها وضبط سلوكهم داخل العمل مما يحسن العلاقات بينهم، بالإضافة إلى توفير مناخ تنظيمي يساهم في تشجيع الموظفين ويدفعهم نحو التعلم وزيادة معارفهم، وتسعى المديرية كذلك إلى إستغلال الدورات التعليمية في تخفيض الضغوط التي يعاني منها الموظفين وتقليل النزاعات بينهم وجعلهم أكثر إلتزاماً بالقوانين والتعليمات.

ومن الزاوية الإحصائية يمكن القول أن إجابات المستجوبين بشكل عام هي ذات دلالة إحصائية والإجابات معبرة بصورة مقبولة عن الواقع .

الخلاصة العامة

يبقى موضوع الموارد البشرية من أبرز المواضيع التي أثرت حولها نقاشات عديدة نظرًا للأهمية الكبيرة التي يتمتع بها العنصر البشري، فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة ووسيلة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد من تدعيمه وتنميته واستغلال مهاراته ومعارفه الظاهرة والكامنة.

لذا إرتأينا إجراء هذه الدراسة التي نقف من خلالها على دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية البيئة لولاية قلمة، حيث تبين لنا أن المصدر الرئيسي والأول لنجاح وتقدم المنظمات هو العامل البسيط بها ابتداءً من أدنى الدرجات في تسلسل هرم السلطة.

لذلك وجب على المنظمة الإهتمام بمواردها البشرية بإعتبارها طاقة متجددة ومصدر للإبداع وتحسين أداء المنظمة.

وفي سبيل الإهتمام بالعنصر البشري، تطورت أساليب حديثة من أبرزها التعلم التنظيمي الذي يعمل على إكساب العاملين معارف ومهارات وخبرات وسلوكيات جديدة، كما يعد وسيلة لزيادة إلتماهم للمؤسسة ويرفع من معنوياتهم ويحقق لهم الأمان والإستقرار الوظيفي.

كما يساهم التعلم التنظيمي في بلوغ المنظمة لأهدافها وتحسين جودة خدماتها وتعزيز مكانتها بين المنظمات، مما يتوجب عليها توفير كل متطلبات التعلم التنظيمي مستقبلاً.

وبالتالي أصبح التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات بإختلافها وتنوع مجالات عملها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المنظمة أن تكون مرنة وتتكيف بإستمرار مع التغيرات الجديدة، وهذه المرونة لا تتحقق إلا بالتعلم المستمر وتحديد المعارف.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

### 1. النتائج الرئيسية:

توصل البحث إلى النتائج التالية:

➤ توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% للتعلم التنظيمي في زيادة معارف الموظفين والرفع من قدراتهم داخل العمل من خلال إكسابهم المعارف اللازمة لتأدية مهامهم التي بلغت 100% وتطوير مهاراتهم وتغيير أسلوب عملهم نحو الأفضل التي تجاوزت 80%، كما يحقق لهم فوائد عديدة أبرزها زيادة تحكهم في

الوسائل التقنية التي فاقت 40% بالإضافة إلى زيادة الرضا عن أنفسهم، وهذا ما يدل على نجاعة وفاعلية البرامج التعليمية التي توفرها المديرية لموظفيها، وذلك حسب ما أدلى به المبحوثون.

➤ هناك مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% للتعلم التنظيمي في خلق الدافعية لدى الموظفين من خلال تحفيزهم على الإرتقاء والتدرج في منصب عملهم الذي بلغ 100%، كما تولد لهم الرغبة في تجديد أفكارهم مما يجعل أدائهم متميز التي تجاوزت 90% بالإضافة إلى الحوافز التي تقدمها المديرية سواء مادية أو معنوية التي فاقت 80% ويدفعهم نحو المثابرة والعمل بجدية التي بلغت 50%.

➤ توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% للتعلم التنظيمي في التخفيض من دوران العمل من خلال إعطاء إنطباع جيد للمؤسسة لدى موظفيها وهو ما بلغت نسبته 50% حيث تساهم الدورات التعليمية سواء الداخلية أو الخارجية في تحسين صورة المديرية، بالإضافة إلى تحفيزهم على البقاء والاستمرار بالعمل في المديرية وتخفيض عدد إستقالاتهم التي فاقت 80%، كما يقلل من غياباتهم المتكررة التي تجاوزت 70%.

➤ توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% للتعلم التنظيمي في تعديل سلوك الموظفين وتطويره من خلال زيادة إلتزامهم بالوائح والتعليمات أثناء عملهم التي تجاوزت 80% وزيادة التعاون بين الموظفين في إنجاز الأعباء الإضافية التي فاقت 70%، بالإضافة إلى الرفع من إنضباطهم في العمل التي تجاوزت 50%.

➤ توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% للتعلم التنظيمي في تفعيل العمل الجماعي من خلال إكتساب الموظفين قدرة على العمل ضمن فريق بفضل الدورات التعليمية التي خضعوا لها وذلك ما نسبته 100%، بالإضافة إلى إكتسابهم مهارة الحوار التي تجاوزت 90 وتحسن علاقتهم مع زملائهم التي فاقت 60%.

➤ هناك مساهمة ذات معنوية إحصائية للتعلم التنظيمي على تحقيق إبتكارات جديدة الموظفين بمديرية البيئة من خلال مساهمته في تخلي العاملين عن الأعمال القديمة وتحسين قدرتهم على توليد أفكار جديدة التي فاقت 90%، بالإضافة إلى خلق طرق جديدة لتأدية مهامهم بأقل وقت التي تجاوزت 50%.

➤ يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى 5% للتعلم التنظيمي في تخفيف الضغوط والصراع بين الموظفين داخل العمل من خلال تحسين علاقاتهم بمسؤوليهم التي فاقت 90% وتمكينهم من ربح وقت إضافي وتقليل النزاعات بينهم وهو ما تجاوز 80%، بالإضافة إلى تخفيض ضغوطاتهم النفسية التي فاقت 60%.

## 2. النتائج الثانوية:

توصل البحث إلى جملة النتائج الآتية:

➤ لاحظنا من خلال الدراسة أن مديرية البيئة تعتمد على الطاقات الشبابية الذين غلب عليهم المؤهل الجامعي للإستفادة من قدراتهم العلمية والعملية.

- تركز المؤسسة على التعلم التخصصي بالدرجة الأولى في تعليم أفرادها.
- تعتمد المؤسسة على إمكانياتها الداخلية في تعليم أفرادها.
- تعتبر المؤسسة الأخطاء فرصة للتعلم وتسعى للإستفادة منها.
- تهتم المؤسسة بالتعلم التنظيمي من جميع الجوانب سواء على مستوى الفرد أو المجموعة أو على مستوى التنظيم ككل.
- تستفيد المؤسسة من التجارب الناجحة للمؤسسات.
- توفر المؤسسة وسائل إلكترونية لتسهيل تعلم أفرادها.
- يعد التكرار اليومي للعمليات مصدر من مصادر التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة الإتصال الصاعدة والنازلة والأفقية والعمودية مما يسمح بتدفق المعلومات وتبادل المعارف بين الأفراد.
- توفر المؤسسة مناخ يشجع ويدعم عملية التعلم التنظيمي.
- التعلم التنظيمي هو عملية تفاعلية بين الأفراد يهدف إلى إضافة قيمة للمعرفة الخاصة بالمنظمة.
- التعلم التنظيمي ضرورة حتمية تلجأ إليه المؤسسة لضمان بقاءها وإستمرارها في ظل التطورات التقنية وإشتداد المنافسة.
- يعد التعلم التنظيمي من بين الأساليب الحديثة التي تساعد على تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات.

### 3. المقترحات:

- بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج يقترح ما يلي:
- ضرورة إنشاء مراكز للمعرفة والتعلم أو تصميم مصلحة خاصة بالتعلم التنظيمي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
  - نقترح على المؤسسة برمجة دورات تعليمية إنطلاقاً من مبدأ التغذية العكسية من خلال تقييم أداء الموظفين.
  - يقترح إجراء جلسات دورية بين العمال في مختلف المستويات مما يساعد على تبادل المعارف بينهم.
  - التركيز على وظيفة الإتصال وتكثيف الاتصالات الأفقية والعمودية مما يسمح بتبادل المعارف.
  - إدراج جوانب التعلم التنظيمي في طرق التقييم المعتمدة.
  - نقترح وضع رؤية مشتركة في المؤسسة ونشرها بين الموظفين والتأكيد على أهميتها، نظراً لأنها تعمل على تعزيز أداءهم وتوحيد جهودهم نحو أهداف مشتركة.
  - تدعيم الأفراد بالمعلومات سواء من مصادر داخلية أو خارجية.
  - ربط المصالح والأقسام بشبكة داخلية مما يساعد على تشكيل فرق متعددة المهام لمواجهة المشاكل.

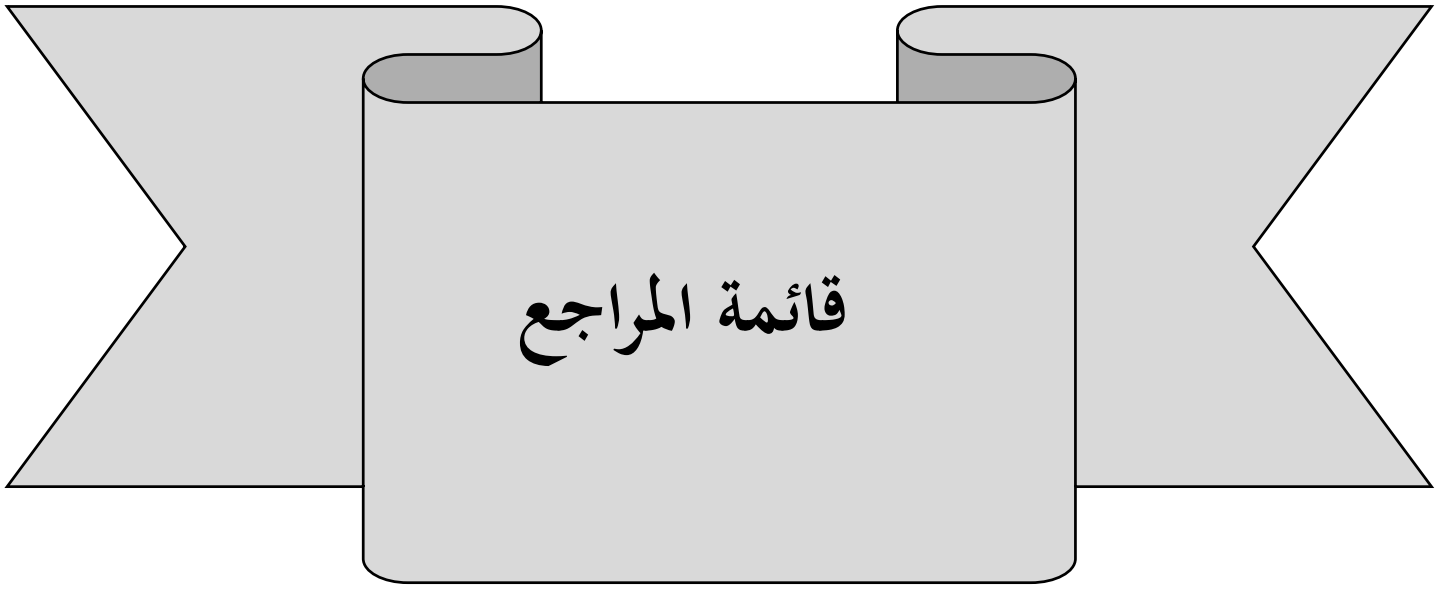


## الخلاصة العامة

- وضع الحوافز الكفيلة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية والأداء الجيد حتى تستطيع المؤسسة التمييز بين من يقدم أداء جيد ومن لا يقدم ذلك، فتمييز العمال على أساس المبادرات أمر ضروري في مجالات التعلم التنظيمي.
- توفير التكنولوجيا الحديثة لزيادة وتفعيل التعلم التنظيمي.
- تبني برامج تعليمية تلائم الموظفين وتتماشى مع التطورات التقنية الحديثة.
- يقترح إجراء دورات تعليمية خاصة بالتقارير المتعلقة بالتعلم التنظيمي من خلال إعداد تقارير تفصيلية عن مجريات التعلم وتقييمها بصورة فعالة.
- تشجيع العمال على التعلم عن بعد أو التعلم الإلكتروني من أجل تقليل التكاليف.
- يقترح على المؤسسة الاعتماد في تعليم أفرادها على مصادر خارجية بكثرة خاصة خارج الجزائر حيث يمكنهم هذا من الإحتكاك بعمال من مؤسسات أخرى، مما يساعدهم على إكتساب مهارات ومعارف جديدة ومتنوعة تزيد من فعالية أدائهم.
- اعتماد أغلب الأنواع الفعالة من التعلم التنظيمي والتي تتناسب مع المؤسسات الجزائرية وأثبتت نجاعتها مثل: التعلم للترقية والتعلم للإشراف وغيرها.

بحكم إتساع الموضوع وتشعبه يمكن إقتراح آفاق للبحث تكون إمتداد لهذه الدراسة، وهي كالآتي:

- دور التعلم التنظيمي في تمكين العاملين.
- دراسة كيفية الوصول إلى المنظمة المتعلمة في المؤسسات الجزائرية
- تشجيع التعلم الخارجي وربطه بالتعلم الداخلي لتطوير نظام معرفي بالمؤسسة الاقتصادية.
- أثر التعلم التنظيمي على رضا المورد البشري.
- نوعية التكوين المتحصل عليه وأثره على الأداء.
- التعلم التنظيمي ودوره في تخفيض الصراعات داخل المؤسسة الجزائرية.
- دور التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات.



قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية

أولاً: المعاجم والقواميس

1. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار الدعوة، القاهرة، 1960.
2. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزبادي، القاموس المحيط، دار الحديث للنشر والتوزيع، المجلد 1، ط 8، القاهرة، مصر، 2008.

ثانياً: الكتب

1. إبراهيم رائد عبد الكريم الألويسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط 1، دار أمجد للنشر والتوزيع.
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، الرياض، عمان، 2013.
3. إتحاد الخبراء والإستشاريون، عائد الإستثمار في رأس المال البشري " قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، ط 1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
4. أحمد أبو السعيد محمد، الإتجاهات الحديثة القياس أداء الموظفين، منشأة المعارف لنشر وتوزيع، الإسكندرية، 2008.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2007.
6. أحمد محمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
7. أحمد يوسف عريقات وآخرون، نظرية المنظمة، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
8. أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشر الأوسط، عمان، 2010.
9. أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، الجزء الثاني، ط 1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

10. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في شغل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
11. بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
12. جمال الدين محمد المدرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية.
13. حمزة محمود، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، إدارة أداء الشروة البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ب ط، الجيرة، مصر، 2015.
15. راوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
16. راوية محمد حسن وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2007.
17. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2001.
18. راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية: تنمية المدربين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الأفراد، ب ط، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014.
19. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
20. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
21. الساعدي، مؤيد نعمة، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع عمان.
22. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي لنشر وتوزيع، عمان، 2004.
23. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ط1، دار النشر، الأردن، 2003.
24. صفاء أحمد حسين وآخرون، نظم تكنولوجيا المعلومات: أنواع نظم المعلومات في المنظمات، التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، اتخاذ القرارات النظم الأدوات، قواعد البيانات واستخبارات الأعمال، دار التعليم الجامعي، مصر 2017.

25. طاهر محسن منصورو وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط 2، دار وائل، عمان، 2009.
26. طلال بن عايد الأحمد، التنظيم وأداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
27. عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
28. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ب ط، دون دار نشر، القاهرة، 2003.
29. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري غي المنظمات: الأسس النظرية دلالتها في البيئة العربية للتنمية الإدارية، ب ط، القاهرة، 2003.
30. عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، ط 1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
31. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط 1، الدار المنهجية لنشر، عمان، 2015.
32. علي العضايبة، مهدي زويلف، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
33. علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013.
34. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: البعد الإستراتيجي. ط 1، دار وائل لنشر وتوزيع، عمان، 2005.
35. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار أسامة لنشر، عمان، 2007.
36. الكبسي عامر خيضر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
37. كمال أبو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السياسية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016.
38. مايكل أرمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة ايناس الوكيل، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
39. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل لنشر وتوزيع، عمان، 2014.

40. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
41. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
42. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
43. محمد عبد الفاتح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ط، القاهرة، مصر، 2012.
44. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد لنشر، عمان، 2004.
45. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
46. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2004.
47. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
48. هيرمان أغينيس، تعريب سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، عمان، 2001.
49. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، ب ط، قلمة، 2004.
50. وفاء برهان بركاوي، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، ط1، دار البازي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
51. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- ثالثا: الرسائل والأطروحات:
1. أحمد محمد بني عيسى، رياض أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، 2014.
2. أسيل السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (إستراتيجية مقترحة)، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2015.

3. إيمان أبو خضير، التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006.
4. بلقاسم جودي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
5. جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على المال المستخدمين بمؤسسة سونلغاز عنابة - مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، 2008.
6. حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
7. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2018.
8. خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010.
9. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة، 2014.
10. شيقارة هجير، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للموارد الدسمة ENCG رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
11. صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.

12. ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2010.
13. ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بجمع صيدال-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة (1)، باتنة، الجزائر، 2018.
14. محمد فالح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين، بقسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، المنارة، المجلد 7، العدد 2، 2001.
15. مصطفى الهدله، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013.
16. يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018.
17. يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات ب تبسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013.

#### رابعاً: المجالات

1. بارك نعيمة، عمارة سلمى، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالإشارة الى مؤسسة الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM ووحدة أم البواقي، المجلد رقم 04، العدد 06، جانفي 2014.
2. جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المؤسسة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007.
3. عز الدين سليمان، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد



4. مركز الدراسات الإستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، مركز الدراسات الإستراتيجية، عدد30، جدة، المملكة العربية السعودية،2012.
5. مريم رواجية، سميرة سطوطاح، متطلبات تطوير الإبداع في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، ديسمبر 2016.
6. مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المؤسسة، المجلة العربية للإدارة، المجلد27، ال عدد1، يونيو 2007.

### خامسا: المؤتمرات

1. هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، 2003.

### II. المراجع باللغات الأجنبية:

### سادسا: القواميس باللغة الأجنبية

1. Bellout .Z et autres, Dictionnaire de management, Afrique orient, Casablanca, 2018.

### سابعا: الكتب باللغة الأجنبية

1. A.khemkhem, **La Dynamique du contrle de gestion**, édition Dunod ,Paris ,1992.
2. Ahmed bounfour, **le management des ressources immatérielles : maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif**, Dunod, Paris, 1998.
3. Christian batal: **la gestion des ressources humain dans le secteur public**, 2ème édition paris d'organisation, 2000.
4. John R.Schermerhorn, james G.Hunt ,Richard N.Osborn Claire de Billy , **Comportement Humain et Organisation** ;ERPI, 3eme edition ,Quèbec ,2006.
5. Marquardt M J, **Building the learning organization: The five elements for corporate Learning**, Davies Blanck Inc Publiship, Palo Alto USA ,2002.
6. Peter M Senge and al, **The Fifth Discipline Field book Stratègies and Tools for Building a learning organization**, Doubleday Dell Publishing group Inc; New York, 1994.
7. Robert le Duff, **Encyclopédie de la gestion et de management**, paris, édition Dalloz, 1999.

ثامنا: المجلات والمقالات باللغة الأجنبية

1. Dennis Pitta and Frank Franzak ,**Boundary Spanning Product Development in Consumer Markets :Learning organization in Sights**,Journal of Product and Brand Management ,vol 6,N°04 ,1999.
2. Dima Jamali, Yusuf Sidani and Charbel Zouein, **The Learning organization: Tracking progress in a developing contry**, Journal of lerning organization, vol 16, N°2,2009.
3. Elaine Voci and Kevin Young, **Blended Learning Working in a Leadership Development Programme**, Industriel and Commercial Training, vol 33, N°5,2001.
4. Joseph Nonne, **A propos de la performance humaine en entreprise**, [http://panorami.univparis1,FR/GRGOR/](http://panorami.univparis1.FR/GRGOR/).
5. Raib Moilanen, **Diagnosing and Measuring Organization**, The learning organization, vol 12, N°01 ,2005.

تاسعا: المواقع الإلكترونية

1. <https://www.tadwiina.com> le 12/09 /2020.
2. James W. Walker : **Manager la performance**,[WWW.dessmrh.org](http://WWW.dessmrh.org),le 09 /09/2020.

# قائمة الملاحق



الملحق 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

إستبيان مذكرة تخرج ماستر تحت عنوان:

التعلم التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية

-دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالمة -

من إعداد الطالبتين :

- بوخناف جهاد

- صالح نسرين

أخي الفاضل /أختي الفاضلة

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تم إعدادها وفقا لمقتضيات البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإتمام مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان: التعلم التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالمة -

نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بملء هذه الإستمارة بكل عناية وإفادتنا بكل المعلومات اللازمة، عن طريق وضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة كما نعلمكم أن هذه المعلومات التي سيتم تقديمها لنا موجهة لغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

السنة الجامعية: 2019-2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-العمر : من 20 إلى 30  من 31 إلى 40  من 41 إلى 50  من 51 إلى 59  60 فأكثر
- 3-الوظيفة: مدير  رئيس مصلحة  عامل
- 4-المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- أخرى : .....
- 5- سنوات الخبرة بالمؤسسة : من 1 سنة إلى 5 سنوات  من 6 إلى  سنوات  من 11 إلى 15 سنة  16 سنة فأكثر
- 6- نوع الوظيفة : متعاقد  دائم

المحور الثاني: المعلومات العلمية

أولا: التعلم التنظيمي ( l'apprentissage organisationnel ) على المستوى الفردي

- 7-هل خضعت لدورات تعليمية في المؤسسة ؟ نعم  لا
- 8-ما نوع التعلم التنظيمي الذي خضعت له ؟ تعلم تخصصي  تعلم للترقية
- 9-أين تلقيت هذا التعلم ؟

- داخل المؤسسة
- جامعة التكوين المؤهل بقالمة
- معهد التكوين بالجزائر

- خارج الجزائر

أخرى : .....

10- هل تسعى للتعلم وزيادة معرفتك في إطار ما هو متاح في المؤسسة ؟

نادرا

أحيانا

دائما

لا

نعم

11- هل تستخدم مهارة الإستماع الفعال من أجل التعلم ؟

12- تعتقد أن الخطأ هو فرصة للتعلم ؟

غير موافق

محايد

موافق

ثانيا : التعلم التنظيمي على مستوى المجموعة

13- تناقش الأخطاء مع زملائك من أجل التعلم والإستفادة منها ؟

لا

نعم

14- هل تأخذ بعين الإعتبار ما يقدمه زملائك من أفكار ومقترحات ؟

إطلاقا

أحيانا

دائما

15- تعتقد أن قرار الفريق يمكن أن يكون أفضل من قرار الفرد الواحد ؟

غير موافق

محايد

موافق

ثالثا : التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسة

16- هل تستفيد مؤسستك من التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى ؟

لا

نعم

17- هل ترى أن تكرار العمليات في مؤسستكم يساعدكم على التعلم وتأدية المهام بشكل أسرع ؟

لا

نعم

18- هل تعتمد المؤسسة مستويات إدارية أقل لزيادة الإتصال وتسهيل عملية التعلم بين الأفراد؟

نعم  لا

19- توفر لكم المؤسسة وسائط الكترونية تمكنكم من الوصول للمعلومات كالأنترنيت و الأتريت؟

نعم  لا

رابعا : مساهمة التعلم التنظيمي في إكتساب المعرفة والرفع من قدرات الموظفين داخل المؤسسة

20- هل أكسبك التعلم التنظيمي المعارف اللازمة لتأدية مهامك؟

نعم  لا

21- هل ترى أن التعلم التنظيمي يمنحك القدرة على تطوير مهاراتك وتغيير أسلوب عملك نحو الأفضل؟

نعم  لا

22- هل ترى أن الدورات التعليمية التي خضعت لها ساعدتك على؟

-التحكم في الوسائل التقنية

-الدقة في أداء مهامك

-أخرى: .....

23- هل تعتقد أن التعلم التنظيمي جعلك؟

راض عن نفسك  تشعر بإحترام زملائك  تشعر بالمسؤولية إتجاه عملك

خامسا : مساهمة التعلم التنظيمي في خلق الدافعية لدى الموظف

24- هل تقدم المؤسسة تحفيزات من أجل دفع موظفيها نحو التعلم التنظيمي؟

نعم  لا

25- هل يساهم التعلم التنظيمي في تحفيزك على الإرتقاء والتدرج في منصب عملك؟

نعم  لا



26- يدفعك التعلم التنظيمي نحو المثابرة والعمل بجدية ؟

موافق  محايد  غير موافق

27- البرامج التعليمية تولد لديك الرغبة في تجديد أفكارك مما يجعل أداءك متميز ؟

نعم  لا

سادسا : مساهمة التعلم التنظيمي في التخفيض من دوران العمل

28- ترى أن التعلم التنظيمي يساهم في إعطاء انطباع جيد للمؤسسة لدى الموظفين ؟

موافق  محايد  غير موافق

29- تحفزك الدورات التعليمية من البقاء والإستمرار في العمل بالمؤسسة ؟

نعم  لا

30- هل يساهم التعلم التنظيمي في التقليل من غيابات الموظفين ؟

نعم  لا

31- تساهم البرامج التعليمية التي تقدمها المؤسسة من التخفيض في عدد الإستقالات ؟

نعم  لا

سابعا : التعلم التنظيمي في تعديل سلوك الموظف وتطويره

32- هل تلتزم باللوائح والتعليمات أثناء عملك ؟

دائما  أحيانا  إطلاقا

33- في حالة وجود أعباء إضافية , تساعد زملاءك على إنجازها ؟

نعم  لا

34- هل زاد مستوى إنضباطك في العمل بعد خضوعك للبرامج التعليمية بشكل ؟

كبير  متوسط  ضعيف

ثامنا : مساهمة التعلم التنظيمي في تفعيل العمل الجماعي

35- إكتسبت من خلال التعلم التنظيمي قدرة على العمل ضمن فريق ؟

نعم  لا

36- هل تعتقد أن البرامج التعليمية حسنت من علاقاتك مع زملاءك في العمل بشكل ؟

كبير  متوسط  ضعيف

37- إكتسبت مهارة الحوار والنقاش مع زملاءك من خلال الدورات التعليمية التي خضعت لها ؟

نعم  لا

تاسعا : يساعد التعلم التنظيمي الموظفين على تحقيق إبتكارات جديدة

38- هل يساعدك التعلم التنظيمي على التخلي المنظم عن الأعمال القديمة ؟

نعم  لا

39- ساعدتك المعارف التي إكتسبتها من البرامج التعليمية في خلق طرق جديدة لتأدية مهامك بأقل وقت؟

موافق  محايد  غير موافق

40- أكسبتك التعلم التنظيمي قدرة على توليد أفكار جديدة ؟

نعم  لا

عاشرا : مساهمة التعلم التنظيمي في تخفيض الضغوط والصراع بين الموظفين

41- هل ترى أن التعلم التنظيمي ممكنك من تحقيق وقت إضافي ؟

نعم  لا

42- تساهم البرامج التعليمية في تخفيض ضغوطاتك النفسية بشكل ؟

كبير  متوسط  ضعيف

43-ساعدك التعلم التنظيمي على تحسين علاقاتك مع المسؤولين؟

نعم  لا

44-تعتقد أن التعلم التنظيمي يساهم في التقليل من النزاعات بين الموظفين؟

نعم  لا

الملحق (3) : مخرجات برنامج Spss

NPAR TESTS  
 /CHISQUARE=AOP1 AOP2 AOP3 AOP4  
 /EXPECTED=EQUAL  
 /MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

[DataSet2] C:\Users\Win8.1\Desktop\Analyse SPSS Apprentissage.sav

**Chi-Square Test**

**Frequencies**

	Observed N	Expected N	Residual
coul	30	30,0	,0
Total	30 <sup>a</sup>		

a. This variable is constant. Chi-Square Test cannot be performed.

	Observed N	Expected N	Residual
parfois	23	10,0	13,0
boujours	6	10,0	-4,0
Total	30	10,0	-9,0

	Observed N	Expected N	Residual
coul	30	30,0	,0
Total	30 <sup>a</sup>		

a. This variable is constant. Chi-Square Test cannot be performed.

	Observed N	Expected N	Residual
pas d'accord	4	10,0	-6,0
neutre	5	10,0	-5,0
d'accord	21	10,0	11,0
Total	30		

Test Statistics			
	AOP2	AOP4	
Chi-Square	26,600 <sup>a</sup>	18,200 <sup>a</sup>	
df	2	2	
Asymp. Sig.	,000	,000	

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.

NPAR TESTS  
 /CHISQUARE=AOG1 AOG2 AOG3  
 /EXPECTED=EQUAL  
 /MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

[DataSet2] C:\Users\Win8.1\Desktop\Analyse SPSS Apprentissage.sav

**Chi-Square Test**

**Frequencies**

	Observed N	Expected N	Residual
ron	1	15,0	-14,0
coul	29	15,0	14,0
Total	30		

	Observed N	Expected N	Residual
parfois	16	15,0	1,0
boujours	14	15,0	-1,0
Total	30		

	Observed N	Expected N	Residual
pas d'accord	1	10,0	-9,0
neutre	11	10,0	1,0
d'accord	18	10,0	8,0
Total	30		

Test Statistics

	AOE1	AOE2	AOE3
Chi-Square	26,133 <sup>a</sup>	,133 <sup>a</sup>	14,800 <sup>b</sup>
df	1	1	2
Asymp. Sig.	,000	,715	,001

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.  
 b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.0.

```

NPAR TESTS
  /CHISQUARE=AOE1 AOE2 AOE3 AOE4
  /EXPECTED=EQUAL
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

**NPar Tests**

[Dataset2] C:\Users\Win8.1\Desktop\Analyse SPSS Apprentissage.sav

**Chi-Square Test**

**Frequencies**

AOE1

	Observed N	Expected N	Residual
non	2	15,0	-13,0
oui	28	15,0	13,0
Total	30		

AOE2

	Observed N	Expected N	Residual
non	6	15,0	-9,0
oui	24	15,0	9,0
Total	30		

AOE3

	Observed N	Expected N	Residual
non	5	15,0	-10,0
oui	25	15,0	10,0
Total	30		

AOE4

	Observed N	Expected N	Residual
oui	30	30,0	,0
Total	30 <sup>a</sup>		

a. This variable is constant. Chi-Square Test cannot be performed.

Test Statistics

	AOE1	AOE2	AOE3
Chi-Square	22,533 <sup>a</sup>	10,900 <sup>a</sup>	13,333 <sup>a</sup>
df	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,001	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

```

NPAR TESTS
  /CHISQUARE=SAV1 SAV2
  /EXPECTED=EQUAL
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

**NPar Tests**

[Dataset2] C:\Users\Win8.1\Desktop\Analyse SPSS Apprentissage.sav

**Chi-Square Test**

**Frequencies**

SAV1

	Observed N	Expected N	Residual
oui	30	30,0	,0
Total	30 <sup>a</sup>		

a. This variable is constant. Chi-Square Test cannot be performed.

SAV2

	Observed N	Expected N	Residual
non	5	15,0	-10,0
oui	25	15,0	10,0
Total	30		

**Test Statistics**

	SAV2
Chi-Square	13,333 <sup>a</sup>
df	1
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.

NPART TESTS  
 /CHISQUARE=MOT1 MOT2 MOT3 MOT4  
 /EXPECTED=EQUAL  
 /MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

[DataSet2] C:\Users\Win8.1\Desktop\Analyse SPSS Apprentissage.sav

**Chi-Square Test**

**Frequencies**

**MOT1**

	Observed N	Expected N	Residual
non	5	15,0	-10,0
oui	25	15,0	10,0
Total	30		

**MOT2**

	Observed N	Expected N	Residual
oui	30	30,0 <sup>a</sup>	,0
Total	30		

a. This variable is constant. Chi-Square Test cannot be performed.

**MOT3**

	Observed N	Expected N	Residual
pas d'accord	1	10,0	-9,0
neutre	14	10,0	4,0
d'accord	15	10,0	5,0
Total	30		

**MOT4**

	Observed N	Expected N	Residual
non	1	15,0	-14,0
oui	29	15,0	14,0
Total	30		

**Test Statistics**

	MOT1	MOT3	MOT4
Chi-Square	13,333 <sup>a</sup>	12,200 <sup>b</sup>	26,133 <sup>a</sup>
df	1	2	1
Asymp. Sig.	,000	,002	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.  
 b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.0.

NPART TESTS  
 /CHISQUARE=ROT1 ROT2 ROT3 ROT4  
 /EXPECTED=EQUAL  
 /MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

[DataSet2] C:\Users\Win8.1\Desktop\Analyse SPSS Apprentissage.sav

**Chi-Square Test**

**Frequencies**

**ROT1**

	Observed N	Expected N	Residual
neutre	15	15,0	,0
d'accord	15	15,0	,0
Total	30		

**ROT2**

	Observed N	Expected N	Residual
non	5	15,0	-10,0
oui	25	15,0	10,0
Total	30		

**ROT3**

	Observed N	Expected N	Residual
non	7	15,0	-8,0
oui	23	15,0	8,0
Total	30		

**ROT4**

	Observed N	Expected N	Residual
non	6	15,0	-9,0
oui	24	15,0	9,0
Total	30		

**Test Statistics**

	ROT1	ROT2	ROT3	ROT4
Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	13,333 <sup>a</sup>	8,533 <sup>a</sup>	10,800 <sup>a</sup>
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	1,000	,000	,003	,001

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15,0.

```

NPAR TESTS
  /CHISQUARE=DEV1 DEV2 DEV3
  /EXPECTED=EQUAL
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

**NPar Tests**

[Dataset2] C:\Users\Win8.1\Desktop\Analyse SPSS Apprentissage.sav

**Chi-Square Test**

**Frequencies**

**DEV1**

	Observed N	Expected N	Residual
parfois	26	15,0	11,0
toujours	4	15,0	-11,0
Total	30		

**DEV2**

	Observed N	Expected N	Residual
non	7	15,0	-8,0
oui	23	15,0	8,0
Total	30		

**DEV3**

	Observed N	Expected N	Residual
moyen	16	15,0	1,0
grand	14	15,0	-1,0
Total	30		

**Test Statistics**

	DEV1	DEV2	DEV3
Chi-Square	16,133 <sup>a</sup>	8,533 <sup>a</sup>	,133 <sup>a</sup>
df	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,003	,715

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15,0.

```

NPAR TESTS
  /CHISQUARE=COL1 COL2 COL3
  /EXPECTED=EQUAL
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

**NPar Tests**

[Dataset2] C:\Users\Win8.1\Desktop\Analyse SPSS Apprentissage.sav

**Chi-Square Test**

**Frequencies**

**COL1**

	Observed N	Expected N	Residual
oui	30	30,0	,0
Total	30 <sup>a</sup>		

a. This variable is constant. Chi-Square Test cannot be performed.

**COL2**

	Observed N	Expected N	Residual
moyen	11	15,0	-4,0
grand	19	15,0	4,0
Total	30		

**COL3**

	Observed N	Expected N	Residual
non	2	15,0	-13,0
oui	28	15,0	13,0
Total	30		

**Test Statistics**

	COL2	COL3
Chi-Square	2,133 <sup>a</sup>	22,533 <sup>a</sup>
df	1	1
Asymp. Sig.	,144	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15,0.

```

NPAR TESTS
  /CHISQUARE=INN1 INN2 INN3
  /EXPECTED=EQUAL
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

**NPar Tests**

[DataSet2] C:\Users\Win8.1\Desktop\Analyse SPSS Apprentissage.sav

**Chi-Square Test**

**Frequencies**

**INN1**

	Observed N	Expected N	Residual
non	1	15,0	-14,0
oui	29	15,0	14,0
Total	30		

**INN2**

	Observed N	Expected N	Residual
neutre	13	15,0	-2,0
discord	17	15,0	2,0
Total	30		

**INN3**

	Observed N	Expected N	Residual
non	1	15,0	-14,0
oui	29	15,0	14,0
Total	30		

**Test Statistics**

	INN1	INN2	INN3
Chi-Square	26,133 <sup>a</sup>	,533 <sup>a</sup>	26,133 <sup>a</sup>
df	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,465	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15,0.

```

NPAR TESTS
  /CHISQUARE=STR1 STR2 STR3 STR4
  /EXPECTED=EQUAL
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

**NPar Tests**

[DataSet2] C:\Users\Win8.1\Desktop\Analyse SPSS Apprentissage.sav

**Chi-Square Test**

**Frequencies**

**STR1**

	Observed N	Expected N	Residual
non	4	15,0	-11,0
oui	26	15,0	11,0
Total	30		

**STR2**

	Observed N	Expected N	Residual
moyen	7	10,0	-3,0
grand	19	10,0	9,0
3,00	4	10,0	-6,0
Total	30		

**STR3**

	Observed N	Expected N	Residual
non	2	15,0	-13,0
oui	28	15,0	13,0
Total	30		

**STR4**

	Observed N	Expected N	Residual
non	5	15,0	-10,0
oui	25	15,0	10,0
Total	30		



**Test Statistics**

	STR1	STR2	STR3	STR4
Chi-Square	16,133 <sup>a</sup>	12,600 <sup>b</sup>	22,533 <sup>a</sup>	13,333 <sup>a</sup>
df	1	2	1	1
Asymp. Sig.	.000	.002	.000	.000

- a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15.0.
- b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.0.

DATASET ACTIVATE Dataset2.

SAVE OUTFILE='C:\Users\Win8.1\Desktop\Analyse SPSS Apprentissage.sav'  
/COMPRESSED.

GET

FILE='C:\Users\Win8.1\Desktop\Sans titre1.sav'.

DATASET NAME Dataset2 WINDOW=FRONT.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التعلم التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تم إجراء دراسة ميدانية بمديرية البيئة لولاية قلمة، حيث اعتمدنا على منهج البحث الميداني من خلال استخدام الاستبيان كأداة أساسية للبحث فضلا عن المقابلة، حيث تم توزيع 30 استمارة على الموظفين. وبعد تحليل نتائج الاستبانات بما تضمنته من محاور متعددة، تم التوصل إلى نتائج هامة تتلخص في وجود اهتمام للتعلم التنظيمي على مختلف المستويات الفردي، الجماعي والمؤسسة بالإضافة إلى وجود أثر للتعلم في أداء الموارد البشرية العاملة بالمديرية. كما قدمت الدراسة مقترحات هامة من شأنها تحسين دور التعلم التنظيمي في المؤسسة بصورة أكثر فعالية فضلا عن اقتراح دراسات ذات علاقة بموضوع البحث.

**الكلمات المفتاحية:** التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، أداء الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحسين أداء الموارد البشرية.

## Résumé :

L'objectif de cette étude est connaître l'apprentissage organisationnel et son rôle dans l'amélioration de la performance des ressources humaines, Il faut signaler que nous avons fait une étude empirique au niveau de la direction de l'environnement de la wilaya de Guelma, concernant notre méthodologie de recherche, nous avons opté pour une méthode de recherche empirique en utilisant le questionnaire comme un outil d'investigation primordial au lieu de l'entretien, à savoir nous avons distribué 30 questionnaire aux employés de la direction .

En effet, notre analyse des résultats obtenus par les questionnaires nous a permis de conclure qu'il y a un intérêt à l'apprentissage organisationnel aux différents niveaux individuel et collectif à l'établissement. En plus, il y a la trace de l'apprentissage dans la performance des ressources humaines employés dans la direction, Aussi notre étude a donnée des propositions très importantes qui peuvent améliorer le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'établissement d'une manière très efficace au lieu de proposer des études qui ont une relation au sujet de recherche.

**Mots clés :** L'apprentissage organisationnel, l'organisation Apprenante, performance des ressources humaines, Evaluation de performance, L'amélioration de la performance des ressources humaines.