



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بiskra -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

التعلم التنظيمي ودوره في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية

مشروع إشكالية مذكرة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

..... شنشونة محمد



..... عمري عقيلة



الموسم الجامعي: 2016-2017

<http://univ-biskra.dz>

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أعز من أملك في هذه الدنيا إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها

إلى التي لن أستطيع أوفي حقها مهما قدمت لها

إلى أمي الغالية خضرة جزاها الله خير جزاء في الدارين

إلى من أضاء دربي نحو مستقبلي وبث النور في جوانبي

إلى من كد وعان وبذل أبي الغالي رحمه الله العمري

إلى زوجي الحبيب محمد لمين

إلى جميع أفراد أسرتي وأسرة زوجي

إلى صديقاتي اللواتي رافقوني في مشواري الدراسة

وأهدي شكري الخاص إلى رفيقة دربي هدى وحليمة الغالية

كما أهدي شكري لكل من يعرف عقيلة

كلمة شكر وتقدير

قال الله تعالى : "ولعلمكم تشكرون "

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله رب العالمين ، الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، اللهم لك الحمد والشكر كله، فأنت أهل الشاء والمجد، خير ما قال العبد وكلنا لك عبد والحمد لله الذي وفقني وأعاني على إتمام هذه الرسالة، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن هم أهل الفضل، حيث قال صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ، وبعد أن أتم الله نعمته علي إذ أتممت هذه الرسالة ، التي أسأل الله أن يكتب لنا أجرها، وأن ينفع بها ، لا أجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، ولا أهل العطاء عطاءهم، إلا دعاء في ظهر الغيب، وكلمات قارئة اعتمرت بها قلوبنا، فكل الشكر لمعلم الناس الخير، أستاذي شنشونة محمد الذي تفضل علي بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر، فكان خير موجه لي في رحلة البحث والتنقيب، وخير هاد لما وفقني الله إليه من علم ومعرفة، أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع بهذه المعلومات المحدودة والشكر موصول للأساتذة الخبراء أساتذة جامعة محمد خيضر الذين لم يتأخروا عن تقديم العون والمشورة والتوجيه، الذين شاركوا في ورشة مناقشة المعايير، وأثروا هذا البحث، وأخيرا كل الشكر والتقدير لكل من أسهم وأعان وقدم لإنجاح هذا البحث.

(يارب إذا أعطيتني نحاجا فلا تأخذ تواضعي و إذا اعطيتني تواضعا فلا تأخذ إعزازي بكرامتي)

اللهم امين يارب

ملخص

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المستويات الأساسية للتعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم المنظمي)، كما تم الاعتماد على محاور بطاقة الأداء المتوازن (محور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو). واجرى البحث في شركتي اوريدو وموبيليس، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض حيث جرى بحث استطلاع على آراء عينة من الشركتين المتمثلة في المسيرين والإطارات. وقد تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية المتمثلة في: معاملات الارتباط (سيبرمان) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرين، ونموذج الانحدار الخطي المتدرج، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد. كما توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها أن هناك دور للتعلم التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي.

Résumé

Cette recherche vise à déterminer le rôle de l'apprentissage organisationnel pour améliorer la performance stratégique, et pour y parvenir était de compter sur les niveaux de base de l'apprentissage organisationnel (apprentissage individuel, l'apprentissage Alvrgi, l'apprentissage organisationnel), il a également été appuie sur les moyeux de tableau de bord équilibré (centre financier, plaque tournante des clients, la mise au point des processus internes, l'apprentissage et l'axe de croissance).

Et faire des recherches dans monentreprise Aorado et Mobilis, il a obtenu les informations nécessaires par le biais d'un questionnaire préparé à cet effet, qui a porté sur la recherche sur les vues d'un échantillon des deux sociétés de gestionnaires et Alatarat.oukd ont eu recours à un certain nombre de méthodes statistiques de: coefficients de corrélation (lanciers) pour mesurer corrélation entre les deux variables, le gradient du modèle de régression linéaire, a également été utilisé (R^2) pour expliquer la quantité de variables indépendantes de la variable approuvée. La recherche a révélé un groupe de

Conclusions Parmi eux, il y a un rôle pour l'apprentissage organisationnel pour améliorer la performance stratégique.

العنوان	الرقم
البسمة	
شكر وعرفان	
أهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	
المقدمة	
الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي	1
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي	3
المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي	3
المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي	6
المطلب الثالث: مبادئ التعلم التنظيمي	11
المطلب الرابع: أهمية التعلم التنظيمي	12
المطلب الخامس: التعلم التنظيمي من وجهة نظر مختلف العلوم	14
المبحث الثاني: أساسيات حول التعلم التنظيمي	16
المطلب الأول: خصائص التعلم التنظيمي	16
المطلب الثاني: شروط التعلم التنظيمي وآلياته	17
المطلب الثالث: معوقات التعلم التنظيمي	19
المطلب الرابع: خطوات التعلم التنظيمي	21
المطلب الخامس: مستويات التعلم التنظيمي	22
المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة	24
المطلب الأول: نشأة المنظمة المتعلمة	24
المطلب الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة	25
المطلب الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة	28
المطلب الرابع: أبعاد وخطوات بناء المنظمة المتعلمة	30

33	المطلب الخامس: أساسيات بناء المنظمة المتعلمة
35	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الاستراتيجي
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية الأداء الاستراتيجي
36	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي
39	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء الاستراتيجي
41	المطلب الثالث: ميادين الأداء
43	المطلب الرابع: مظاهر الأداء الاستراتيجي
44	المبحث الثاني: أساسيات الأداء الاستراتيجي
44	المطلب الأول: تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته
47	المطلب الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي
50	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي
51	المطلب الرابع: مجالات قياس الأداء الاستراتيجي
53	الفصل الثالث: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة
53	المطلب الأول: بناء ثقافة الأداء المتميز
56	المطلب الثاني: المطلب الثاني: التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق إدارة التميز.
57	المطلب الثالث: التعلم الفرقي والأداء
61	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
62	تمهيد
63	المبحث الأول: التعريف بشركتين
65	المطلب الأول: التعريف بشركة موبليس
66	المطلب الثاني: التعريف بشركة اوريدو
67	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
68	المطلب الأول: المجتمع المستهدف وأدوات جمع البيانات
70	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
72	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
72	المطلب الأول: محور البيانات العامة للمبحوثين

75	المطلب الثاني : ثبات وصدق أداة البحث
77	المطلب الثالث : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
88	المطلب الرابع : معاملات الارتباط الانحدار الخطي المتدرج
101	الخاتمة
104	قائمة المراجع
110	قائمة الملاحق

الرقم	الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	
02	التعلم ثلاثي الحلقة	08
03	أهمية التعلم التنظيمي	13
04	مستويات التعلم التنظيمي	23
05	المفاهيم المرتبطة بالأداء	38
06	ميادين الأداء	42
07	عملية تقويم الاداء الاستراتيجي	45

قائمة الجداول.

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مختلف المقاربات للتعلم التنظيمي	14
02	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	72
03	معاملات الثبات لعبارات أداء البحث	75
04	توزيع الفئات حسب سلم ليكارت	76
05	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	77
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم الفردي	78
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم ألفرقي	79
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم المنظمي	81
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المحر المالي	83
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الزبائن	84
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور بعد العمليات	85
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور بعد التعلم والنمو	86
13	مصفوفة الارتباط بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي	88
14	تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على محور المالي	91
15	تحليل نتيجة الانحدار	91
16	تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على محور الزبائن	92
17	تحليل نتيجة الانحدار	93
18	تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على محور العمليات	94

94	تحليل نتيجة الانحدار	19
96	تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على محور التعلم والنمو	20
96	تحليل نتيجة الانحدار	21
97	تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على الاداء الاستراتيجي	22
98	تحليل نتيجة الانحدار	23

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال منظمات الأعمال، و ظهور مفاهيم حديثة في مجال التسيير، و تماشيا مع هذه التغيرات، أصبح لزاما على المنظمات، سواء الحكومية، أو الخاصة، الخدماتية أو الربحية، مواكبة هذا التطور الحاصل في العالم، وذلك بتجاوز تلك المفاهيم و الطرق التقليدية، و تبني مجموعة من الأساليب الحديثة في التسيير، و من بينها التعلم التنظيمي.

حيث احتل التعلم التنظيمي، اهتماما واسعا من قبل الباحثين، و الممارسين منذ نهاية سبعينات القرن الماضي و ظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة بهدف تحديد معالمه الأساسية، و على الرغم من تنامي الكتابة في هذا الموضوع، لا يزال عدد الدراسات محدودا و لا يزال هناك إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية، التي يمكن استخدامها لتكوين منظمة متعلمة، و من جهة أخرى نحن نعيش اليوم في عالم ازدهرت و تشابكت فيه عوامل التغيير و التجديد في جميع مجالات الحياة. و أمام هذا الواقع الذي تعيشه المنظمات الجزائرية، باعتبارها أنظمة مفتوحة تؤثر و تتأثر ببيئتها الخارجية، أن تعمل بشكل جاد، على التخلي عن الأساليب الإدارية القديمة، إلى الأساليب الأكثر حداثة، و أكثر فعالية تساعدها على تحقيق النجاح، و من بين هذه الأساليب التعلم التنظيمي، الذي يساهم في تنمية الطاقات الذهنية و الفكرية للأفراد في المنظمة، و إكسابهم مهارات تمكنهم من الأداء الاستراتيجي الفعال، و يعمل على تحسين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة، من أجل استخدام و استيعاب المعلومات بطريقة أفضل، و توظيف المعارف المكتسبة واستخدامها في تحسين الأداء الاستراتيجي، حيث يتم من خلالها متابعة أداء الموظف و تحسين قدراته الوظيفية.

وقد بدأت المنظمات بتدعيم التعلم التنظيمي من خلال التشخيص، و تحديد و اكتشاف مواطن الخلل، و القصور في أدائها، بهدف مواجهة تحديات البيئة سريعة التغير، ووضع الحلول للمشكلات، و البدائل المتاحة للتحسين المستمر، لنموها، و بقائها، و منافستها للآخرين بصورة مستمرة.

أولاً: إشكالية البحث

من خلال ما تقدم تبرز أهمية بحثنا في الإجابة على الإشكالية التالية:

✓ هل للتعلم التنظيمي دور في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية؟

وعليه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 هل يوجد دور للتعليم الفردي في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركة موبيليس واوريدو؟
- 2 هل يوجد دور للتعليم الفرق في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركة موبيليس و اوريدو؟
- 3 هل يوجد دور للتعليم المنظمي في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركة موبيليس و اوريدو؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعليم التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

من أجل الإجابة على الأسئلة السابقة تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد للتعليم الفردي دور معنوي في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركة موبيليس و اوريدو .

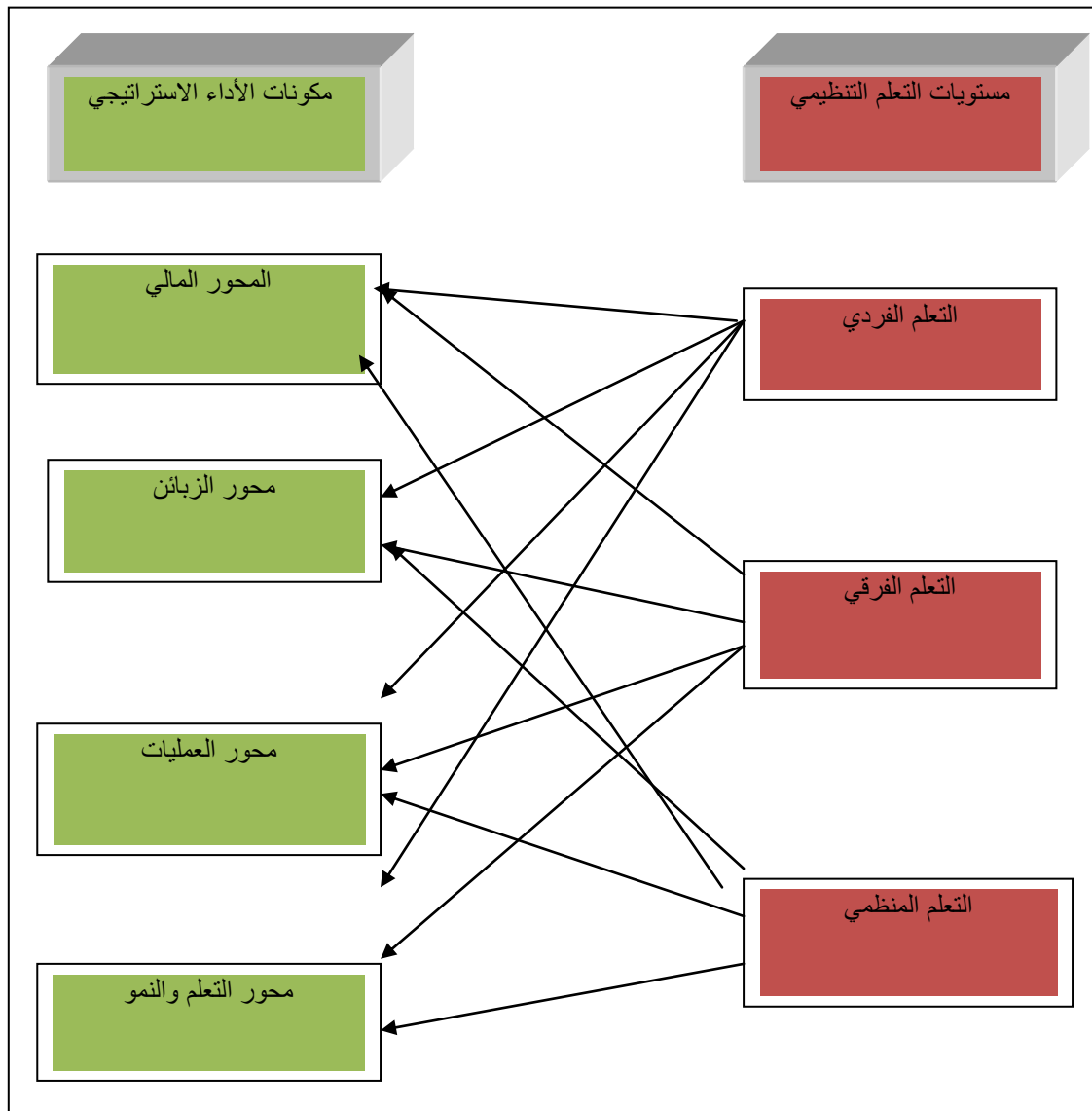
الفرضية الثانية: لا يوجد للتعليم الفرق دور معنوي في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركة موبيليس و اوريدو .

الفرضية الثالثة: لا توجد للتعليم المنظمي دور معنوي في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركة موبيليس و اوريدو .

ثالثاً: نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة وتبعاً للإطار النظري لها ،تم تطوير نموذج المقترح للدراسة والذي من خلاله يتم الربط بين مستويات التعلم التنظيمي من جهة وأبعاد الأداء الاستراتيجي من جهة أخرى، لمعرفة ما دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي. وبناءاً على ما تقدم تم بناء النموذج التوضيحي المقترح للدراسة والذي هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



رابعاً: المنهج المتبع في الدراسة

لمعالجة إشكالية البحث والإجابة عنها اعتمدنا على منهجين للبحث:

➤ المنهج الوصفي: وتناولنا فيه المفاهيم المتعلقة بالتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي .

➤ المنهج الاستدلالي: حيث حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اقتصادية.

خامساً: أهمية الدراسة

إن الغرض من دراسة هذا الموضوع يتمثل في النقاط التالية:

- توضيح أهمية التعلم التنظيمي وخصائصه.
- توضيح ما المقصود بالأداء الاستراتيجي و ما هي أبعاده.
- توضيح متى نقول عن منظمة أنها متعلمة.
- مدى ممارسة التعلم التنظيمي في جميع المستويات داخل المؤسسات.
- التعرف على درجة ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على كيفية تقييم وقياس الأداء الاستراتيجي .

سادساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور التعلم التنظيمي وممارسته في المؤسسات الاقتصادية، من خلال تبيان أهمية العمل كفريق واحد يساهم في غرس قيم المشاركة والتعاون، في إنجاز المهام. بالإضافة إلى تبادل الخبرات والمهارات، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد وزيادة قدرتهم في العمل، ومنه تحسين أداء المؤسسة وبالأخص الأداء الاستراتيجي من خلال تحسين أداء الموارد البشرية مع تبيان ضرورة نشر المعرفة في المنظمة. إن تطبيق مثل هذه الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يساهم في تعريف القيادات الإدارية بالتعلم التنظيمي وعلاقته بأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

سابعاً: الدراسات السابقة

1-الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

1. رائد إسماعيل عبابنة ،ياسر مناع العدوان 2008"،العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي في بلديات

الأردنية". وتهدف الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين الإداريين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن نحو ممارسة أهمية الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري في ممارسة التعلم التنظيمي ،والتعرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة التي حددها(senge1990)كما يراها الإداريون العاملون في وحدات الإدارة المحلية في الأردن.

-ولقد توصلت الدراسة إلى أن:

-إن مجموعة من المبحوثين لم يشاركوا ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي

-وجدت الدراسة أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بالبلديات الأردنية كان بقيمة متوسطة.

- اظهر المدير يون العاملون في بلديات التي تقع خارج المحافظة اتجاهات ممارسة اعلى في شفافية والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي مقارنة بالعاملين في بلديات التي تقع في مركز المحافظة.

2-شاكر جار الله الحشالي و إياد فاضل محمد التميمي (2008): "اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي"

وهدف الدراسة إلى التعرف على أنواع التعلم التنظيمي،ومستويات استخدامها في الشركات محل الدراسة ،والتعرف كذلك على مدى تأثير أساليب القيادة في أنواع التعلم التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج إلى:

- هناك اهتمام جيد لإدارات الشركات الصناعية الأردنية بموضوع التعلم التنظيمي

- انه يوجد تأثير للقيادة الإجرائية في التعلم التنظيمي التكتيفي والتوليدي، كما يوجد لأسلوب

القيادة التحويلية تأثير كذلك تأثير في التعلم التنظيمي التكتيفي والتوليدي.

كما تمثلت مختلف التوصيات في:

- أن تنتبه الإدارات في الشركات الأردنية إلى أهمية المكافأة الموقفية، ضرورة تعزيز التركيز في الاعتماد على أسلوب

القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية، كما ضرورة إعادة النظر بطرق اختيار القيادات الإدارية.

-على الإدارات العليا في الشركات الصناعية الأردنية إعطاء اهتمام أكبر للتعلم التنظيمي التوليدي .

2-الدارسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي:

- عبد الناصر علك حافظ (2016):"الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر المدرسين العراقيين المغتربين

وتأثيره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي".

وتمثلت أهداف البحث في: - التعريف بالاعتماد الأكاديمي والأداء الاستراتيجي بوصفها متغيرات مهمة في كافة

مؤسسات التعليم العالي.

- معرفة مدى الارتباط بين الاعتماد الأكاديمي والأداء الاستراتيجي .

وقد توصل الباحث إلى أن:

-أن الجامعات التي يعمل لديها التدريسيون العراقيين المغتربون حققت مستوى متميز في تطبيق بعد البيئة التعليمية

و بعد المدخلات التعليمية و بعد العمليات التعليمية،بعد التغذية العكسية.

- كما نجد أنها حققت مستوى متميز في تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي بكافة أبعاده والأداء الاستراتيجي بكافة

أبعاده.

- وجود علاقة بين أبعاد الاعتماد الأكاديمي والأداء الاستراتيجي وبنسبة جيدة هذا يدل على أن استخدام نظام

الاعتماد الأكاديمي بكافة أبعاده يعمل على تحقيق أداء استراتيجيا عاليا.

وتمثلت أهم التوصيات في:

- ضرورة الاستفادة وبشكل كبير من نظام الاعتماد الأكاديمي بأبعاده الذي ظهر بشكل ايجابي في تعزيز الأداء

الاستراتيجي.

- ضرورة قيام مؤسسات التعليم العالي بقياس أدائها الاستراتيجي بشكل مستمر من اجل الكشف عن نقاط قوتها

من اجل تعزيزها وتحديد نقاط ضعفها من اجل تلافيها.

- احمد فواز ملكاوي(2015):"قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجية في

المؤسسات العامة الأردنية".

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها التعرف على مدى التزام المؤسسات المالية الحيوية العامة في

استخدام أدوات قياس الأداء الاستراتيجي ومدى كفاية وملائمة هذه الأدوات في الحكم على الأداء الاستراتيجي

والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيقها.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

أن المؤسسة تطبق بطاقة الأداء المتوازن، كما أن محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة كافية لإدارة الأداء الاستراتيجي في

المؤسسات العامة، وان عملية تقييم الاستراتيجي في هذه المؤسسات تعتمد على المحاور غير مالية.

وأجملت مختلف توصيات هذه الدراسة:

- المحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن.

- حرص المؤسسات العامة على تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن بشكل متوازن.

- الاعتماد بشكل كبير على المحاور غير مالية لنجاح عملية التقييم.

4 الدراسة المتعلقة بعلاقة التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي

- أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين (2013): "اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الأداء

الاستراتيجي".

يهدف هذا البحث إلى تحديد اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي، ومن اجل تحقيق ذلك

تم التعبير عن العلم التنظيمي (استراتيجية تعلم تنظيمي، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية)، كما تم التعبير عن الأداء

الاستراتيجي (منظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو). وتم الوصول إلى بعض

الاستنتاجات تمثلت في:

ارتباط أبعاد التعلم التنظيمي التي تم اعتمادها مع الأداء الاستراتيجي من خلال أبعاده، كما أن هناك علاقة قوية

لعمليات ادراة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي.

ثامنا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالمجالات التالية:

(1) المجال البشري: ويتمثل في العناصر البشرية التي تمت عليها الدراسة ويمثلون عينة البحث وهم مجموع الأفراد

العاملين في مؤسسة محل شركة موبيليس و اوريدو.

(2) المجال المكاني: تركز المجال المكاني للدراسة في شركة موبيليس واوريدو.

3) المجال موضوعي: اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول مستويات التعلم التنظيمي وممارستها داخل الشركتين.

تاسعا: خطة البحث

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، والتحقق من صحة فرضياتها أو خطئها. سوف يتم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث يتضمن الفصل الأول التعلم التنظيمي (ماهية التعلم التنظيمي، أساسيات التعلم، المنظمة المتعلمة)، الفصل الثاني عن الأداء (ماهية الأداء الاستراتيجي، قياس الأداء الاستراتيجي) والعلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي، أما الفصل الثالث فيتضمن الدراسة التطبيقية.

تمهيد

يعتبر التعليم التنظيمي من أحدث الأدبيات التي تركز عليها المنظمات نظرا لأهمية هذا الموضوع في الجانب المنظمي لما يمكن أن يحققه التعليم التنظيمي من فوائد وإيجابيات وخاصة إذا استطاعة من خلاله المنظمة أن تصبح منظمة متعلمة أو قابلة للتعليم.

غير أن الفضل لوجود التعليم التنظيمي لا يرجع إلى علم الإدارة بل يعزى وجود التعليم التنظيمي إلى علماء في مختلف التخصصات إبتداءً من علم الفلسفة والذي انبثق منه علم النفس وعلم الاجتماع مما خلق امتزاجا واختلافا هادفا ومفيدا فتنوعت الرؤى والنظريات والنماذج التي شرحت التعليم التنظيمي كممارسة، وعملية.

المبحث الأول: ماهية التعليم التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم التعليم التنظيمي لابد من الإشارة إلى التطور التاريخي للتعليم منذ أن خلق الله عز وجل الإنسان إلى يومنا هذا، حيث تطورت أساليب التعلم وطرقه تبعا للحاجة التي دعت إلى ذلك، وعرفت الحضارات الإنسانية القديمة كحضارة وادي الرافدين والنيل، والحضارة الإغريقية والرومانية أنماط مختلفة من التعلم، التي غيرت سلوكيات الإنسان وفق مناهج ومعتقدات مختلفة، كما أن الرسائل السماوية كلها دعت إلى التعلم، وقد جاء الإسلام في أو آية نزلت على (رسول الله صلى الله عليه وسلم) تحث على العلم في قوله عز وجل " اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ . خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ. "1 ، أيضا هناك أكثر من 12 آية من الآيات في القرآن الكريم ذكر فيها العلم

وفي الوقت الحالي يعد التعليم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي

يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء، وفي ظل الارتفاع الكبير في عدد المنظمات على اختلاف

مجالاتها ونشاطاتها، والتطور التكنولوجي المتسارع، ظهور اقتصاد المعارف، فقد أصبح لزاما عليها ترسيخ مقومات التعلم

التنظيمي، من خلال تعديل سلوك الأفراد فيها وإكسابهم المهارات، التي تمكنهم من الأداء الفعال وتنمية وعيهم

بالمشكلات، التي تواجهها وكيفية التعامل معها لضمان المنافسة والبقاء.

المطلب الأول: مفهوم التعليم التنظيمي

حتى نتعرف على مفهوم التعليم التنظيمي علينا معرفة التعلم أولا. فالتعلم الفردي يعتبر ركيزة التعليم التنظيمي،

فالإنسان هو المقصود بعملية التعلم فهو أقدر المخلوقات على التعلم وأكثرها حاجة إليه وذلك لأهمية التعلم في حياته

ووجوده و إستمراريته .

وبذلك تعد الوظيفة الأساسية للعقل البشري هي التعلم.

أولا: تعريف التعلم: يعرف التعلم كما يلي:

في اللغة العربية يعد مصدر علم، بمعنى عرف، وتعلم أو علم.

¹ - سورة العلق : الآيات 1،2

أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم: "يعني الحصول على المعرفة أو المهارة، بواسطة الخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكير بمعرفة ذلك"¹

تعريف التعليم: ويعرف بأنه قيام المؤسسة أو المنظمة بإحاق البعض من موظفيها بالمعاهد والكليات والجامعات، لينهلوا العلم ويقوموا بواجباتهم.²

1) الفرق بين التعلم والتعليم: التعليم هو الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين و اكتساب المعلومات

وفي هذه الحالة ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى الطالب، بكل ما يعنيه ذلك من هرمية اتصال أحادي الاتجاه في الغالب.

لكن التعلم فإنه يتم من خلال نقل المعرفة أو الخبرة أو المهارة بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الرسمية إلى اللارسمية.³

إن التعليم يمكن الحصول عليه خارج موقع العمل، في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل و سياقه وبالتفاعل مع أفراد وقيمه وأسراره، ومنه فإن التعلم لا يمكن إلا أن يكون مؤطرا، أما التعليم فيعتبر أنشطة غير سياقية. حيث أن التعليم ينصب على المهارات والمعارف العامة فهو يحمل قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي، وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في مؤسسة عن أخرى، خلافا للتعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المؤسسة، ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المؤسسات الأخرى من ثقافة وطريقة تفكير.

¹ ليث عبد الحكيم وآخرون دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، " المجلد 11"، العدد 2، 2009، ص 89.

² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، عمان، ص 87.

³ نجم عبود، إدارة المعرفة، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر و التوزيع، ص 238.

ثانيا: تعريف التعلم التنظيمي:

يعد "Simon" أول من وضع تعريف للتعلم التنظيمي في القرن العشرين حيث عرفه بأنه: " الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين، في المنظمات بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة".¹

وبعدها تتالت تعاريف التعلم التنظيمي وهذا نتيجة لاستخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية.

حيث عرفه "Foil et Lyless" على أنه: "عملية تحسين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل استخدام واستجابة توظيف المعلومات بطريقة أفضل".²

أما "Bernard" فعرفه بأنه: " يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة، ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الموجودة بالذاكرة".³

أما "Guildford" فيعرفه بأنه: " التغيير في سلوك الإنسان، والذي ينتج عن وجود مشيرات".⁴

أما "Arguris" فعرفه بأنه: " هو العملية التي يتمكن الأفراد والمنظمة من خلالها كشف وتصحيح الأخطاء داخل المنظمة".⁵

أما "Seng": "اعتبره عملية يزيد فيها أفراد المنظمة من قدراتهم وطاقاتهم ومهاراتهم باستمرار، وذلك من أجل تحقيق

¹ عبد جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، سوريا، دار وائل، الطبعة الأولى، 2013، ص181

² أكرم سالم، إدارة المعرفة في بناء الكفاءة الجوهرية، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص137.

³ فايز عبد الرحمان الفروح، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص16.

⁴ عبد الرحمان بن احمد هيجان، التعلم التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، المجلد37، الرياض، 1998، ص679.

⁵ محمد فالح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الحكومة الأردنية، مجلة المنارة، المجلد 7، العدد 2، الأردن، 2001، ص74.

الأهداف التي يشتركون في وضعها في الحين، والرغبة في الاستفادة من النجاح والفشل الموجود بين الباحثين في نظراتهم إلى التعلم التنظيمي.¹

من خلال التعاريف السابقة تم استنتاج أن التعلم التنظيمي: هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغير المخطط بالمنظمة، وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل واستخدام المعرفة التقنية بكل فعالية للتعلم وتحسين الأداء.

المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي

لا شك في أن التعلم التنظيمي ليس هو تلك العملية البسيطة القائمة على الانتقال التدريجي، أو السريع للمعرفة أو المهارة من طرف من يمتلكها إلى آخر لا يملكها، وإنما هو قبل كل شيء سياق متقاسم و متبادل وظروف وعلاقات يمكن أن تسرع أو تبطل كل ذلك. لهذا فإن النظر في تصنيف أنماط التعلم التنظيمي لا يساعد فقط في تحديد وتوضيح مفهوم التعلم التنظيمي نفسه، وإنما أيضا يلقي الضوء على كيفية التعامل مع أنماط التعلم التنظيمي التي جاء بها أهم الباحثين في هذا المجال.

أولا: قام "Tomas Kan" بتصنيف التعلم إلى صنفين في كتابه (بنية الثورات العلمية) والذي ميز فيه بين التعلم العالي والتعلم الاعتيادي كالتالي:²

1) التعلم الاعتيادي **Normal Learning**: هو الذي يسود المنظمة في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

¹ طارق محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية ، مجلة الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، 2006، ص 247.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 252

(2) التعلم العالي أو الاستثنائي **High Learning**: هو الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي

والابتكارات الجذرية في المنظمة.

حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم والمبادئ القديمة، لهذا يتسارع التعلم الاستثنائي، الذي يكون بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الفوضى، والاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في المنظمة. ولعل التعلم العالي بمثابة التعلم الخلاق، الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة، التي يخلقها التغيير كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بسرعة من تجاربهم الخاصة.

ثانياً: أن للتعلم ثلاثة أنماط تنحصر في التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة وثلاثي الحلقة وستتطرق إلى هذه الأنواع على التوالي:¹

(1) **التعلم أحادي الحلقة SINGLE LOOP LEARNING**: التعلم أحادي الحلقة يحدث عند اكتشاف

الأخطاء وتصحيحها دون تفسير جذري لما حدث فالتعلم مفرد الحلقة هو فعل الأشياء بطريقة أفضل. لذا فهو تعلم سلوكي وهو يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بتغير البطيء، فهو يركز على الكفاءة في المنظمة وعلى حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياساتها وافترضاها.

(2) **التعلم ثنائي الحلقة DOUBLE LOOP LEARNING**: التعلم ثنائي الحلقة يبحث في الافتراضات

التي تقف خلف الفعل أو التصرف فهو لا يدور حول الحقائق الملموسة وإنما أيضاً حول الأسباب والدوافع التي تقف خلف هذه الحقائق، وهو يعني فعل الأشياء بطريقة مختلفة أو القيام بالأشياء المختلفة حتى تكون المنظمة قادرة على المنافسة الصحيحة فهو تعلم إدراكي، فالتعلم ثنائي الحلقة يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، ويؤدي هذا النمط

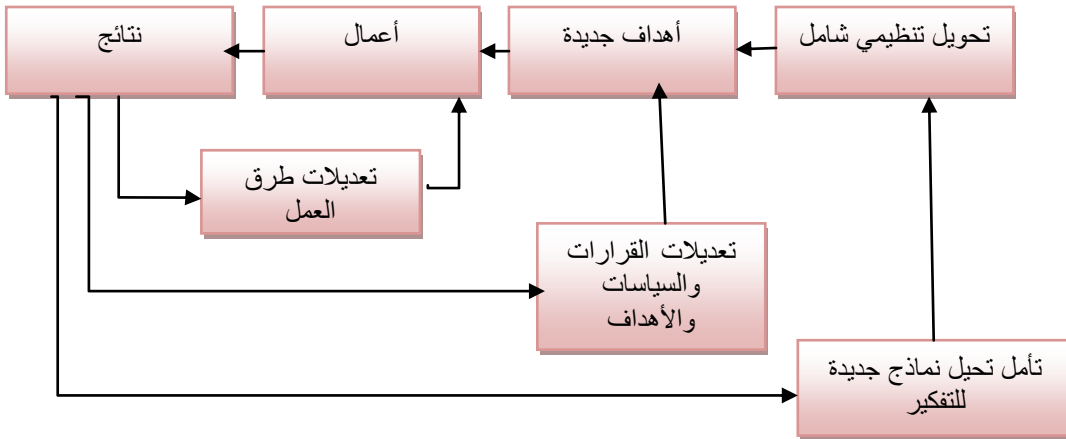
¹ إيمان حسن ديوب (2013): أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 2،

من التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والاستراتيجيات، ويناسب هذا النمط المنظمات التي تعمل في بيئة عمل عالية الدينامكية.

(3) التعلم ثلاثي الحلقة **TRIPLE LOOP LEARNING**¹: يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة

المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة، وكذلك في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم، من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم، وتوليد المعرفة وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراساتها، بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم التنظيمي.

الشكل رقم (02): " التعلم ثلاثي الحلقة".



المصدر: عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 37.

¹ رضا إبراهيم المليحي، إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص 208.

ثالثاً: يوجد قسمين في هذا التصنيف، التعلم المعرفي والتعلم السلوكي سوف نتطرق إليهما على التوالي:¹

(1) **التعلم المعرفي COGNITIVE LEARNING** : هو الذي يترجم من خلال تغيرات إدراكية

ونماذج التفكير التي تطبق في الطريقة التي ينظر بها للمنظمة والمحيط.

(2) **التعلم السلوكي BEHAVIORAL LEARNING**: يعتمد تغيير الإجراءات والروتينات

التنظيمية، في تطبيق طرق العمل ونشاط المنظمة، ويعتبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم السلوكي، فأتناء عملية

تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك، وتكون الجوانب المعرفية والسلوكية للتعلم مترابطة أكثر منها متسلسلة، ففي

المنظمة المسير يتخذ القرارات من خلال إدراكاته وتجاربه، إذ يوجد تداخل ما بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي

للتعلم.

رابعاً: قدم "P.M.SENEGE" نوعين من التعلم التي سنتطرق إليهما على التوالي:²

(1) **التعلم التكيفي ADAPTIVE LEARNING**: هو الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجهه

الأفراد أو المنظمة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم

الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم. وكما يرى Senge فإن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك

نحو المنظمة المتعلمة.

(2) **التعلم التوليدي GENERATIVE LEARNING**: وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية

التعلم، فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد أو الاستنساخ. فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع، لأنه يتطلب

أفكار جديدة للنظر إلى المنظمة، وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة، في حين أن التعلم

التوليدي فإنه يوجه القدرات نحو الفرص المتاحة

¹ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص33.

² طارق حسين محمد الامين، مرجع سابق، ص ص 250، 252.

خامسا: كما توجد أنماط أخرى للتعليم التنظيمي سنذكرها على التوالي:¹

1) التعلم الاستراتيجي: Startegic learning

كانت المنظمات وفي كل الأزمنة يتعلم بعضها من بعض بالتقليد وعلى نحو ألي، إلا أن الجديد هو أن المنظمات التعلم تعد التعلم منظومة مستمرة لا تتوقف، فتضع له الأهداف الإستراتيجية (بعيدة المدى) وتربطه ربطا وثيقا باستراتيجياتها الشاملة وبإستراتيجية إدارة المعرفة، مما يجعل هاتين الإستراتيجيتين مرتنتين على النحو كبير. ويعد بعضهم التعلم الاستراتيجي ضرورة ملحة، وهو الأساس في تعديل استراتيجيات المنظمات المتوافرة وتطوير تلك اللاحقة.

2) التعلم الابتكاري innovative learning:

خلافًا للرؤية التقليدية بان التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الابتكار، فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون ابتكاريا. فإن كان الإبداع هو التفكير أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة لم تكن معهودة من قبل، وإن الابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء. ويشير بعضهم إلى أن التعلم أصبح الوجه المكافئ للابتكار، وإنه لا يمكن الحديث عن الابتكار ونشره وترسيخه في المنظمة بدون الحديث عن التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي و المهاري السائد في كل منظمة.

وتحدث بيتر دراكر عن التعلم الابتكاري في المنظمات اليابانية والذي أطلق عليه آنذاك اسم التقليد الابتكاري، وأشار إلى أن الابتكار مهما يكن جذريا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو ممارسة فردية إلى نمط سلوكي وممارسة جماعية شاملة في كل المنظمة والقاعدة الجديدة هي ابتكار متعلم في كل المنظمة .

3) التعلم الإلكتروني: Electronic learning

¹ عمر احمد الممشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص392-393.

ويقصد بالتعلم الإلكتروني: عملية تحويل التعلم التقليدي (وجهها لوجه) إلى شكل رقمي للاستخدام. ويعد العلم الإلكتروني خياراً استراتيجياً للمنظمات المتعلمة ،ويجب إيلاؤه الأهمية البالغة فيها. وعلى الرغم من ذلك ،إلا انه ليس بديلاً كلياً عن التعلم التقليدي، وإنما معزز وداعم له ويفيد في بناء الموقف التنافسي للمنظمة والمحافظة عليه، ويعزز من سمعتها ويحسن من نظرة الآخرين إليها .ويؤدي في نهاية إلى تحسين الأداء وجودته ،ويؤكد أيضاً على موقف المنظمة في قيادة السوق وخاصة فيما يتعلق بعلاقتها مع الزبائن بالإضافة إلى مساهمته في خفض كلفة التدريب .

المطلب الثالث: مبادئ التعلم التنظيمي

هنالك العديد من المبادئ الخاصة بالتعلم التنظيمي نذكر منها:¹

1 **مبدأ التدعيم:** وينقسم التدعيم إلى قسمين التدعيم الايجابي والتدعيم السلبي، يقصد بالتدعيم الايجابي أن الاستجابات تصاحبها أو تتبعها راحة أو إرضاء، أما التدعيم السلبي فهو عكس ذلك، وهو من الاستجابات التي من المتوقع أن لا تتكرر، وهي التي يصاحبها الشعور بعدم الراحة وعدم الرضا. مثال على ذلك أن الموظف سوف يميل إلى زيادة المجهود وزيادة أدائه إذا كان هناك ارتباط بين زيادة الأداء ومقدار المكافأة التي يحصل عليها، أي التدعيم الايجابي، ويفهم من ذلك أن الدعم الايجابي يمثل الثواب، والدعم السلبي يمثل العقاب.

2 **مبدأ الاكتساب المتدرج:** ويقصد بذلك استجابة الشخص للتعلم، نتيجة إلى زيادة قوته بدرجة

تدرجية مع تكرار المحاولات.

3 **مبدأ التماثل والتقييم:** يساعد هذا المبدأ في إمكانية تأقلم الفرد مع أي وضع جديد، إذا تمت معرفة نوع

الاستجابة السابقة للمدعم.

¹ صلاح الدين الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 59، 60.

وتم ذكر مجموعة من المبادئ للتعلم التنظيمي نذكر منها:¹

- معرفة الفرد لنتائج عمله تساعد وتحفزه على الإسراع في عملية التعلم.
- كلما توافر لدى الفرد رغبة نابغة من دوافعه في الداخل كلما كانت عملية التعلم أسرع.
- قرارات ورغبات الفرد على تعلم أشياء جديدة، تتوقف على مقدار ما توفر لديه من معارف وخبرات في بيئة معينة في مجتمعات وبيئات متنوعة.
- تساعد جماعة العمل على زيادة قدرة الفرد في تعلم أفكار ومفاهيم جديدة، قد تكون سلبية وقد تكون ايجابية.

المطلب الرابع: أهمية التعلم التنظيمي

ازداد الاهتمام بالتعلم التنظيمي نتيجة لحاجة المنظمات لان تكون قادرة على التنافس والاستمرار لأنه عبر التعلم تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بقدرتها التنافسية وتزايد الاهتمام به أكثر عبر العقدين الأخيرين لكونه يمثل ضرورة إستراتيجية لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي لتغيير الاستراتيجي في مختلف المنظمات الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية ولحفاظة عليها. كما أكد الباحثون في هذا المجال على أهمية التعلم التنظيمي بوصفه عملية ذات أبعاد فلسفية و معرفية واجتماعية وتقنية تضمن استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، وتمكن المنظمات من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف. ونوجز هنا أهمية التعلم التنظيمي في النقاط التالية:²

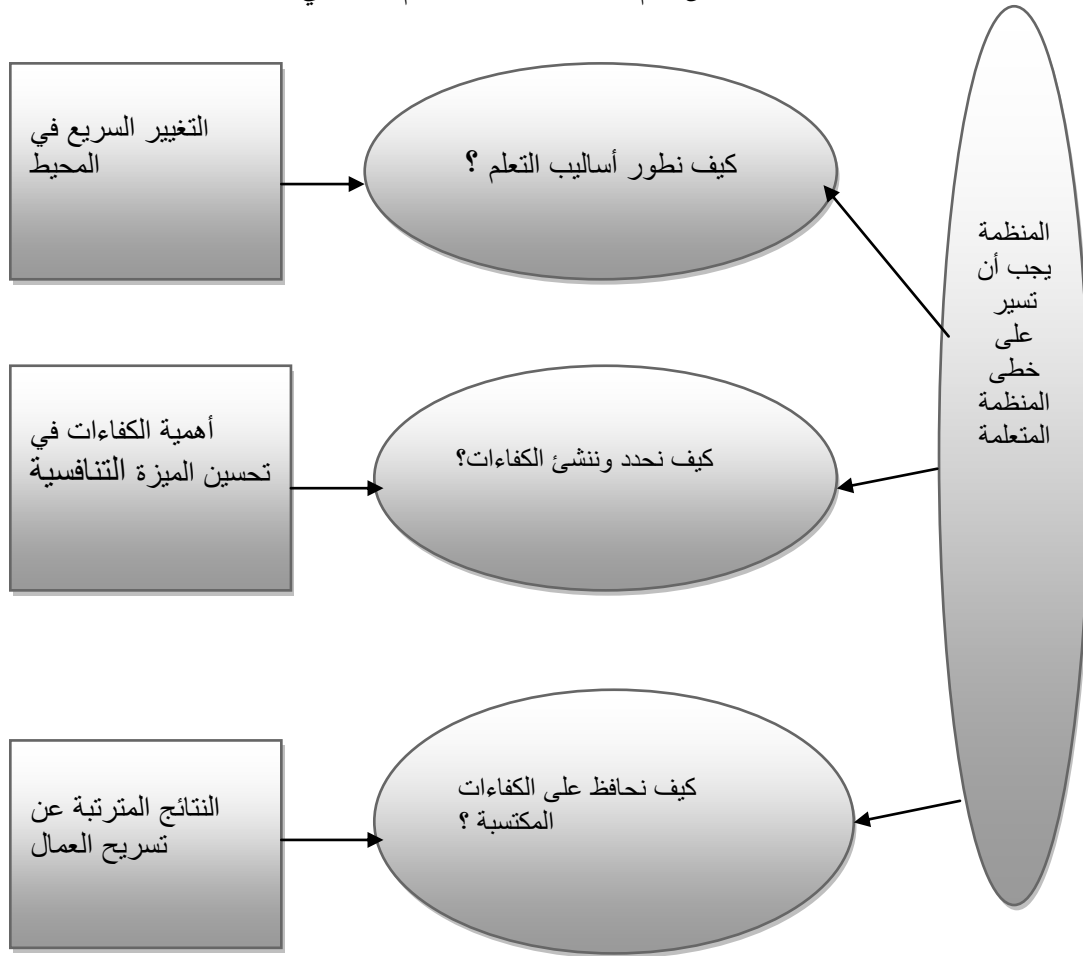
- ✓ يقدم أفكار وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة.
- ✓ التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه و بذلك فان المنظمة لن تبقى جامدة.

¹ راوية الحسن، السلوك في المنظمات، الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، 2001، ص 35.

² بریطل فاطمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، مذكرة دكتوراه، علوم التسيير، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 11-12.

✓ يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي وبذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى الأحداث فضلا عن أهميته على الصعيد التشغيلي و ذلك لأنه يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون، ويمكن المنظمة من التكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما يزيد من مستويات التعلم.

الشكل رقم (03): " أهمية التعلم التنظيمي "



المصدر: عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص29

المطلب الخامس: التعلم التنظيمي من وجهة نظر مختلف العلوم.

فيما يلي تناولنا جدولاً لخصت فيه مختلف المقاربات لموضوع التعلم التنظيمي:

جدول (1): مختلف المقاربات لموضوع التعليم التنظيمي

المقاربة	الاهتمامات	الاسهامات
علم النفس	- تدرج التعلم - العملية الإدراكية للتعلم - أنماط التعلم - صعوبات ومعوقات التعلم	- وجود مستويات للتعلم الفردي - إدراك أهمية خرائط التعلم و - الاطراف الفكرية - الأفكار الخاصة بالتعلم الفردي يمكن - إسقاطها على المنظمة - أهمية الترابط بين الفكر والعمل
العلوم الإدارية	- عمليات جمع ومعالجة - المعلومات - أنظمة الفكر - المعرفة التنظيمية	- فهم لخلق ونشر المعلومة - تطوير مفهوم المعرفة التنظيمية - نظرة شمولية لتعلم التنظيمي
العلوم الاجتماعية ونظريات المنظمات	- التعلم كبناء اجتماعي - المنظور الوظيفي	- مختلف أنواع التعلم حسب العوامل - الظرفية - عمليات البناء الاجتماعي الداعمة

للتعلم -دراسة السلطة والصراع كحتميات للتعلم وكذا فوائد التعلم -التساؤل الأساسي حول طبيعة التعلم التنظيمي		
-التعلم يولد ميزة تنافسية -قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها يكون بتعلم -تبادل المعارف وانتقال التكنولوجيا بين المنظمات	-الميزة التنافسية -التوافق مع المحيط	الإستراتيجية
-استخدام الإنتاجية لقياس التعلم -مفهوم منحني التعلم -العوامل الداخلية والخارجية للتعلم -دور الهيكل التنظيمي في تسهيل التعليم	-منحني التعلم -التكنولوجيا وتنظيم العمل	إدارة الإنتاج
-الأخذ بالحسبان القيم والمعتقدات -تأثير الثقافة على التعلم -وجود ثقافات مشجعة على التعلم	-التعلم كجملة من المفاهيم المشتركة -التعلم بالارتباط بالوسط	الثقافة

المصدر: محمد الباوي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 93.

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

بعد التعرف على ماهية التعلم التنظيمي، يجب أن نتعرف على أساسياته التي يجب على الفرد التعرف عليها لمواجهة المشكلات التي تواجه منظمته، والتعرف على كيفية معالجتها والتعامل معها، وتنمية مهاراتهم التي تمكنهم من البقاء والاستمرارية، وهذه الأساسيات متمثلة في خصائص وعناصر التعلم التنظيمي إلى جانب العوامل المؤثرة فيه، ومراحل ومستوياته والتي سنتطرق إليها على التوالي.

المطلب الأول: خصائص التعلم التنظيمي

تتمثل خصائص التعلم التنظيمي في ما يلي:¹

- إن عملية التعلم التنظيمي عملية ديناميكية، تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة، في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، وتسهيل عملية الوصول إليها وتنقيحها بما يؤدي إلى بناء ذاكرة المنظمة وتطويرها.
- إن ذاكرة المنظمة هي المحور الرئيسي في عملية التعلم التنظيمي، حيث تضم ثلاثة جوانب رئيسية للفهم المشترك للمعاني والتجارب، التي تمر بها المنظمة وهذه الجوانب هي الهوية التنظيمية.
- إن عملية التعلم التنظيمي يأتي من خبرة المنظمة.
- إنه حصيلة و نتائج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.
- انه يتحدد بالقياس النوعي وبالمهارات والجدارات وبجودة المخرجات.

¹ عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 26.

➤ إنه عملية هادفة ومخططة تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد، من خلال جعل التعلم راسخاً في أذهانهم وتحسين أدائهم وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.

المطلب الثاني: شروط التعلم التنظيمي وآلياته

أولاً: شروط التعلم التنظيمي: نستطيع أن نقول عن المنظمة أنها تتعلم، إذ قامت بإجراء تغييرات أو تحديد أنشطتها وأساليب استجاباتها للمتغيرات، لكن مع تحقق الشروط التالية:¹

➤ أن يدرك العاملون في المنظمة، أو المتعاملين معها (الفئات المؤثرة منهم)، حدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية فيها.

➤ أن يتبين لهؤلاء الأفراد، معنى تلك المتغيرات سواء كانت للمنظمة فرصة، تتيح لها مزيد من الفعالية والنجاح أو كانت سلبية تهددها من خلال خسائر و أضرار.

➤ أن يتبين لهؤلاء العاملين أو المتعاملين ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة، ومن تأثيرها عليهم من خلال إدراك الفرصة واستثمارها أو تجنب المخاطر وأثارها.

➤ أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أنماط سلوكهم، ليساعدوا المنظمة على مواجهة المواقف الجديدة واستثمار ما به من إيجابيات، أو تجنب ما به من سلبيات.

➤ أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدر من الصلاحية، ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

وبذلك نستطيع القول أن المنظمة عندما تحقق الشروط سابقة الذكر، فإنها تصنف ضمن قائمة المنظمات المتعلمة.

¹ زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص133.

ثانياً: آليات التعليم التنظيمي (كيفية التعلم): يتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمس آليات نذكرها على التوالي:¹

- التعلم ببناء النماذج الذهنية: والتي تؤكد على العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر للفرد حركاتها وتأثيرها كما يجب التحلي على أنماط التفكير التقليدية، ويتم ذلك وفق مجموعة من القواعد التي توجه سلوكيات الأفراد العاملين وفهم سلوك الآخرين.
- التعلم من خلال مفاهيم ووجهات نظر مشتركة، وكذلك الخطط التي يجمع عليها الأفراد.
- البراعة الشخصية: وتؤكد أن التعلم يتم من خلال تنمية القدرات الفردية المعرفية، في مجال التخصص فيه والانفتاح في التعامل مع الآخرين، ومعنى ذلك أنها تؤكد على قدرة الأفراد العاملين، على تعديل الأنظمة والهياكل التنظيمية التي هي جزء منها، حيث هم مشاركون نشطون لهم دور في تشكيل واقعهم ومستقبلهم والارتقاء بقدراتهم الشخصية بشكل يساعد على تحقيق النتائج المرجوة.
- التعلم من خلال العمل في فريق: أي العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعلم الفريق هو عملية تطوير وحشد لطاقت أعضاء الفريق، للتوصل إلى الانجازات التي يرغبون في التوصل إليها، حيث توجد درجة معينة من التفاعل والاعتماد المتبادل، بين أعضاء الفريق تدفعهم للعمل لأداء مهمة معينة، أو تحقيق غرض مشترك، و فرق العمل الفعالة تتسم ببعض الخصائص كوجود هدف واضح، والتوجه نحو نتائج و كيفية ملائمة والتزام موحد ومناخ تنظيمي تعاوني وقيادة تنظيمية فعالة.

¹ محمد فالح الحنيطي، مرجع سابق، ص 79.

➤ التعلم من خلال التفكير المنظمي: الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ورؤية الجزء من خلال الكل وتبني أنماط تفكيرية جديدة تنظر إلى المؤسسة ككل كنظام شامل له ارتباطاته الخارجية حيث لم يعد مقبولا فصل تلك الأنظمة والأجزاء ودراستها منفصلة عن النظام الكلي.

المطلب الثالث: معوقات التعلم التنظيمي.

هناك جملة من المعوقات تعترض التعلم التنظيمي تتمثل في ما يلي: ¹

✓ على مستوى المنظمة: هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة أو تؤثر سلبا فيه، ونذكرها على التوالي:

➤ الهياكل التنظيمية التقليدية: تتصف هذه الأخيرة بأنها جامدة وغير مرنة، وتؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي والتمسك الحرفي بالإجراءات، مما يعيق تدفق المعلومات بانسيابية، يؤدي إلى عدم إتاحتها للجميع بالتساوي، ومن ثم إعاقة عملية التعلم وعليه تتطلب المنظمات المتعلمة هياكل شبكية مرنة تساعد على التعلم وتشجيعه.

➤ القيادة التقليدية: وتتصف هذه الأخيرة بتمسكها بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير، وضعف تشجيع الحوار وعدم الانفتاح على الآخرين وضعف الشفافية لديها وابتعادها عن عمل الفريق، وعدم ثققتها بالغير وضعف تفويضها لصلاحيات واحتكارها للمعلومات، أو بفتنة محدودة جدا من الأشخاص وضعف رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم، أو حتى تشجيعه في المنظمة، وعليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع على التعلم وتفتح عليه.

¹ عمر احمد الممشري، مرجع سابق، ص394.

➤ الثقافة التنظيمية السائدة¹: تتمثل في طبيعة المناخ التنظيمي والعلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة ونمط القيادة السائدة، ونمط الاتصال، والعادات والتقاليد والقيم السائدة، ودرجة مساندة هذه الثقافة للتعليم التنظيمي، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع عملية التعلم أو إعاقته، فمن المفروض على المنظمة تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأن تعمل على نشر القيم التي تدل على تعظيم أهمية التعلم التنظيمي.

➤ ضعف الإمكانيات المادية: يؤدي توافر الميزانيات المناسبة دوراً مهماً في نجاح برامج التعلم التنظيمي وتطويره، إذ تساعد هذه الميزانيات على توفير التقنيات والأجهزة اللازمة، وتطوير البحث العلمي الذي يعد أساساً في التعلم التنظيمي، وكذا توظيف الأفراد لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة، وعلى بناء منظمة التعلم وتشجيع التعلم من خلال فرص التعلم المجاني لأفرادها، ومكافأة الانجاز والإبداع، وعلى عكس ذلك تكون المنظمة ذات إمكانيات مادية محدودة.

➤ عدم توافر البنية التحتية، وخاصة التكنولوجية منها اللازمة لتحسين عملية التعلم التنظيمي وبناء منظمة متعلمة.

➤ عدم رغبة المنظمة في التعلم: ويرجع ذلك إلى رضا المنظمة بواقعها الحالي وعدم رغبتها في التغيير، وكذا طبيعة القيادة والثقافة التنظيمية السائدتين فيها وغير الداعمتين للتعلم.

✓ التعلم الوهمي²: قد تلجأ المنظمة عن قصد أو عن غير قصد إلى تفسير النتائج المحققة بصورة خاطئة، أو أنها تنوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار.

✓ التعلم على مستوى الفرد: وتتمثل المعوقات في:³

¹ زيد منير عبودي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 122.

² أسامة خلف المعاينة، مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص 22.

³ علي محمد جبران (2011): المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد 19، العدد 434، 435-01.

ميل الأفراد لحماية صورههم الايجابية والإبلاغ عن نجاحاتهم وتجنب الإبلاغ عن حالة فشلهم، واعتقاد بعض العاملين بالمنظمة أن المعرفة ملكية فردية ومركز للقوة والتفاوت، بالإضافة إلى تنوع حاجات الأفراد النفسية واختلافهم من حيث القدرة على التمكين في بعض أنواع المعرفة، وصعوبة تغيير الطرق المعتادة للعمل عند التشارك بالمعرفة، والقلق من حدوث الفوضى وفقدان الاستقرار.

✓ التعلم على مستوى المجتمع والبيئة الخارجية¹: ومن أهم معوقات التعلم التنظيمي في هذا المجال نذكر على التوالي:

- ضعف اهتمام المنظمات المتماثلة في التعلم واكتفاؤها بالنسخ والتقليد.
- قلة الموارد ومحدوديتها، مما يضعف من برامج التدريب والتعليم المستمر.
- الظروف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والقانونية السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي قد تعيق عملية نقل المعلومات، ونشرها بين المنظمات داخل القطر أو خارجه.

المطلب الرابع: خطوات التعلم التنظيمي.

تعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة، انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية، التي تعكس تعلم الأفراد والمجموعات بتعلم المنظمة ككل، وتعتمد فعالية المنظمة على مدى نجاح هذه العملية، في جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وتوجيهها لمصلحة المنظمة، إلى جانب المراحل التي يمر بها التعلم التنظيمي. فلن عملية التعلم التنظيمي تمر بمراحل متعددة يوسعها البعض إلى خمسة ويوزعها آخرون إلى ثلاثة مراحل وهي كالتالي:²

1- إدراك الهواة أو الفجوة:

¹ عمر احمد الممشري، مرجع سابق، 397.

² بلقاسم جوادي، ر التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص32.

ونشير إلى التناقض أو عدم الملائمة بين ماهر قائم ومطبق فعلا، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع، ويمكن أن نكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرف على النقائص وتشخيص الوضع والوصول إلى معلومات وإجابات محددة، واكتشاف هذه الهوة والتناقض يعد الخطوة الأولى لبدء عملية التعليم التنظيمي

2- انطلاق عملية التحقيق والتحقيق: وذلك بتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب المشكلات من خلال ما تم الحصول عليه في الخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة، المعاشية واستطلاع الآراء بواسطة مسح الاتجاهات بطرق موضوعية، وكل هذا من شأنه تفسير الوضع الحالي.

3- تطوير واكتشاف الفكرة:

بعد ما تم في الخطوتين السابقتين، فإن تصميم تصور للأحداث التغير المنشود، وتحول نحو صورة ذهنية تسعى لقيادة المنظمة والعاملين فيها والى تحقيق والقضاء على الفجوة التي تم تشخيصها وجعل ما هو قائم اقرب كما ينبغي أن يكون عليه الحال.

المطلب الخامس: مستويات التعليم التنظيمي:

للتعليم التنظيمي ثلاث مستويات نذكرها على التوالي:¹

➤ التعلم على المستوى الفردي: التعلم هو التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها، عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. وللتعلم مبادئ محددة، فلنكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف معين، يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك رغبة في التعلم والقدرة على التعلم.

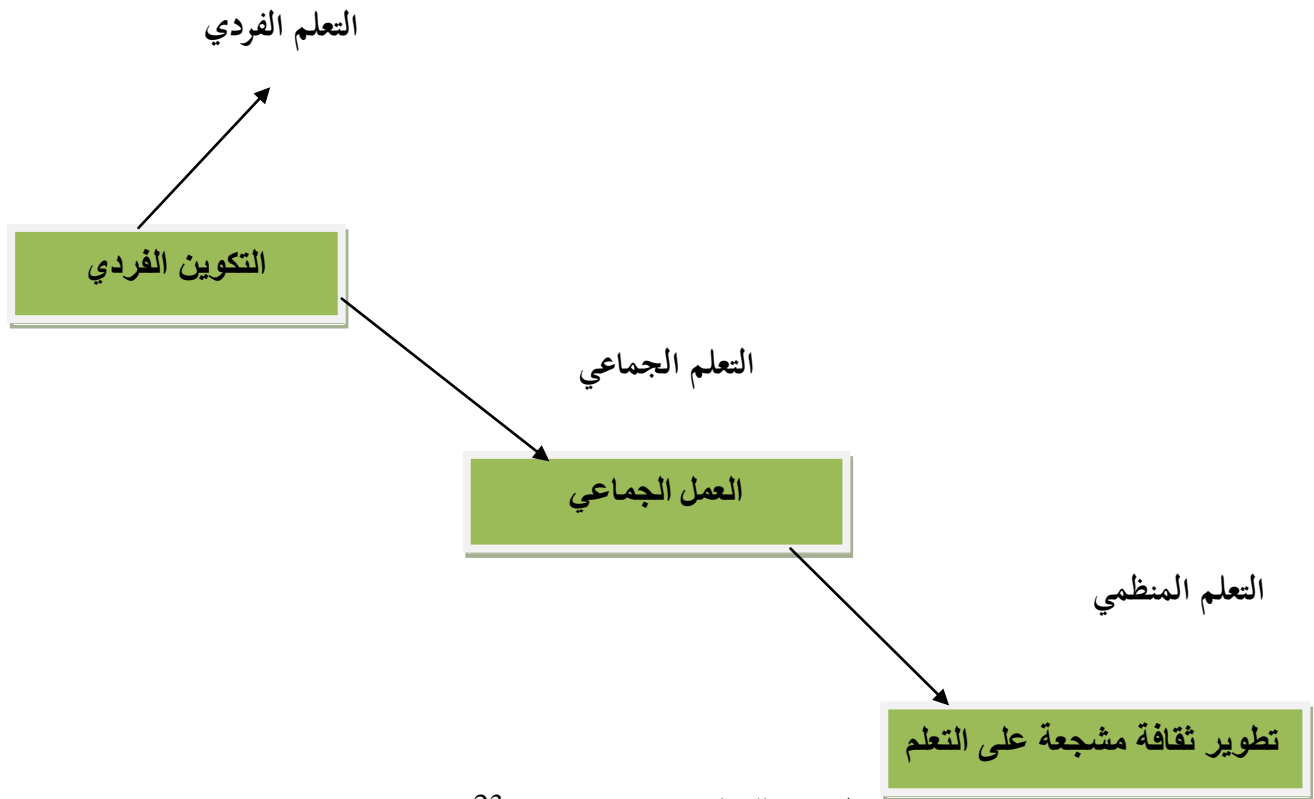
➤ التعلم على المستوى الفرقي: هي العجلة التي تسيّر المنظمة المتعلمة، وبدونها لا تعمل المنظمة. ولعل أحد أبرز خصائص الفرق المتعلمة، هو قدرتها على المناقشة المتبادلة، بشكل سريع وصريح بين جميع الأعضاء، ففي هذه المناقشات

¹ طلال بن عايد الأحمد وآخرون، التنظيم وأداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 78-82.

تكون جميع الأشياء مكشوفة، بين الأعضاء فهم الأفراد الذين يشتركون في نماذجهم العقلية، و يتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة، وهي مشكلة صعبة وحقيقية، وكيف توصل إليها كل منهم. ويمتلكون عقلية متفتحة للأفكار والآراء، التي تتفق معهم أنهم يحاولون بصدق تفهم الأفكار الأخرى، الموجودة عند بقية الأعضاء، وهم بعد ذلك يملكون رؤية مشتركة إلى الوصول إليها.

➤ التعلم على المستوى المنظمة: يمثل التعلم في هذا المستوى، الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد، بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات، والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. الشكل الموالي يوضح تكامل مستويات التعلم التنظيمي.

شكل رقم (04): مستويات التعلم التنظيمي:



المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

إن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات وتقدم التقنية وسبل الاتصال، وتوليد المعرفة وإدارتها، والتحفيز على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية و بلورة الإستراتيجية وصناعة القرار.

المطلب الأول: نشأة المنظمة المتعلمة

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات في القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل " Schon AND Arguris " عام 1978 عن التعلم التنظيمي، ويرجع مصطلح المنظمة المتعلمة، إلى ما أشار إليه "Senge" عام 1990 حول مسؤولية المنظمات، عن التكيف مع تطورات العالم المحيط بالمنظمة، والذي يتميز بالتغيرات، وإن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات، إلى منظمات متعلمة¹.

وهناك عدة تطورات أدت إلى ظهور المنظمات المتعلمة تتمثل في:²

➤ تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل: فالمنظمات التقليدية كانت تهتم بالإنتاج، وتعتبره من الأولويات لتحقيق الربح (مدرسة الإدارة العلمية)، ولكن بعد ذلك أصبح الاهتمام ينصب على العامل وأهميته في تطوير المنظمة والتي كانت المنطلق في التوجه إلى تكوين المنظمة المتعلمة، وأدى تطور الخبرة الإدارية إلى الاهتمام بالزبون، باعتباره مصدر معرفة مهمة من خلال حاجاته ورغباته، وهو المصدر الأهم كذلك بالتنبؤ بالسوق، فالتعلم هو القاسم المشترك سواء كان التركيز على العامل أو الزبون، والذي يجب توسيعه ليشمل المنظمة كلها.

¹ كمال محمد الحوارة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة البترا الخاصة، الأردن، العدد 45، 2010، ص4.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص256.

➤ التطور في تكنولوجيا المعلومات: والتي سهلت عملية التعلم، وجعلته ممارسة آنية وعملية مستمرة، من خلال الانترنت، كوسيلة لتحفيز العمل بين العاملين داخل المنظمة، ومع الأطراف الخارجيين (الزبائن والموردين)، عن طريق الشبكة الخارجية الاكسترنات، أو التعلم عن بعد عن طريق الانترنت.

➤ التطور في إدارة المعرفة: حيث تحولت المنظمات من منظمات تقليدية ترى في المعرفة مسؤولية الإدارة هذه الأخيرة تقوم بوضع الأهداف والخطط والعاملين يقومون بالتنفيذ. إلى النمط الجديد وهو منظمات التعلم التي تجعل العمل المعرفي مسؤولية يتقاسمها الجميع، في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة.

المطلب الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة

إن مفهوم المنظمات المتعلمة أصبح ذو أهمية كبيرة، وله انعكاسات هامة على عالم التعلم والتعليم وعلى الكيانات التنظيمية، والمؤسسات، ومنظمات الأعمال على اختلاف مستوياتها وأهدافها. وهو بالتالي يقدم تحديا كبيرا، وبطرق مختلفة للممارسات التقليدية، والأشكال البيروقراطية في الإدارة والتنظيم، والتي سادت عبر القرنين الأخيرين. ومن هذا التصور يمكن اعتبار مفهوم المنظمات المتعلمة، بمفاهيمها الحديثة بمثابة انتقال فكري وعلمي.

1 - تعريف المنظمة المتعلمة: من التعاريف التي شهدت، وتشهد مرجعيات أساسية بين كتاب الإدارة والباحثين ما يلي:

- "Peter Senge" هو أكثر الكتاب الذين تم الإشارة إليهم في هذا المجال حيث عرفها بأنها: " تلك المنظمات التي يسعى فيها الأفراد، وباستمرار إلى تطوير، وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج، التي يرغبون في الوصول إليها وفي هذه المنظمات يكون الطموح الجماعي حرا ومفتوحا، والتي يجتهد الأفراد فيها ويتعلمون لرؤية التنظيم ككل"¹.

¹ PETER SENGE. The fifth discipline ,the art et practice of the Learning organization
sage ;New York 1990,p 120.

وكذلك عرفها "Bateman and Snell": بأنها "المنظمة الماهرة في إنشاء، واكتساب ونقل المعرفة، و في تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة".¹

- Garvin " فيعرفها بأنها: " المنظمات القادرة والماهرة في خلق واكتساب المعرفة، والقادرة على تعديل سلوكها لإضافة معرفة ورؤى جديدة، وبأن التطوير والتحسين المستمر يستلزم التزاما قويا بالتعلم".²

- وهناك اتفاق عام بين الكتاب على أن المنظمات المتعلمة هي: " التي تسعى وبشكل مستمر على تعزيز قدراتها، على اكتساب وتطوير وخلق المعرفة، وصياغة رؤيتها ومستقبلها على أساس مخرجات هذه المعرفة فليس مطلوبا منها فقط أن تخلق المعرفة، ولكن لابد من صياغة مستقبلها على أساس هذه المعرفة الجديدة والمتجددة.

2 - الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية: ³.

تباينت الآراء حول العناصر الأساسية التي تميز المنظمة التقليدية، عن المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه، وتتيحه من أنشطة معرفية، وتتمثل في تحصيل المعرفة، وتوزيعها، وتخزينها، وتوثيقها ثم توظيفها، وترى دراسات أخرى أن المنظمة المتعلمة، تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية، التي تحرص على التعلم أسباب التفكير والتحليل والتحاور وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وكذلك بالهيكل التنظيمي الشبكي، الذي يساعدها على إثراء المعرفة، ونشرها في كافة المستويات التنظيمية، وبطاقتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس، وقوة التأثير بالآخرين.

¹ محمد تركي البطاينة، د. زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 192.

² Moilan, Raily, Daingnostic, tool for learning organizations, the learning organization- vol8(1), 2001, PP 6-20.

³ استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، بحوث وأوراق عمل، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا اريد، المملكة الاردنية، اكتوبر، 2011/2012 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2012، مصر ص 503.

3- التحول من المنظمة العامة إلى المنظمة المتعلمة:

لبيان كيفية تحول المنظمات العامة إلى منظمات متعلمة تم تحديد عدد من المعايير التي من خلالها يتم هذا التحول :¹

- إن القيادة هي العنصر الأهم في عملية التعلم لذا فإن عملية التحول تتطلب قائدا وصل إلى مرحلة عالية من النمو الشخصي والتطور والوحي الذاتي،و أن يتمتع القائد بالمرونة وان يطور رؤية ورسالة وقيم المنظمة وأخلاقيات العمل.
- أن يشارك القائد في تطوير أنظمة العمل واتخاذ القرارات اعتمادا على المعلومات المؤكدة.
- الاهتمام بالدوائر المخصصة بإدارة الموارد البشرية وتمويلها جيدا وتطوير مهارات العاملين.
- تشجيع السلوك والتفكير الايجابي للإفراد،وتشجيع التنوع وتكافؤ الفرص.
- ضرورة نقل الموظف بين أقسام المنظمة ليكون ملم بكافة تفاصيل العمل في المنظمة وازدياد أفاق المعرفة لديه.
- تشجيع سياسة المشاركة في المعرفة وبناء فرق عمل لتشجيع السلوك التعاوني، والاتصالات الرسمية وغير رسمية بين أعضاء التنظيم ومنح العاملين فرص مشاركة اكبر في صنع القرار.
- أن تتبنى المنظمات العامة استراتيجيات تعبر عنها كعملية تغيير تنظيمي مخطط لها تستهدف استراتيجيات المنظمة التكنولوجية والسلوكية ضرورة التغلب على العقبات التي تواجه عملية التعلم والتي من بينها:
 - صعوبة التوفيق بين الأهداف السياسية التي تسعى لها المنظمات العامة وقيادة السوق والمنافسة السياسية.
 - الهياكل والتنظيمات المرتكزة على الهرمية.
 - التعلق الزائد بالبيروقراطية مما يزيد أثارها السلبية.

¹علي حسون الطائي 2010: اثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العراقية،العدد85،المجلد21،ص ص35-36.

4- الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة¹: يختلف التعلم التنظيمي عن المنظمة المتعلمة فالأول يعد بمثابة

عملية ينشد من خلالها المديرون تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المنظمة وبيئتها، من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترتقي باستمرار من الفعالية التنظيمية.

أما المنظمة المتعلمة فهي المنظمة المصممة بشكل هادف من خلال هيكلها وثقافتها وإستراتيجيتها لتحسين وتعظيم إمكانيات التعلم التنظيمي لتأخذ مكانها، حيث ينظر إلى عملية التعلم التنظيمي على أنها أحد العناصر الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، فهناك فرق بين هيكل المنظمة وعملياتها. عملية التعلم هي عملية اكتساب ودمج للمعرفة الجديدة، فعندما يتم نقل المعرفة من طريق إلى آخر ينظر إلى هذه العملية على أنها معرفة تتدفق من المصدر إلى المتعلم فيحدث التعلم، ويرتبط التعلم التنظيمي بالمنظمة التي تتفوق في عملية التعلم.

وقد ميز أيضا كل من "ROUBBINS ET COULTER" بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، حيث يرى أن التعلم التنظيمي يعني عملية تحسين النشاطات من خلال المعرفة والفهم الأفضل، ويتم هذا التعلم بطريقة سهلة ومحفزة في نمط معين من المؤسسات هي المنظمات المتعلمة. أما المنظمة المتعلمة فتعرف بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.

المطلب الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة

وتتمثل أهم الخصائص في:²

- حل المشكلات بشكل منظم.
- التجريب.

¹عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، ص338.

²محمد الباي، مرجع سابق، ص99.

- التعلم من التجارب السابقة.
- التعلم مع الآخرين.
- نقل المعرفة.
- البث السريع والفعال للمعرفة داخل المنظمة.
- تزويد المعرفة والتعلم لجلب قيمة مضافة لأصحاب المصالح في الشركة من عاملين ومساهمين، كذلك الزبائن والمجتمع المحلي.
- تجسيد المعرفة والتعلم في جميع الأنشطة، فتتجسد ثقافة التعلم في إستراتيجية الشركة وممارستها الإدارية بشكل يجعل من الأصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- التأكد من أن المعرفة يمكن الوصول إليها وتحصيلها من مصادر إنتاجها سواء كانت موارد بشرية أو تكنولوجية.
- استخدام المقاييس الغير مالية من الأصول غير الملموسة كالمعرفة والتعلم جنباً إلى جنب مع المقاييس المالية لحساب قيمة الشركة. ويتضمن نظام المقاييس هذا متابعة كفاءات العاملين المحورية، أنشطة التطوير وتقييم التعلم، تدقيق العمليات وقواعد البيانات، انطباعات العاملين حول ثقافة التعلم وتقييم مدى قدرة أصحاب المصالح على البحث عن المعرفة لدى العاملين داخل الشركة.
- واعتماداً على ما تناوله الكاتب " جاد عبد السميع حسانين" مع خصائص تتسم بها المنظمة، يرى الباحث أن هذه الخصائص يمكن تصنيفها كما يلي:¹

1. الخصائص الإستراتيجية:

- الرؤية المشتركة.
- رصد التغيرات البيئية.

¹ د. جاد الرب عبد السميع حسانين، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري، جامعة المنصورة، 2011، ص ص 6-7.

- تبني إستراتيجية التعلم.

2. الخصائص الإدارية:

- توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم.

- دعم قيادي للتدريب والتمكين.

- تعزيز مفهوم التعلم الموجه ذاتيا.

3. الخصائص التنظيمية:

- فرق العمل ذاتية الإدارة ومتعددة الوظائف.

- الهيكل التنظيمي الأفقي والمرن.

- الاتصالات المفتوحة.

4. الخصائص الثقافية:

- توفير إطار قيمي للثقافة التنظيمية.

- البيئة المساندة للتعلم

المطلب الرابع: أبعاد وخطوات بناء المنظمة المتعلمة.

أولا : أبعاد بناء المنظمة المتعلمة: اقترح "Peter Seng" 1990 خمس تقنيات حيوية لتحقيق التعلم

التنظيمي، والتي حظيت بقبول عام من الباحثين. ويقول Seng انه من الضروري أن تكون هذه الأبعاد مجتمعة لبناء منظمة متعلمة:¹

¹ شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل محمد التميمي (2008): اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، ص 196-197.

- 1) الإجابة الفردية PERSONAL MASTERY: وتشير إلى عمق الرؤية الفردية والتركيز الطاقات وتطوير قدرة الأفراد على الصبر والرؤية الحقيقية بموضوعية. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التطبيق العملي والتحليل الذاتي والمراجعة والتحسين والتدريب.
- 2) النماذج الذهنية MENTAL MODELS: وتشير إلى الفهم العميق للأسس التي تقوم عليها المنظمة وكيفية فهم الأفراد للعالم وكيفية الرد عليه، وإن الفرد ذا النموذج الذهني الحصين يمكن أن يعيق النشاط الحالي بهدف تقديم ما هو جديد .
- 3) الرؤية المشتركة SHARED VISION : و تشير إلى امتلاك الأفراد لرؤية أصلية تؤدي إلى اندفاعهم للعمل ليس لأنهم مكلفون بذلك ولكن لأنهم راغبون بذلك. وتعتبر الرؤية المشتركة ضرورية لجعل الأفراد يعملون معا والالتزام لغرض تقاسم المستقبل وجمع الأفراد حول هوية مشتركة للإحساس بالقدر الذي يواجه المجموعة ولا يمكن أن يحصل إلا بالاختيار الشخصي الذي يجعل الأفراد ملتزمين بتقاسم المعرفة، خاصة فيما يتعلق بالأهداف والقيم والوضع المستقبلي وكل ذلك يحصل من خلال التفاعل بين الأفراد وحديثهم عن أحلامهم وتعلمهم على ضرورة الاستماع لأحلام الآخرين الذي يؤدي إلى التبصر وظهور اعتقادات جديدة.
- 4) جماعة التعلم TEAM LEARNING: حيث تعتبر الجماعة هي الوحدة الأساسية وليس الفرد، وإن أداء الجماعة هو أفضل من قدرات أي شخص بمفرده فعندما تتعلم الجماعات بشكل حقيقي يحصل الابتكار الجماعي. وتبدأ جماعات التعلم بالحوار الذي يمكن أفرادها من مناقشة مبادئهم والدخول في حوار مستمر مما يؤدي إلى اكتشاف الأفكار الجديدة. كما تساعد جماعات التعلم على تفادي ضياع الطاقات واكتشاف النتائج التي يرغب بها جميع أعضاء الجماعة .
- 5) التفكير على مستوى النظام SYSTEM THINKING: ويشير إلى امتلاك الأفراد قدرة النظر إلى الأمور على مستوى المنظمة ككل وليس على أساس القسم الذي يعملون فيه فقط. وسيؤدي ذلك إلى إيمان الأفراد بأن التقدم الذي يحصل في أي جزء داخل المنظمة سينتج عنه تحسين العمل في الأقسام الأخرى، ويحصل ذلك عن طريق التفكير

ورؤية العلاقات المتداخلة على أنها تمثل سلسلة خطية لتأثير السببي، وهذا يدعو للنظر إلى ما وراء الأعراض وتصور التفاعلات غير المرئية التي تحصل بين أجزاء النظام للوصول إلى الجذور الأسباب الحقيقية للمشاكل .

ثانيا خطوات بناء المنظمة المتعلمة: إن المطلب الأساسي للبدء ببناء المنظمة المتعلمة، يرتبط بمدى قناعة القيادة الإدارية في المؤسسة، بمنظومة المفاهيم، والقيم التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة، ومدى استعداد هذه الإدارة لتبذل الجهود الكبيرة، وممارسة العمل الجاد الدؤوب والقدرة على الصبر لتحقيق بيئة المنظمة المتعلمة. وتتمثل الخطوات في ما يلي¹:

- الانخراط والالتزام التام للوصول إلى منظمة متعلمة.
- رعاية التغيير والاستعداد للتغيير.
- إدارة المعرفة وتناقلها
- تشجيع ورعاية التعلم الجماعي.
- البحث عن الممارسات الناجحة بين المديرين والأقسام وتقديم الدعم والتقدير.
- قبول المخاطرة والتسامح مع الأخطاء.
- الإيمان بقدرة الفرد على الإبداع.
- بناء العلاقات وتحفيز الاتصالات مع الآخرين.
- تشجيع مبادرات التساؤل والمراجعة.
- المعرفة للجميع والثقة بالجميع والانفتاح على الجميع.

¹ Luca landol and Giuseppe zollo (2008), ORGANIZATIONAL COGNITION AND LEARNING :Building Systems for the Learning organization information Science Publishing .New York.p 236

المطلب الخامس: أساسيات بناء المنظمة المتعلمة

ثانياً: أساسيات بناء المنظمة المتعلمة: في إطار المحاولات المستمرة لتحديد الأساسيات التي تركز عليها عملية بناء

المنظمات المتعلمة يمكن إدراج الأساسيات الآتية:¹

➤ القوى المحركة: وتمثل القاعدة الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة، والتي تتطلب حرص المنظمات على توفير جميع

الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم كل ما هو مفيد لتحقيق غاية المنظمة، وإن تسعى المنظمة نحو

الاستفادة من الخبرة التي يحملها أفرادها كخطوة أولى في بناء هذه القاعدة.

➤ إيجاد الغرض: يدفع توافر القاعدة الأساسية لتعلم الأفراد نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة وذلك عن

طريق فهمهم وإدراكهم لقيم المنظمة واستراتيجياتها، ويعد مكسباً للمنظمة إن يسعى أفرادها إلى إيجاد غرض المنظمة

فيندفعون لانجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة.

➤ الاستفهام: بناء على القوة المحركة لعملية التعلم والتي تدفع الأفراد بالتحرك في جميع الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة

للاتصال، وذلك بقصد الاستطلاع والاستفهام عن أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية، وهذا الأمر يؤدي إلى توسيع

مدارك الأفراد ويزيد من مستوى تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم انجازها، مما يسهل من عملية الانجاز وابتكار الطرائق

الكفيلة بالتعاطي معها.

➤ التمكين: إن زيادة إدراك الأفراد لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، يؤدي إلى زيادة اندفاعهم نحو تعلم المهارات

وقدرات جديدة، وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة وهذا الأمر يؤدي إلى أن

تتصف المنظمة بالمرونة، وأن تمنح أفرادها درجة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات

وتبني مفهوم الفريق، مما يتطلب من كل عضو في داخل المنظمة أن يشارك في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة

للمنظمة.

¹ إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، 2011، ص ص 299، 301.

➤ التقييم: تستطيع المنظمة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح، إذا استطاعت تقويم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية العكسية، للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل وطرائق تمكن المنظمة من وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال. إن هذا الأمر يحفز الأفراد على التعرف على المشكلات التي تواجهها المنظمة في بيئتها الداخلية أو الخارجية، والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة، من خلال عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل استطعنا تقديم أو عرض ملامح عامة حول التعلم التنظيمي، من خلال إعطاء مجموعة مفاهيم للتعريف بالتعلم التنظيمي لظهوره كمصطلح جديد داخل الأوساط الإدارية، فقد شهد القرن الواحد و العشرين بعض التحديات و التحولات، التي أثرت على المؤسسات و كيفية إدارتها، و انسجاما مع هذه التحولات بدأت المؤسسات تتخلى عن الأطر و النماذج التقليدية و تبني عملية التعلم التنظيمي، لتحقيق الأداء المتميز فقد لقي الكثير من الاهتمام من قبل عدد من الباحثين، مع اختلاف الأسس و التوجهات، فعرف على أنه عملية إنشاء وبناء، للقيم بالمؤسسة و بقائها و استمرارها، و للتعلم ثلاثة مستويات أولها على مستوى الفرد أي بتطوير خبرته الشخصية، ثانيها على مستوى الجماعي أي العمل من خلال فريق، أخرها على مستوى المنظمة أي التشارك مع أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في المنظمة .

وتطرقنا أيضا إلى مفاهيم متعلقة بالمنظمة المتعلمة التي تتمثل في تعريفها، وكذا تحول المنظمة التقليدي إلى المنظمة المتعلمة، والعناصر الأساسية لبناء المنظمة، التي يجب أن تعتمد على التعلم التنظيمي، لتكون منظمة رائدة و متطورة في المجال الذي تنشط فيه.

تمهيد

لقد أصبح الأداء الاستراتيجي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية فقدرة المنظمة على تحقيق النمو والتطور يعتمد أساسا على بناء تنظيم مؤسسي يمكنها من تحقيق أداء متميز يترافق مع الطبيعة الدينامكية المتجددة لنشاطاتها ويضمن لها الاستمرارية استنادا على مجموعة من الأنظمة ومؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي وتقويمه.

يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره وكان ويزال احد المحاور الرئيسية التي ينصب عليها اهتمام وتركيز علماء الإدارة، إذ يمكن بواسطته إعطاء صورة شاملة عن كيفية سير أنشطة وأعمال المؤسسة، أما الأداء الاستراتيجي فيعد من المفاهيم حديثة التداول واقتزن ظهوره وفقا لرأي بعض الباحثين مع الإدارة الإستراتيجية من خلال تحديد مكوناته وفقا لأهميتها ومستوى استعمالها من اجل تحسين أداء المؤسسة ومن ثم يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة بالنمو والتكيف والبقاء، إذ أن تخمين نجاح أو فشل المؤسسات في قدرتها وخططها الإستراتيجية يعتمد على أدائها الاستراتيجي الناجح الذي يتكون من خلال قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها يعد الأداء الاستراتيجي هنا كمقياس لكيفية استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية .

المبحث الأول: ماهية الأداء الاستراتيجي.

يشغل موضوع الأداء الاستراتيجي في المنظمات اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء الاستراتيجي المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لذلك تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد لهذا سنحاول في هذا المبحث معالجة مفهوم الأداء الاستراتيجي .

المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي.

الفرع الأول :تعريف الأداء.

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الاقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فانه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء.

تعريف مصطلح الأداء لغويا :

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "performance" كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية

القديمة "parforance" المأخوذة من كلمة "parformer" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir).¹

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، فرع: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، بسكرة، 2006، ص44.

التعريف النموذجي:

فيعرف الأداء على انه: "مركز ذو مسؤولية يتمثل في الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها فالفعالية تحدد المستوى المطلوب لتحقيق الأهداف، أما الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".¹

- ويعرفه كيرا كيان الأداء: "على انه يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة و من ذلك نلاحظ أن الأداء ويتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة".²

- كما يعرفه احمد السيد مصطفى "على انه درجة بلوغ الفرد أو المنظمة أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. وحسب هذا التعريف نجد إن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد او نشاط من طرف فرد او فريق او مؤسسة من اجل تحقيق هدف معين ، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد. كما نجد في هذا التعريف يربط الأداء بكفاءة والفعالية".³

- تعريف بيتر دراكر: "فيعرف الأداء على بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".⁴

الأداء "هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة ولتجسيد أهدافها المسطرة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

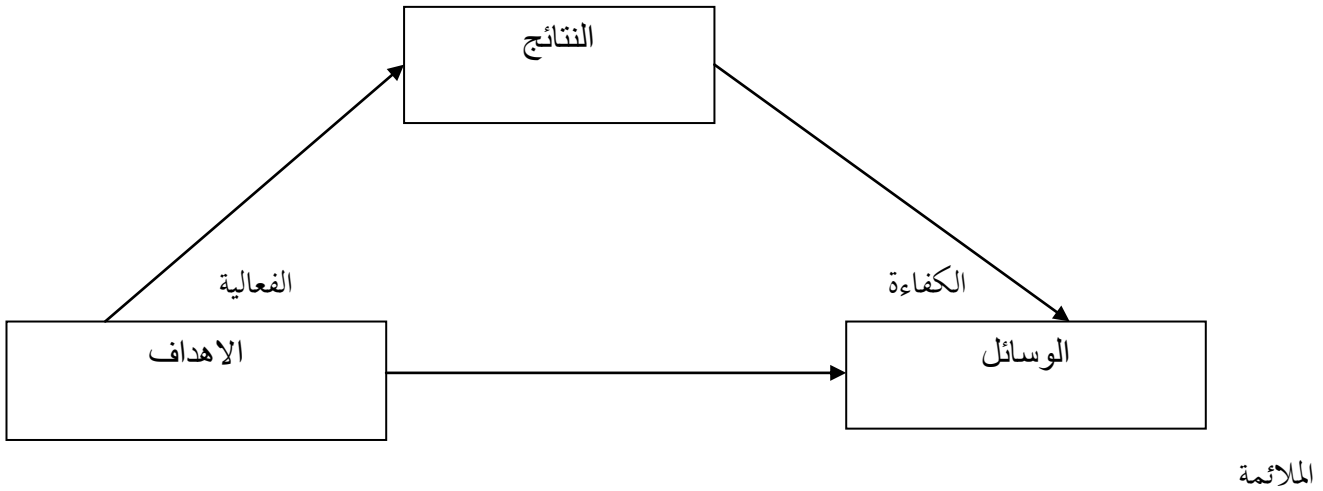
¹ تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال ،المركز الجامعي اقلي محمد اولحاج البويرة، 2012/2011، ص3.

² رباعي سعاد، مساهمة التمكين في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص: تسيير موارد بشرية، فرع: تسيير منظمات ،كلية العلوم الاقتصادية و تجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص64.

³ محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين الاداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، فرع: تسويق جامعة المسيلة، 2007/2006، ص115.

⁴ محبوبة نجاي، دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص44.

الشكل رقم (05): المفاهيم المرتبطة بالأداء



مرجع سابق، ص 44

المصدر: محبوبة نجاي،

الفرع الثاني: تعريف الأداء الاستراتيجي.

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي الى ان اغلبهم يتفقون إن الأداء الاستراتيجي هو دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة في مختلف جوانبها وهو الفعل التي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه. عرف wheelen & Hnger 2010 الأداء الاستراتيجي بأنه: "النتيجة النهائية لأنشطة المؤسسة والانعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية من اجل تحقيق أهدافها".¹

عبد الناصر علك حافظ (2016): الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر المدرسين العراقيين المغتربين وتأثيره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية العراقية، العدد 93، المجلد 22، ص 129.

كما يعرف الأداء الاستراتيجي: "على انه ربط بين نشاطات الأفراد مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتوفير معلومات قيمة ومفيدة لاتخاذ قرارات إدارية حول العاملين، توفير تغذية عكسية تساعد الأفراد على تطوير قابليتهم ومهارتهم." ¹ سنة تهميش

عرفه Daft: "بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة" ².

2- (Cokins, 2003): ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدربين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير متوقعة ويمكن النظر إليه على انه كيف تعمل المنظمة إجمالاً. ³

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء الاستراتيجي.

1- أهمية الأداء الاستراتيجي:

يعد الأداء الاستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية وان أهميته تكمن في ثلاثة جوانب: ⁴

➤ الجوانب النظرية: يمثل الأداء الاستراتيجي هنا مركز الإدارة الإستراتيجية حيث جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات مختلفة تختص بالأداء الاستراتيجي سواء كانت بشكل ضمني او بشكل مباشر ، وذلك لان الأداء يمثل اختياراً زمنياً للاستراتيجيات المتبعة من قبل الإدارة .

➤ جوانب التجربة: تظهر أهمية الأداء الاستراتيجي هنا من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة

الإستراتيجية لاختبار استراتيجيات الأداء المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

➤ الجوانب الإدارية: تظهر أهمية الأداء الاستراتيجي هنا من خلال الاهتمام الكبير من قبل إدارات المؤسسات

بالأداء وبناتجائه والتحولات التي تجري في المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.

¹ سناء عبد الحكيم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، 08-09-2005، ص38.

² فضيلة سلمان داود (2016): دور الهندسة المتزامنة في تعزيز الأداء الاستراتيجي، مجلد22، العدد88، ص192.

³ أكرم محسن الباسري، ظفر ناصر حسين (2013): اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلد10، العدد03، ص248.

⁴ عبد الناصر علك، مرجع سابق، ص130.

2- أهداف الأداء الاستراتيجي:

أشار بعض الباحثين إلى العديد من الأهداف التي يسعى الأداء الاستراتيجي إلى تحقيقها منها:¹

- تقليل كلف الموارد من خلال زيادة الأرباح والمحافظة عليها .
- معرفة موقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- تقديم أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية وتنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمال المنظمة.
- الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل ونوعية جيدة، وكذلك تحديد مسؤولية كل جزء من أجزاء المنظمة، وتحديد انجازاته سلبي وإيجابيا مما يولد المنافسة بين الأقسام ويرفع من مستوى أدائها.
- تكوين قاعدة معلومات كبيرة للمنظمة تستخدم في رسم السياسات والخطط العملية المتوازنة والدافعية، فضلا عن إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا مما يمكنها من إجراء مراجعة تقييمية شاملة.

المطلب الثالث: ميادين الأداء.

وتتمثل ميادين الأداء الاستراتيجي في ثلاثة ميادين والتي هي كالآتي:²

1) ميدان الأداء المالي:

يعد الأداء المالي القاسم المشترك الأكبر بين الكتاب والباحثين والمدرسين سواء أكان ضمن الدراسات لتطبيقية والنظرية

في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال. ويرى (lynch, 2000, 374) بان

¹فضيلة سلمان داود، مرجع سابق، ص 193.

²سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 57-58.

الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات وان عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويذهب بعض الكتاب إلى ابعاد من ذلك في تأكيد على أهمية الأداء المالي، وذلك لحد اعتباره الهدف الأهم بالمنظمة. إن تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات في الأداء المالي يضمن لها مركز تنافسيا متنوعا.

2) ميدان الأداء المالي ولعملياتي:

يمثل الأداء العملياتي والمالي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج (الخدمة) المقدمة. إن تضمين مقاييس الأداء بمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه .

إن اعتماد النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالي لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة.

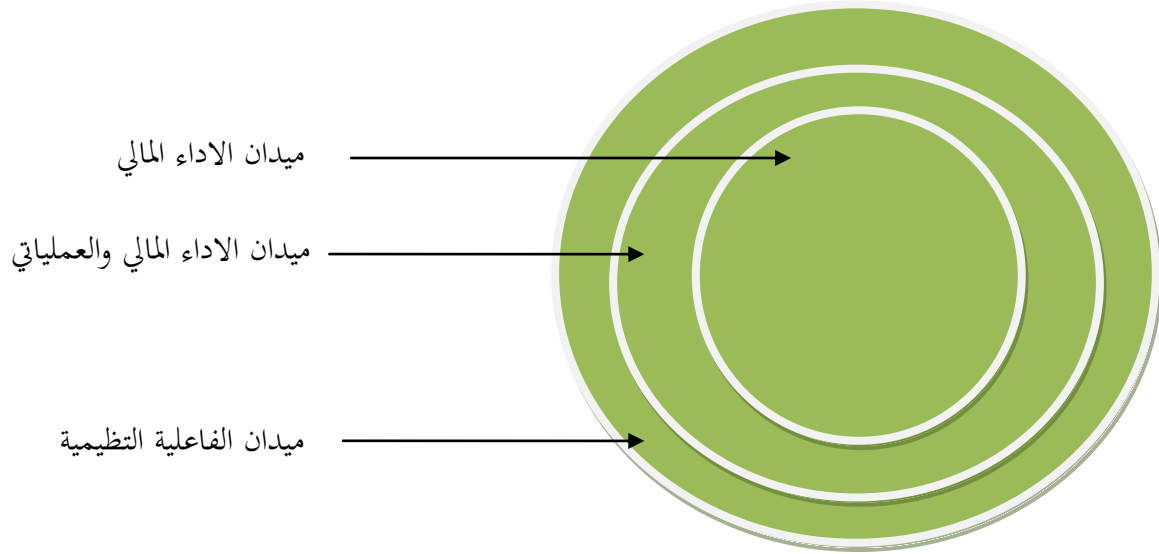
ويتمثل إطار عمل لقياس الأداء المالي والعملياتي من خلال ما يعرف (Balanced scorecard) اذ تضمن هذه البطاقة المقاييس المالية والتي تفصح عن نتائج الأداء الذي تم وتعزيز البطاقة تلك المقاييس والمؤشرات والمالية بمقاييس عملياتية تتمحور حول العملاء، العمليات الداخلية وأنشطة الإبداع في المنظمة، بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للمنظمة.

3) ميدان الفاعلية التنظيمية :¹

¹ أكرم محسن الباسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص142.

يعد هذا الميدان هو أكثر الميادين اتساعاً للأداء، وأنه من المناسب الاعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء بمختلف المجالات الإدارية ولاسيما في مجال الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة نظراً لما تتطلبه الطبيعة المتشابهة للأهداف التنظيمية وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام. والشكل التالي يوضح ميادين الأداء:

الشكل رقم (06): ميادين الأداء الاستراتيجي



المصدر: أكرم محسن، ظفر ناصر، مرجع سابق، ص 14.

المطلب الرابع: مظاهر الأداء الاستراتيجي:

وتتمثل أهم مظاهر الأداء الاستراتيجي في:¹

1) الالتزام:

تناول المتخصصون بالجوانب السلوكية لتنظيم موضوع الالتزام باعتباره احد جوانب الأداء الاستراتيجي، فالالتزام يؤدي إلى شعور العاملين بالارتباط بالمنظمة والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي.

¹ سناء عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 44-48.

2) القيادة:

هي مفتاح الأداء الاستراتيجي العالي للعاملين من خلال التأثير فيهم وتحفيزهم ومساندتهم وجعلهم يشعرون بثقة أكبر بالنفس ويقدرعون معنى العمل، والعمل ساعات أطول، وأكثر حركة ودينامكية وبتالي يحصلون على تقييم عالي للأداء.

3) الثقافة:

تؤدي إلى خلق أبعاد إستراتيجية وسلوكية وإبداعية لتحسين الأداء الاستراتيجي.

4) التعلم:

يؤدي إلى كيفية أداء العمل بفاعلية، وتحقيق المطلوب منهم وكيفية استعمال الصيغ والأساليب والعمليات الجديدة لزيادة قدراتهم ومهارتهم واستخدام ذلك في تحسين أدائهم.

5) التمكين:

يجعل العاملين أكثر نشاط في صناعة القرارات الإدارية، وتحملهم لمسؤوليات العمل ومشاركتهم بتحقيق الإبداع والتطوير الذاتي واستثمار مهارتهم في تحسين أدائهم.

المبحث الثاني: أساسيات الأداء الاستراتيجي.

إن عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة يعد من الأنشطة الأساسية التي تقوم بممارستها الإدارة لتحقيق مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة، ويعتبر قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين واستثمار طاقتهم مما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة.

المطلب الأول: تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته.

تعد عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تمارسها الإدارة بمختلف مستوياتها، نظراً لما يترتب على نتائج تلك العملية من آثار بالغة الأهمية على مستقبل المنظمة تحدد نجاحها وفشلها. إن تقييم الأداء ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة مهمة لتحقيق أهداف المنظمة. وقد زاد الاهتمام بموضوع تقييم الأداء ولاسيما الأداء الاستراتيجي بسبب التغيرات المتسارعة في الظروف البيئية التي تخطط بمنظمات الأعمال والتحديات الكبيرة التي تزداد يوماً بعد آخر أمام مديري الشركات مما استوجب استحداث أفكار وأساليب وبرامج جديدة لمواجهة تلك التحديات.

1- تقييم الأداء الاستراتيجي:

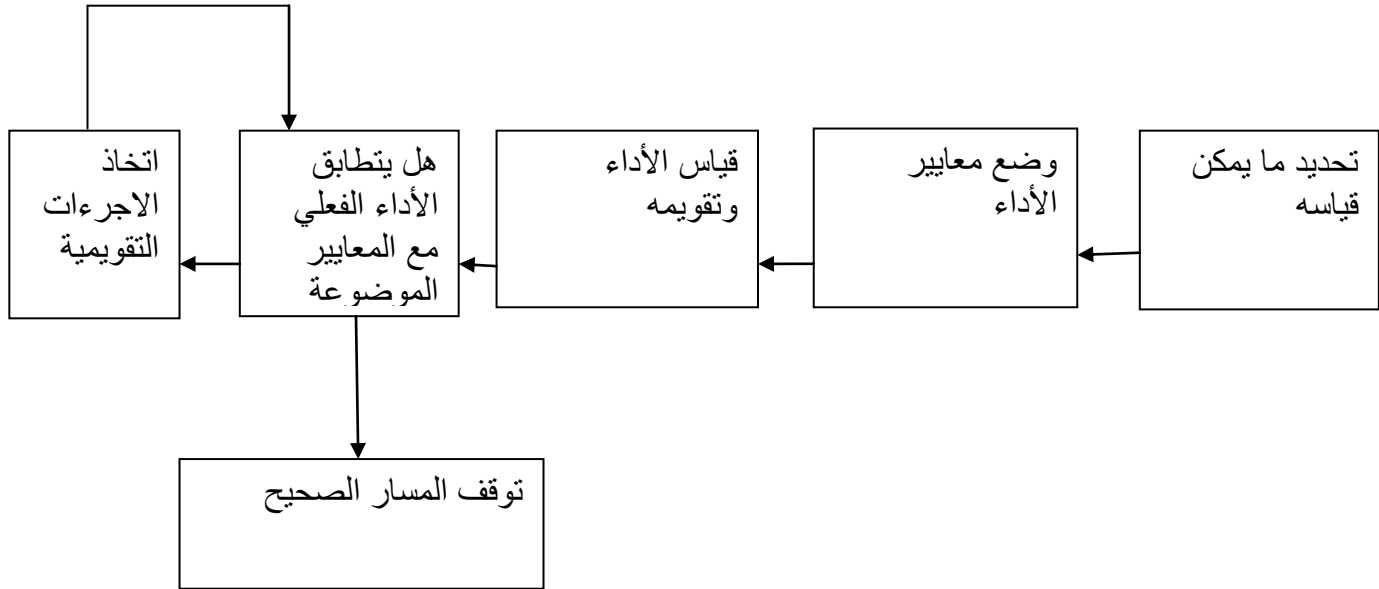
(Hunger & wheelm, 2000, 230) عرفا عملية تقييم الأداء الاستراتيجي بأنها عملية مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المستهدف تحقيقها، وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة.¹ عرف كل من (Garrison & Noreen, 2003: 449) تقييم الأداء الاستراتيجي بأنه مدى تحقيق المنظمة للأهداف الكلية ويضمنها الأهداف الإستراتيجية واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو من خلال تعزيز جوانب القوة.²

الشكل التالي يوضح عملية تقويم الأداء الاستراتيجي:

¹ عبد الرؤوف حجاج، احلام بن رنو (2015): دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 03، ص 138.

² أكرم محسن، ظفر ناصر، مرجع سابق، ص 150.

الشكل رقم (07): عملية تقويم الأداء الاستراتيجي



المصدر: عبد السلام إبراهيم عبيد (2009): تقويم الأداء الاستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الكوفة، المجلد 11، العدد 01، ص 30.

2- أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي:

إن أهمية التقييم الأداء الاستراتيجي تكمن في الجوانب الآتية :¹

- تحقيق اتجاه نظامي لإستراتيجية المؤسسة.
- يعكس درجة المواءمة والانسجام بين أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.
- تحقيق الإيرادات والأرباح.
- تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفوء وفعال.

¹ عبد الرؤوف حجاج، احلام بن رنو، مرجع سابق، ص 138-139.

- توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووصفها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفؤة.
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية.
- أما Muralidharan فقد ربط أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي بأهمية الرقابة وقد حدد أهميته في ثلاث اتجاهات:
 - يساعد على تحسين وتطوير الاتصال الاستراتيجي والتغذية الراجعة كأدوات تستطيع جعل المنشأة بعمل بصورة موحدة تجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية.
 - يساعد تقييم الأداء الاستراتيجي على التقدم والعمل على تحفيز الإدارة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
 - يساعد على تحسين مرتكزات الإستراتيجية، والمتضمنة بناء رؤية مستقبلية للوحدة من خلال مدة إعداد التوجه الاستراتيجي المحدد ومن خلال المرتكزات تتأثر الأهداف القصيرة والمتوسطة الأمد بالتوجه الاستراتيجي العام للوحدة الاقتصادية.

المطلب الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي

إن قياس الأداء هو عبارة عن مؤشر عن العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمنظمة¹. كما يعني قياس الأداء تقييم إنجازات المنظمة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث فعلا. أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات المعتمدة.

¹ Hubert K.Rampersad. **Total Performance Scorecard**. Springer. Paris .2005P 42

أشار كل من (wheelen&Hunger) إلى عدد من مقاييس الأداء الاستراتيجي والتي تتضمن:¹

- مقاييس مالية تقليدية: وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح وهي

العائد على رأس المال، وربحية السهم الواحد، والعائد على حق الملكية، والتدفق النقدي الحر.

- مقاييس أصحاب المصالح: كل من أصحاب المصالح له مجموعة من المقاييس الخاصة به لتحديد كيف تؤدي

المنظمة وتتضمن مجموعة من مقاييس التي من شأنها أن تحدد الأثر المباشر وغير مباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات

أصحاب المصالح وعلى الإدارة العليا إن تضع واحدا أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن

تحافظ على جذب اهتمامهم.

- مقاييس الإنتاجية: وتشمل التكامل بين (الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل، الإنتاجية الكلية).²

- قيمة حاملي الأسهم: بسبب اعتقاد المنظمات أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار والعائد على حق

الملكية والعائد على السهم هي مقاييس لا يمكن الاعتماد عليها للقيمة الاقتصادية للمنظمة، تستخدم معظم المنظمات

قيمة حاملي الأسهم مقياسا مفضلا لقياس أداء المنظمة وفاعلية الإدارة الإستراتيجية وهذا المقياس يمثل القيمة الحالية

لتدفق النقدي المستقبلي المتوقع زائدا قيمة المنظمة، ويبين هذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائدا أكبر من

رأس المال المستثمر.³

- مقياس القيمة المضافة: هي مجموعة من المقاييس التي طورها (Hover, 1987, 234) تركزت على قياس

النمو، الكفاءة، استغلال الأصول.⁴

- مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة: قام كل من (Kaplan&Norton) أنموذج لقياس الأداء الاستراتيجي هو

¹ أكرم محسن الباسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص 249-250.

² صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جيايد (2010): أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، المجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 12، العدد 01، ص 47.

³ أكرم محسن الباسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص 249.

⁴ صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جيايد، مرجع سابق، ص 47.

بطاقات الدرجات المتوازنة، ونظراً لشمولية هذا النموذج بوصفه أحد التقنيات الحديثة لتزويد المديرين لمقاييس مالية وغير مالية اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات سيتم اعتماده لأغراض الجانب التطبيقي للبحث.

وتتضمن بطاقة الدرجات المتوازنة أربعة منظورات والتي هي كآتي:¹

1 - المحور المالي: يتضمن المنظور المالي الإجابة على السؤال التالي "لتحقيق النجاح ما الذي يجب أن نفعله

لمساهميننا؟" ويرتبط هذا المنظور بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج الأداء في

الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل ويشير إلى حقيقة فيما إذا كانت إستراتيجية المنظمة

وتنفيذها يساهمان سوية في عملية تحسين الأداء، ويتضمن هذا المنظور عددا من المقاييس مثل (التدفق النقدي والعائد على

حق الملكية، وغو الدخل والمبيعات، والربحية، وقيمة المساهمين) وفي مجال الجامعات فان هذا المنظور عبارة عن تفاصيل

علفوية بتجميع التكاليف الناتجة عن ممارسة جامعة لجميع نشاطاتها، ضمن المنظورات الثلاث الأخرى، كذلك هو جانب

مالي استثماري وهو مجال تقدم الخدمات في مجال البحث والاختراع وتقديم بعض السلع التي تلي جزءا من حاجات

ورغبات المجتمع وسوق العمل وبالتالي فانه كلما استبعدت التكاليف الغير ضرورية من خلال السيطرة الجامعة على

نشاطاتها وفعاليتها وأبقت على الضروري منها كان ذلك أكثر تأثيرا على أدائها الاستراتيجي .

2 - محور الزبائن: يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم

ويشمل على مقاييس أداء متعددة (رضا الزبون، كسب زبائن الجدد، والاحتفاظ بالزبون وربحية الزبون) ويعتمد الاحتفاظ

بالزبون على الاستجابة لاحتياجاته، لذا فان مقياس رضا الزبون يقيس للشركة مدى أدائها بشكل جيد لذا ينبغي إن تطور

الشركة مقياسها في ضوء وجه تطور زبائنهم.

3 - العمليات الداخلية: يركز على أعمال المنظمة وكيف يمكن للمنظمة ان تحقق التفوق الذي ينعكس بهدف

¹ أحمد فواز ملكاوي (2015): قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الأردن، المجلد 21، العدد 84، ص 70.

مدى قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفعالية. فهي تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية في نجاح استراتيجية المنظمة ويعمل هذا المدخل على دمج كل من دورة الإبداع بعيدة المدى ودورة العمليات قصيرة المدى.

4 - محور النمو والتعلم: يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها الإدارة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق

الأهداف في الأجل الطويل، إذ أن عدم قيامها بالاستثمار في الموارد البشرية لناهايتها تأهيلا علميا وعمليا، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة لتعميق لغة العصر (استخدام الكمبيوتر) فإن الإدارة لا تكون قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظور العملاء والعمليات الداخلية ومن ثم من المحتمل جدا عدم قدرتها على تحقيق الأهداف المخططة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي:

أشار (Kirkendaall, 2005, 2) إلى أن أهم العوامل التي تؤثر في قياس الأداء الاستراتيجي تتضمن:¹

- 1 - الدافعية التنظيمية: تكمن الدافعية التنظيمية العاملين من فهم التكامل مع رسالة المنظمة من خلال ربط تاريخ المنظمة مع الإستراتيجية المتداولة، وربط بين ثقافة المنظمة واستراتيجياتها ودرجة الحافز لتنفيذه هذه الإستراتيجية،.
- 2 - البيئة الخارجية: يمكن تأثير البيئة من خلال الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتضمن درجة تفاعل المنظمة مع تلك البيئة إذ أن الأداء سيزداد بواسطة الفهم للبيئة وباستخدام المعرفة للتأثير على تلك البيئة.
- 3 - طاقة المنظمة: تستخدم طاقة المنظمة لتسليم بدايات الأداء والطاقة لكل وظيفة (تسويق، بيع، عمليات، مالية...) لتصبح متداولة. وفي قمة طاقة المنظمة القيادة الإدارية التي تسعى إلى قيادة نجاح التنظيم وكذلك المهارات التي تستخدم لخلق الأساس الذي يحتاجه التنظيم في بناء العلاقات الداخلية الضرورية والتحالفات الإستراتيجية، العلاقات مع الحكومة، المجهزين الاستراتيجيين).

¹عبد الناصر علك، مرجع سابق، ص 130.

المطلب الثالث: مجالات قياس الأداء الاستراتيجي.

تتعدد المجالات التي تسعى المنظمة لقيامها على أساس أن كل مجال يعكس هدفا محددا تسعى المنظمة لتحقيقه، وتعتبر

هذه المجالات عبارة عن الجوانب الخاصة بوجود الأعمال أو المنظمة ومن بين هذه المجالات ما يلي:¹

1 الربحية: وتعتمد على مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسبة الربحية والتي تقيس فاعلية وقدرة الإدارة على توليد الإرباح.

2 المركز السوقي: أي الحصة السوقية وهي عبارة عن نسبة المنظمة من المنتجات في سوق محدد مقارنة مع المنافسين الأقوياء.

3 الإنتاجية: وتمثل العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياسا لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.

4 قيادة المنتجات: تتمثل في قيام الإدارات الرئيسية في المنظمة بتقديم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمستقبلية.

5 تنمية الموارد البشرية واتجاهات العاملين: تتم عملية تنمية الأفراد من خلال التقارير المتنوعة لسد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في الموارد البشرية. كما تتم قياس اتجاهات العاملين نحو المنظمة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات وعن طريق البيانات ودوران العمل بصورة غير مباشرة.

6 المسؤولية العامة: حيث تضع المنظمة مقاييس تلائم طبيعتها وبيئتها المحيطة، بهدف تقويم مدى نجاحها في تحمل مسؤوليتها نحو لعاملين والموردين والمجتمع.

¹ جعفر عبد الله إدريس موسى، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 317.

7 الموازنة بين الأهداف طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى: حيث تقوم المنظمة بإخراج دراسة لمعرفة التداخل بين

مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في

المستقبل، إلى عدم التعارض بين الأهداف الحالية ومستوى الأرباح المطلوبة في تحقيقه في المستقبل

المبحث الثالث: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

لاشك أن هناك علاقة مباشرة بين التعلم التنظيمي والأداء وبالأخص الأداء الاستراتيجي، إذ أن الهدف من التعلم

التنظيمي هو تحسين الأداء الاستراتيجي من أجل التغلب على مشاكل العمل، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية، وذلك

عن طريق الاستخدام الأمثل وبفاعلية موارد المؤسسة المتاحة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن خلال تغيير

سلوكات العاملين لديها وزيادة مهارتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع

وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع المشكلات العمل المتغيرة بالاستمرار.

المطلب الأول: بناء ثقافة الأداء المتميز.

إن بناء ثقافة أداء يعني معالجة جميع المشكلات التقليدية التي تترتب على إدارة التحول الاستراتيجي و لربما أن اعقد هذه

المشكلات هو القصور الذاتي وعدم الرغبة بالتحول، فضلاً عن المعوقات التي تربط بضرورة توفر الوقت والأموال من أجل

إنجاح العملية .

إن بناء ثقافة الأداء المتميز في منظمات الأعمال تتطلب التأكيد على كل من :¹

- التركيز على المتعاملين:

حيث انه من المفترض على المنظمات أن تبني برنامج إدارة الأداء لديها على أساس احتياجات متعامليلها الرئيسيين

، وهذا يشتمل، بطبيعة الحال، على معرفة من هم المتعاملون و ما هي احتياجاتهم وتوقعاتهم، فضلاً عن ضرورة تحديد

أولويات المتعاملين وأهم غايتهم مع توضيح أسباب ومبررات سلم أولويات الترتيب بالنسبة للمتعاملين. و من المؤكد

¹ وائل محمد صبيحي، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص158-165.

سيكون هنالك تضارب في احتياجات وتوقعات مختلف الفئات مع ضرورة تحقيق خيارات صعبة ما بينها من حين إلى آخر.

وتجدر الإشارة إلى أهمية ترتيب أولويات المتعاملين وذلك لان هذا يوفر المعايير التي من شأنها اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد، كما أن هذا يوفر الأساس لتحديد الغايات الإستراتيجية.

- التعرف على أهم الغايات الإستراتيجية:

تحتاج المنظمات إلى التركيز على عدد محدد من الغايات الإستراتيجية المهمة جدا، ويعد هذا الأمر ضروريا للغاية إذا ما أرادت إدارة المنظمة أن تتفادى تبديد الموارد على قدر كبير من المبادرات التي ربما تجعل المنظمات غير قادرة على تلبية أهم احتياجات المتعاملين معها. كما أن تحديد عدد محدود من الغايات الإستراتيجية المهمة جدا للمنظمة يساعد على اختيار تلك المبادرات ذات الصلة الوثيقة برسالة المنظمة من حيث المساهمة بتحقيق الغايات الأكثر أهمية من غيرها.

- القيادة من اعلي مستويات المنظمة:

حيث انه من دون وجود التزام قوي وكبير من قبل القمة الإستراتيجية في المنظمة والمدراء بقيم ومبادئ إدارة الأداء التي تركز على فئة المتعاملين، لن تكون هناك فرصة للمضي قدما على نشر ثقافة الأداء في جميع المنظمة. وعلى الصعيد العملي، من المفترض أن يكون لدى مدراء الإدارة العليا تأثير واضح في اختيار الغايات والمقاييس الملائمة وذات الأولويات الواضحة، حيث أن الكثير من النجاحات ضمن مجال إدارة الأداء تعزى لكون القائد الأعلى في المنظمة أو مديرها العام هو القائد الراعي لعملية تحول الأساليب والممارسات. إذ أن العاملين الذين يرون بان اعلي شخص في المنظمة لا يقوم فقط بدعم التغيرات، بل انه يحاول إيجاد تغيرات جذرية وجديدة من اجل النهوض بواقع المنظمة، وهذا ينمي لدى العاملين حافز ودافع قوي نحو التحول.

- بناء نظام إدارة الأداء يحقق جدوى كبيرة للعاملين:

إن بناء إطار شامل ومفهوم لعملية إدارة الأداء يلعب دورا بارزا في ترسيخ واقع التحول الاستراتيجي. ولا بد أن يكون هنالك تبرير واضح وبسيط لتنفيذ التغيرات في إدارة الأداء وإيصال الغايات ومتابعة سير التقدم.

- تحقيق واقع قبول بأنظمة وعمليات الأداء:

إن بناء واستحداث أنظمة وعمليات فاعلة هو مجرد جانب واحد فقط من المهمة، حيث لا بد من حصول هذه الأنظمة والعمليات على القبول واسع إذا ما أريد لها أن تعمل بفاعلية أكبر، وأن ذلك بطبيعة الحال تحدده القيم والمعتقدات الثقافية التي تحدد طريقة عمل الأفراد، بعبارة أخرى لا بد من ضمان حالة الثبات بين الأساليب الرسمية وغير الرسمية لتكريم ومكافأة السلوك. حيث تعتمد الثقافة كثيرا على الإدراكات والسلوك إزاء العمليات والإجراءات الرسمية.

- بناء منظور واضح بين الغايات الفردية والتنظيمية:

حيث انه من الضروري أن يعرف الجميع غايات المنظمة وأن يساهموا مساهمة فاعلة بها، ولا بد أن يكون هنالك خط واضح يربط بين المستويات الإستراتيجية والمستويات التشغيلية للمنظمة بقدر تعلق الأمر بالأداء.

- جعل إدارة الأداء الأسلوب المعتمد الذي تدار على أساس المنظمة:

من بين أكثر المخاطر التي تواجه أي مبادرة جديدة هي انه من المحتمل أن ينظر لها على أنها سطحية بالنسبة لواقع العمل الحقيقي للمنظمة. وغالبا ما يحدث ذلك ما لم يتم تجسيد عملية إدارة الأداء في الأعمال اليومية للمنظمة وإعطائها قيمتها الحقيقية. وهذا يعني بأن المساهمة بالغايات التي يمكن أن يميزها الأفراد تكمن في جوهر إستراتيجية المنظمة. ومن جانب آخر لا بد أن تكون هنالك لقاءات منتظمة للإدارة حول مراجعات الأداء والتي من شأنها متابعة سير التقدم نحو تحقيق المستويات المستهدفة وتوفير المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات، كما لا بد من إعداد تقارير خاصة بالنتائج إلى المتعاملين الرئيسيين.

- إظهار القيمة الحقيقية لإدارة الأداء:

إن المنظمات التي جعلت من إدارة الأداء جانباً مركزياً ومهماً لعملياتها قد شهدت جملة كبيرة من الفوائد. ونجد أن الكثير من المنظمات تستخدم تقديرات رضا العملاء في رسم نتائجها، بالإضافة إلى استخدام عامل إظهار القيمة وعموماً فإن قياس العوامل الأكثر أهمية تشكل جانباً رئيسياً في تحقيق القيمة للمتعاملين.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق إدارة التميز.

يشير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى في المنظمات الساعية إلى تحقيق التميز، إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها. فثقافة التميز هي مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المنظمة مع بعضهم البعض من جهة، ومع المستفيدين والزبائن و الموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المنظمة بالمجتمع المحلي، وتتكون تلك الثقافة من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز، لذلك كان لا بد من وجود منهجية لتحقيق التميز المؤسسي حسب إطار يحتوي على ثمانية عناصر وتفعيل هذا الإطار من خلال التأكيد على هذه العناصر: التوجه، العمليات، الهيكل، القيادة، الثقافة، تبادل المعلومات، القرارات، وإدارة الأداء. أيضاً هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق اعلي معدلات الفعالية، والوصول بذلك إلى مستوى مخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. يؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ ليصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي:¹

- استثمار طاقات البشر وإذكاء رغبتهم في التعلم من اجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريقة غير مباشرة يحدث التعلم التنظيمي.

¹ صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 58.

- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق.
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع المشرفين ورؤساء والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتحديد معارفهم ومهارتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضاهم عنها.
- خلق جو اجتماعي في مواقع العمل الذي يسير التفاعل بين الأفراد والجماعات ومن ثم تيسير انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة وتبادلها بين الأفراد.
- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازى مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب المعرفة وتنمية المهارات.

المطلب الثالث: التعلم الفرقي والأداء.

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

فقد أثبتت الدراسات التي أجراها الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين التعلم الفرقي وتحسين أداء المنظمة فقي دراسة أجراها (Edmondson) للمستشفيات كشف فيها إن تصحيح الأخطاء الطبية تتم بمساهمة التعلم الفرقي وإن له تأثير كبير على عملية التعلم التنظيمي والفعالية الشاملة.

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

وتساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها والفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين فيها، ومن الفوائد المترتبة على التعلم الفرقي هي كآتي:¹

- التعاون هو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معا في مساندة احدهم الآخر لأنهم يتواجدون مع الفريق ويريدون له ان ينجح وبذلك . كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من اجل مصلحة الفريق ويقدم كل مشارك معارفه وخبراته للفريق.
- ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقدم الدعم والثقة ببعضهم البعض بحرية ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية، كما تتدفق المعلومات بحرية من الأسفل إلى الأعلى (من الموظفين إلى الإدارة)، ومن الأعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى الموظفين)، وبين الإدارة و الوحدات وبتالي يكون للتعاون فائدة أخرى في تحسين الأداء.

- الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين الفريق فعندما يوجد خلل في معلومة محددة، أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر سد هذه الثغرة كما أن العمل يكون أكثر تحفيزا ويدفع إلى المنافسة لتحقيق الأهداف.

- اتخاذ القرارات والحلول في الوقت واحد حيث أن كل عضو يستخلص ويقدم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد، فيقل بذلك الوقت المطلوب لانجاز العمل وتتخذ القرارات جماعيا.

-

¹ عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 109-110.

- المرونة التنظيمية، فكل فرد يمكنه تغيير وتبديل وظيفته داخل نطاق الفريق كما يمكن إعادة تنظيم العمل وإعادة توزيع الأعضاء طبقا لاحتياجات الأنشطة والخدمات وذلك بمرونة كبيرة وهذا ما يجعل للتعلم الفرقي فائدة تتمثل في سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية وتفويض فعال للصلاحيات وتحسين مستوى مهارات الأعضاء.

خلاصة الفصل.

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل نستخلص أن أداء الاستراتيجية للمؤسسة يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكس أفرادها ووظائفها، وعليه يعتبر الأداء الاستراتيجي موضوعا مهما ورئيسيا تسعى المؤسسة الرئيسي إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار ، وإن تحسين الأداء الاستراتيجي هو حلم كل مؤسسة ويبقى تحسيده على أرض الواقع ممكن إذ تبنت المؤسسة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين هما : تقديم الأفضل ومواجهة لأسوء ، وبخصوص بقاء أو اختفاء المؤسسات مرهون بقدرتها على الاستجابة لمتطلبات وحاجات ورغبات الزبون وتحسيدها في السلع أو الخدمات تساهم في تحسين حياته .

إن كل ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي. لكن كيف هو واقع التعلم التنظيمي وتأثيرها على أداء الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في الإطار الميداني؟ هذا ما سنعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة مؤسسة اقتصادية.

تمهيد الفصل الثالث

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي، وبعد تناول العلاقة بينهما ودور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الاستراتيجي المؤسسة الاقتصادية ، وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني ، سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لهذه المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على شركة موبيليس واوريدو ببسكرة، وقد تم عرض تفاصيل هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث تمثلت فيما يلي :

المبحث الأول : لمحة حول شركة موبيليس واوريدو

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة

المبحث الأول: لمحة حول شركتي موبيليس واوريدو.

المطلب الأول: التعريف بشركة موبيليس.

اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ALGERIE TELECOM MOBILIS هي شركة تنشط في مجال خدمة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، وهي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم رأسمالها الاجتماعي يقدر بـ 1000000000 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة السهم تقدر بـ 100000 دج، وهي أحد فروع المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر، أصبحت مستقلة بذاتها بداية من شهر أوت 2003 لتكون بذلك مؤسسة ذات أسهم، مقرها الاجتماعي بحيدرة الجزائر العاصمة، إذن هي شركة تجارية ذات أسهم برأسمال عام، وهي مؤسسة عمومية تنشط ضمن نطاق سوق الشبكات الرقمية وخدمات الاتصال، نشأت طبقا للقانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، والذي ينص على إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية، وعلى هذا الأساس فان شركة اتصالات الجزائر التي يحكمها هذا SOCIETE PAR ACTION (SPA) القانون يتيح لها موقع شركة اقتصادية عامة، وشركة ذات أسهم في إطارها القانوني تأسست الشركة رسميا وبادرت مهامها لتلج بذلك عالم التكنولوجيات المعلومات الرقمية وتكنولوجيات الاتصال وفق ثلاثة أهداف أساسية هي: ¹

- الربحية
- الكفاءة
- جودة الخدمة: رغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تفني، اقتصادي واجتماعي لتبقى المحافظة على مكانتها كشركة إعلام واتصال بالجزائر .

كما تسعى منذ نشأتها لتحقيق الأهداف التالية :

¹ <http://www.mobilis.dz/ar/,8/04/2017,00:15>.

- تقديم أحسن الخدمات .
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم .
- الإبداع.
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك. وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة . حيث أنها أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم ،وما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم " .
- هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة ومساهمتها في التقدم الاقتصادي،بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي ،ومساهمتها كذلك في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية،الوفاء،الحيوية والإبداع.
- موبيليس التعامل هو أيضا:
- تغطية وطنية لسكان.
- أكثر من 120 وكالة تجارية.
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 تغطية B T S.
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

المطلب الثاني: التعريف بشركة اوريدو. أوريدو.

اوريدو: هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بلهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية

للاتصالات الكويتية. وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات بلهاتف النقال. يبلغ عدد مشركيها 8.245

مليون مشترك مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر وبلغت حصة نجمة في سوق النقال 2, 25

بالمائة من مجموع الحصص.

تأسست في 2 ديسمبر 2003 تحصلت "الوطنية تليكوم" الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد

عرضها المالي المقدّر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أغسطس 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة

"نجمة" بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقة في الجزائر، حيث أدخلت "نجمة" معايير جديدة

لعالم الاتصالات في الجزائر، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية.

تتمحور الأعمال التي تقوم بها اوريدو حول ثلاث قيم أساسية وهي:¹

- الاهتمام: تهتم بعملائها ويضعها البعض. تقدم الدعم للجميع، ودائما تفوز بثقة عملائها. تعاملها قائم على احترام

الآخرين، وتتمتع بروح المسؤولية والالتزام.

- التواصل: تتطلع دائما إلى التواصل مع عملائها، وتواصلها مبني على المودة والاحترام والاهتمام بالجانب

الإنساني. وتمتلك روح التعاون في تقديم خدماتها.

- التحدي: تتحدى نفسها لتقديم الأفضل دائما، تسعى للتطور في كل المجالات وإحداث فرق واضح وملحوس من

حولها.

¹ <http://www.ooredoo.dz/>, 21:40, 24/05/2017.

2- رؤية وأهداف اوريدو

تسعى اوريدو للتميز في الخدمات التي تقدمها لكي تصبح أفضل شركة اتصالات في المنطقة، من خلال ما تبذله من جهد يفوق توقعات عملاءها ومساهميها وموظفيها على حد سواء.

و رؤية اوريدو هي إثراء حياة العملاء اليومية ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم و تسعى اوريدو إلى تحقيق

هذه الرؤية من خلال ثلاثة مرتكزات:1

- توفير تجربة عملاء عالمية المستوى من خلال جميع ما تقدمه . Ooredoo .
- الاستمرار في تقديم أحدث الخدمات المتطورة للعملاء وفي نفس الوقت ضمان الربحية لمساهميننا .
- التميز في جميع نواحي العمل، ابتداءً من العمليات ووصولاً إلى الإستراتيجية.

¹ <http://www.ooredoo.com>,21:35;24/5/2017

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري ومفاهيمي لدراستنا المتعلقة، بدور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الاستراتيجي المؤسسة الاقتصادية ، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها من اجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع.

يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على مجموعة الأطر والتي يحدد من خلالها المفاهيم والمعاني الإجرائية و وسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة ومجالاتها.

ويعرف المنهج على أنه: " مجموعة الأطر و الإجراءات والخطوات التي وصفها الباحث عند دراسته لمشكلة البحث " ، وكذلك يعرف المنهج العلمي على أنه: " مجموعة من القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة ، وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب في إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية".

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم منهج دراسة الحالة ويعد هذا المنهج مناسب لهذا البحث لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية عن الحالات موضوع الدراسة ولملائمته الدراسات الإستراتيجية ، كما استخدم أسلوب التحليل الإحصائي، وتحديدًا برنامج spss لتحليل البيانات واختبار فروض البحث يهدف أسلوب دراسة الحالة إلى التعرف على خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة أو مجموعة حالات أو ظواهر بصورة مفصلة ودقيقة، ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للحصول على نتائج محددة يمكن تعميمها واقتراح أساليب معالجتها على حالات أخرى مشابهة بصورة عامة يمكن تعريف منهج دراسة الحالة بحسب رأي بعض الكتاب بأنه عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة.

المطلب الأول : المجتمع المستهدف و أدوات جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة ، والذي يستلزم درجة مقبولة من المعرفة العلمية والفهم المقبول لمتغيرات الدراسة ، فإن المجتمع المستهدف يمثل في إطار شركة موبيليس و اوريدو و بالنسبة لعينة الدراسة فقد أردنا أن تكون عبارة عن مسح شامل لجميع مفردات المجتمع المستهدف الممثلين في الشركتين والبالغ عددهم 20 إطارا في موبيليس 24 إطارا في واوريدو ، وقد تم اللجوء إلى المسح الشامل قصد زيادة إلى مصداقية البيانات والمعلومات المجمعة.

الفرع الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية المقياس المعتمد لقياس الظاهرة ، وبناءا على طبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه ، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض وهي :

أولا - المقابلة : تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما ، وقد اعتمدنا على المقابلة والتي لا تستدعي الاعتماد على خطة لترتيب الأسئلة التي توجه للمستجيب ، ويتم الاستعانة بها لجمع البيانات والمعلومات الأولية التي من خلالها يمكن معرفة سير العمل بالمؤسسة ، ومختلف الهيئات الموجودة فيها ، كما تحصلنا من خلال هذه المقابلة على معلومات حول التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي وقد تمت هذه المقابلة مع بعض المسيرين بالمؤسسة.

ثانيا-السجلات والوثائق : تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتم الحصول على وثائق المؤسسة من مختلف المديرين والأقسام ، وقد ساعدتنا في الحصول على البيانات العامة للمؤسسة حول نشاطها وهيكلها و بعض مؤشرات أدائها ، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

ثالثاً- الإستبانة : تعتبر الإستبانة من الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس متغيراتها ، والتي تحتوي على اسئلة شاملة للموضوع بكل أبعاده ، ويستحسن اللجوء الى هذا النوع من الأدوات في الحالات التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى مقبول من التعليم ، مما يسمح لهم بفهم عبارات الاستمارة دون تدخل من الباحث .

وقد مرت عملية صياغة وتعديل الاستمارة بعدة مراحل ، حيث تم الإطلاع على مختلف الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة ، ونظرا لعدم توفر مقياس سابق يربط بين المتغيرين فقد تم العمل على صياغة فقرات الاستمارة بشكل يتوافق مع إشكالية الدراسة وفرضياتها ، وبما يتناسب مع محاور الجانب النظري ، وقد شملت على محاور وفقرات تتميز بالبساطة والوضوح في طرح الأسئلة .

تم توزيع الاستمارات على 20 عامل في موبليس، وبلغ عدد الإستمارات المستردة 19م منها صالحة للتحليل ويعتمد عليها ، وتم توزيع الاستمارات على 24 عامل في اوريدو، وبلغ عدد الاستمارات المستردة 15منها صالحة للتحليل في إجراء الدراسة الميدانية .

تصميم استمارة الإستبيان : تتكون الإستمارة من 3 محاور تم ترجمتها في 44 فقرة تعكس تغيرات الدراسة كما يلي :

- **المحور الاول :** يتضمن معلومات تعريفية بالمبحوثين (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
- **المحور الثاني :** يتضمن البعد المتعلق بتعلم التنظيمي مكونة من 24 فقرة موزعة على متغيرات البعد.
- **بحيث تتعلق الفقرات من (1-7) بتعلم الفردي ، في حين تتعلق الفقرات (8-15) بتعلم الفرقي ، أما الفقرات (16-24) بالتعلم المنظمي.**

- **المحور الثالث :** يتعلق هذا المحور ببطاقة الأداء المتوازن مترجمة في 20 فقرة موزعة على متغيرات البعد

بحيث تتعلق الفقرات من (01-04) بالبعد المالي ، في حين تتعلق الفقرات (05-08) ببعده الزمني، أما الفقرات (09-12) تترجم بعد العمليات الداخلية ، وفي الأخير تترجم الفقرات (13-20) بعد التعلم والنمو.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي :

الاستبانة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في معالجة التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي spss لتحديد اتجاهات المستجيبين وتحليل البيانات ، وذلك من خلال الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :

الفرع الأول: أساليب الإحصاء الوصفي

وذلك لوصف عينة البحث ، وترتيب أبعاد متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية حيث تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي: SPSS V20 وهذا باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري : وذلك لوصف إجابات مجتمع الدراسة.

- الوسط الحسابي : هو أحد مقاييس النزعة المركزية ، استخدم للحصول على متوسط لإجابات المبحوثين.

- الانحراف المعياري : لمعرفة مدة التشتت للقيم حول وسطها الحسابي .

- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

- تحليل التباين للانحدار (analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج.

الفرع الثاني : أساليب الإحصاء الاستدلالي

وتم الاعتماد على :

- معامل الارتباط سبيرمان (**spearman**): الذي يعرفنا على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، ومستوى الدلالة لتلك العلاقة.

- اختبار **T**: لمعرفة معنوية معاملات الارتباط البسيط واختبار مدى صدق فرضيات الدراسة

- استخدام اختبار النموذج الانحدار المتدرج: لتحليل اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة

نحاول فيما يلي التعرف على طبيعة الآراء التي تخص أفراد عينة الدراسة ، من خلال عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها حول متغيرات الدراسة.

المطلب الأول : محور البيانات العامة للمبحوثين

يبين الجدول الموالي عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين وفقا لمتغيرات الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ، ، وعدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم(02):توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	%67.6
	أنثى	11	%32.4
	المجموع	34	%100
العمر	اقل من 30 سنة	2	%5.9
	من 30 سنة الى 40 سنة	14	%41.2
	من 40الى 50 سنة	12	%35.3
	اكثر من 50 سنة	6	%17.6
	المجموع	34	%100
	ليسانس	19	%55.9

المؤهل العلمي	مستوى نهائي	3	8.8%
	مهندس	2	5.9%
	ماستر	10	29.4%
	المجموع	34	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	4	11.8%
	من 5 إلى 10 سنوات	15	44.1%
	من 10 إلى 15 سنة	12	35.3%
	اكثر من 15	3	8.8%
	المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1. يشير الجدول (02) إلى أن نسبة (67.6%) من المبحوثين كانوا من ذكورا وان نسبة (32.8%) نسبة

من مجموع أفراد العينة اناثا.

يستنتج من هذا الجدول أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في شركتي موبيليس واوريدو من الذكور ،وقد يكون السبب في ذلك يرجع إلى ثقافة المجتمع التي قد لا تفضل تقدم الأنثى على الرجل في كثير من مناحي الحياة العملية والاجتماعية أو قد تكون أسباب أخرى.

2. وبالنسبة لمتغير العمر فنجد فئة (من 30 الى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (41.2%) تليها نسبة

المبحوثين ضمن الفئة العمر (من 40 إلى 50 سنة) بلغت (35.8%) في حين نسبة الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة (أكثر من 50) فقد بلغت (17.6)، وفي الأخير تأتي نسبة المبحوثين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة (5.8) يستنتج من خلال ما تقدم أن معظم المبحوثين تقع أعمارهم أقل من سنة 30 إلى 40 وهذا يشير إلى أن شركتي موبيليس واوريدو تعين الشباب وهذا مؤشر إيجابي. وكذلك يلاحظ من هذا الجدول أن توزيع أعمار المبحوثين يتسم بالتوازن النسبي إلى حد ما ولعل ذلك يدعم تواصل الأجيال.

3. أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (55.9%) منهم حاصلين على شهادة ليسانس ونسبة (8.8%) مستوى نهائي، في حين كانت نسبة المبحوثين الحاملين لمهندس (5.9%)، أما بالنسبة لحاملين شهادة ماستر فقد كانت نسبتهم (29.4%). يستنتج من الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين يحملون درجة شهادة ليسانس هم أكثر في شركة موبيليس واوريدو في حين يليهم الحاصلين على مستوى نهائي، ما يعني أن سياسة شركة موبيليس واوريدو، قد تتجه إلى تعيين أصحاب ليسانس.

4. وفي ما يخص عدد سنوات الخبرة للمبحوثين نجد أن (11.8%) تقع خبرتهم في المجال (أقل من 5 سنوات)، في حين نجد أن (44.1%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات). وان نسبة المبحوثين الذي تقع خبرتهم في مجال (10 إلى 15) هي (35.3)، في حين أن (8.8) المبحوثين التي تقع خبرتهم أكثر من 15 سنة. يلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنة أكبر مقارنة مع نسبة المبحوثين الذي تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، نستنتج أن موبيليس واوريدو، وأنها يتسمان بالتوازن الموضوعي إذ لا يعقل أن يكون كل المبحوثين أن يكونوا متساويين في الخبرة ولذا فإن هذا التباين مبرر ومفيد وفيه إثراء لمختلف المبحوثين من خلال تبادل الآراء والأفكار والخبرات وهذا قد ينعكس إيجاباً على أداء هذا القطاع.

المطلب الثاني : ثبات وصدق أداة البحث

الفرع الأول: الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من ذوي الاختصاص الذين يعملون بجامعة بسكرة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى وتقديم ملاحظات حولها، بعدها تم القيام بدراسة ملاحظات حولها، بعدها تم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيق لأهداف البحث. وقد اعتبر إن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك يمكننا القول إن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

الفرع الثاني: معامل الثبات

استخدمنا في الدراسة معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث وصدقها حيث طبقت على عينة حجمها (20) مفردة مسحوبة عشوائيا من استجابات أفراد عينة البحث . والجدول الموالي يوضح معاملات الثبات أداة البحث:

الجدول رقم (03): معاملات الثبات لعبارات أداة البحث

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	العبارات	محاور الاستمارة
0.967	0.937	(25-1)	التعلم التنظيمي
0.943	0.891	(45-26)	الآداء الاستراتيجي

0.975	0.951	(44-1)	الإجمالي
-------	-------	--------	----------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الفا كرونباخ لمختلف أبعاد الدراسة حيث بلغت نسبة الثبات التعلم التنظيمي 0.937 وهي قيمة مرتفعة كما أن معامل صدقها 0.967 .

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الفا كرونباخ لمختلف أبعاد الدراسة حيث بلغت نسبة الثبات الاداء الاستراتيجي 0.891 وهي قيمة مرتفعة كما أن معامل صدقها 0.943 .

أما الاستبيان ككل فبلغت نسبة ثباته 0.951 وهي قيمة مرتفعة كما أن معامل صدقها 0.975 .

المطلب الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستمارة بغية معرفة درجة الأهمية النسبية لكل محور حيث تم

استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات

أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بالخوئين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي، وقد تم الاعتماد على

المقياس التالي لتحديد مستوى أهمية كل فقرة.

الجدول (04): توزيع الفئات حسب سلم ليكرت الخماسي

المستوى	الفئة
غير موافق بشدة	1-1.79
غير موافق	1.80-2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.40-4.19

موافق بشدة	5-4.20
------------	--------

وقبل التطرق إلى تحليل عبارات ومحاور الاستمارة وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، وجب علينا أولاً القيام باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة المدروسة، حيث استخدمنا اختبار (كولموجروف-سمرنوف). والجدول المبين أدناه يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، من خلال قيمة Z ومقارنتها مع مستوى الدلالة (0.5) حيثما كلما كانت قيمة Z أكبر كلما كانت النتائج تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كولموجروف-سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z
1	التعلم الفردي	0.706
2	التعلم الفرقي	0.564
3	التعلم المنظمي	0.797
4	التعلم التنظيمي	0.560
5	محور المالي	1.026
6	محور الزبائن	0.764
7	محور العمليات	0.945
8	محور التعلم والنمو	0.897
9	الأداء الاستراتيجي	0.851

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج جدول رقم (05) نجد أن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم Z أكبر من مستوى الدلالة (0.5)، وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل نتائج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

الفرع الأول: تحليل عبارات محور التعلم التنظيمي.

الجدول رقم (06) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور التعلم الفردي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولا : التعلم الفردي				
01	اكتساب خبرة التحكم في انجاز المهام	2.53	1.898	06	غير موافق
02	تقليص الوقت اللازم لانجاز المهام	3.44	1.021	04	موافق
03	تشجيع الأفراد على التطوير الذاتي	3.56	1.160	02	موافق
04	منح الشركة استقلالية أكبر للأفراد في العمل	3.35	1.098	05	محايد
05	تشجيع الشركة الأفراد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المعترضة	3.53	0.691	03	موافق
06	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الأفراد	3.44	1.186	04	موافق
07	تحفيز الشركة الأفراد على زيادة الاكتساب بالمعارف ومهارات	3.82	0.834	01	موافق
	التعلم الفردي	3.3824	0.61291		محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (05) إلى أن الأفراد يملكون الرغبة في تحفيز الشركة لهم على زيادة بالاكتسابهم بالمعارف حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (0.834)، كما جاءت عبارة تشجيع الأفراد على التطوير الذاتي بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (1.160)، واحتلت عبارة "تشجيع الشركة الأفراد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المعترضة" المرتبة الثالثة، ومن خلال إجابات الأفراد نجد أنهم يؤيدون أن البرامج التدريبية تزيد من معارفهم ومهارتهم، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "اكتساب خبرة التحكم في انجاز المهام" وذلك حسب إجابات أفراد العينة.

وعليه فإن التعلم الفردي حقق متوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري (0.612)، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن مستوى تطبيق التعلم الفردي بالمؤسسة كان بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (07) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم الفرقي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً : التعلم الفرقي				
01	رفع الشركة الروح المعنوية لمجموعات العمل	3.38	1.181	06	محايد
02	التشجيع على المبادرات الإبداعية.	3.68	1.007	03	موافق
03	تنمية العلاقات وتتمين الروابط بين الأفراد	3.65	1.070	04	موافق
04	تشجيع التعاون بين الأفراد في انجاز المهام	3.85	1.184	01	موافق
05	المشاركة الجماعية في انجاز المهام	3.74	1.082	02	موافق

06	تشجيع تبادل الخبرات والتجارب	3.56	1.05	05	موافق
07	المساعدة على حل المشكلات التي تواجه الشركة	3.65	1.125	04	موافق
08	رفع إنتاجية فرق العمل	3.32	1.364	07	محايد
	التعلم الفرقي	3.60	0.82312		موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تشير نتائج الجدول المبين أعلاه أن تشجيع التعاون بين الأفراد في انجاز المهام جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري قدره (1.184) وجاءت عبارة "المشاركة الجماعية في انجاز المهام" لان التعاون يرفع الروح المعنوية لفرق العمل مما يعطي إنتاجية أكبر، وذلك ما يحسن أداء الشركة، أما في المرتبة الثالثة جاءت عبارة "التشجيع على المبادرات الإبداعية" بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري قدره (1.007)، واحتلت العبارة "تنمية العلاقات وتثمين الروابط بين الأفراد" وعبارة "تشجيع تبادل الخبرات والتجارب" في المرتبة الخامسة فكل هذه العوامل تلعب دورا هاما في تشجيع التعلم الفرقي حسب إجابات أفراد العينة، أما في المرتبة السابعة والأخيرة فقد جاءت عبارة "رفع إنتاجية فرق العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قدره (1.364).

وإجمالا فنجد أن التعلم الفرقي قد حقق متوسط حسابي قدره (3.602) وانحراف معياري (0.823)، وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن مستوى تطبيق التعلم الفرقي في الشركة كان بدرجة عالية، مما يعطي انطبعا بان هناك إدراك للأفراد للعمل الفرقي أثناء العمل.

الجدول رقم (08) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور التعلم المنظمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً : التعلم المنظمي				
01	الاستخدام الأمثل للموارد	2.91	1.443	07	محايد
02	تجذير قيم المشاركة والتعاون بين الأفراد و المجموعات	3.09	1.111	05	محايد
03	التكيف مع تغيرات المحيط	3.09	1.055	05	محايد
04	زيادة الرضا لدى الزبائن	3.50	1.135	02	موافق
05	تحسين نوعية المنتجات	3.35	1.040	03	محايد
06	زيادة الحصة السوقية للشركة	3.00	1.231	06	محايد
07	دعم بناء ثقافة مميزة للشركة	3.18	1.242	04	محايد
08	العمل على التعلم من الأفراد ذوي الخبرة قبل تقاعدهم	3.81	1.149	01	موافق
09	على الشركة ضرورة تطوير قدراتها الجوهرية لمواجهة مختلف التحديات	3.09	1.111	05	محايد
	التعلم المنظمي	3.1569	0.95429		محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال استقراء نتائج الجدول المبين أعلاه فإننا نلاحظ أن مؤشرات قياس مستوى التعلم المنظمي جاءت كلها ذات

قبول متوسط، حيث جاءت عبارة "العمل على التعلم من الأفراد ذوي الخبرة قبل تقاعدهم" في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري (1.149)، كما جاءت العبارتين على التوالي في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي "زيادة الرضا لدى الزبائن" التي حققت متوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري قدره (1.135)، وعبارة "تحسين نوعية المنتجات" بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري (1.040) فمن خلال تحسين نوعية المنتجات وتقديم أفضل الخدمات ذلك

يساهم في رضا الزبائن، لان رضا الزبائن يلعب دورا هاما في نجاح الشركة لان رضاهم يحقق ولاء للشركة، كما جاءت العبارة "دعم بناء ثقافة مميزة للشركة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي

قدره (3.18) وانحراف معياري (1.242)، أما في المرتبة الخامسة وذلك حسب إجابات أفراد العينة فكانت العبارة "على الشركة ضرورة تطوير قدراتها الجوهرية لمواجهة مختلف التحديات" بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري (1.111)، لان الشركة تنشط في محيط سريع التغير وشديد المنافسة فلذلك عليها تنمية هذه القدرات الجوهرية. وأجما لا يمكننا القول أن التعلم المنظمي قد حقق مستوى تطبيق متوسط داخل الشركة وذلك حسب إجابات أفراد العينة، وهو ما يعني بان درجة اهتمام الشركة بالتعلم المنظمي محدودة، وقد حقق متوسط حسابي قدره (3.165) وانحراف معياري (0.954)

الفرع الثاني: تحليل عبارات محاور الأداء الاستراتيجي

الجدول رقم (09) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات المحور المالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً : المحور المالي					
01	متابعة المساهمين زيادة عوائد استثماراتهم لوصفها احد مؤشرات الرضا	3.12	1.297	04	محايد
02	يعد التشخيص المالي أساساً لتحسين الأداء المالي في الشركة.	3.41	0.988	03	موافق
03	تعتمد الشركة على التحاليل المالية بهدف تحسين نتائج وضعيتها المالية	3.74	0.898	01	موافق
04	تسعى الشركة إلى زيادة مردوديتها المالية من خلال زيادة كفاءة أصولها الاقتصادية	3.47	1.07	02	موافق
	محور المالي	3.4338	0.91351		موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يبين لنا الجدول رقم (09) بأن عبارة " تعتمد الشركة على التحاليل المالية بهدف تحسين نتائج وضعيتها المالية " جاء

بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بالانحراف

معيارى (0.898) بدرجة موافق وهذا ما يؤكد حسب إجابات أفراد العينة على أهمية التحاليل المالية في معرفة الوضعية

المالية للمؤسسة، وجاءت العبارة "تسعى الشركة إلى زيادة مردوديتها المالية من خلال زيادة كفاءة أصولها الاقتصادية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري (1.07)، وحسب إجابات أفراد العينة فإن التشخيص المالي يلعب دورا هاما في تحسين الأداء المالي للشركة حيث كان متوسطها الحسابي (3.41) وانحراف معياري (0.988)، وفي الأخير جاءت عبارة "متابعة المساهمين زيادة عوائد استثماراتهم لوصفها أحد مؤشرات الرضا" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.12) وانحراف معياري 1.297.

الجدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور الزبائن

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
ثانيا: محور الزبائن					
01	تسعى الشركة باستمرار على التعرف على درجة ولاء الزبائن.	3.26	1.189	01	محايد
02	تحقيق الشركة نموا في تسويق منتجاتها هذا ما يؤثر نجاح في الأنشطة	3.21	1.122	02	محايد
03	تهتم الشركة بدراسة السوق لإشباع رغبات زبائنهم.	2.76	1.156	04	محايد
04	تسعى الشركة لاكتساب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية.	3.06	1.153	03	محايد
	محور الزبائن	3.0735	0.86061		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال ملاحظتنا للجدول نسجل أن محور الزبون لم يأتي بالترتيب من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسطات الحسابية للإجابات ما بين (2.76-3.26) والانحراف المعياري لها بين (1.122-1.189)، ووفقا لمقياس الدراسة تشير هذه النسبة أنها تلقى قبولا متوسط وهذا راجع لتوسط المتوسطات الحسابية . وهذا ما يدل على أن المؤسسة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على تحسين أدائها وفق هذا المنظور.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

بعد العمليات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	ثالثا: محور العمليات				
01	تقدم الشركة العديد من الخدمات الجديدة.	2.97	1.337	02	محايد
02	تقدم الشركة أفكار جديدة	2.88	1.274	03	محايد
03	تستثمر الشركة أموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا	2.88	1.149	03	محايد
04	تعتمد الشركة على برامج تدريبية داخل وخارج البلاد تمكنهم بالارتقاء بمستويات الأداء.	3.15	1.048	01	محايدة
	محور العمليات	2.9706	1.01086	/	محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال ملاحظتنا للجدول نسجل أن بعد العمليات الداخلية لم يأتي بالترتيب من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.40) والانحراف المعياري لها بـ (0.760) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وهذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة على دراية بمنتجات وجودة المؤسسة.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور بعد التعلم والنمو

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	رابعاً: محور التعلم والنمو				
01	تنظم الشركة دورات متقدمة للعاملين القدامى	3.09	1.055	07	محايد
02	يشارك العاملون في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها	3.15	1.184	06	محايد
03	توجد معايير للترقية بالشركة	3.24	1.257	05	محايد
04	تسعى الشركة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات لمسايرة التطورات التكنولوجية	2.53	1.398	02	موافق
05	نظام المكافآت والتعويضات يتماشى مع أداء الفرد	3.44	1.021	03	موافق
06	تدعم الشركة العاملين ذوي المبادرات	3.56	1.160	01	موافق
07	تخصص الشركة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير	3.35	1.098	04	محايد
08	تحقق الشركة نمواً في التحديث التقني والأتمتة	3.53	0.961	02	موافق

محاور التعلم والنمو	3.2353	0.56556	/	محايد
---------------------	--------	---------	---	-------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال ملاحظتنا للجدول نسجل أن بعد التعلم و النمو قد حقق نسبة قبول متوسطة الأهمية النسبية ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحسين تكنولوجيا المعلومات وتشجيع عمالها على العمل وفق هذا المنظور . حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور التعلم والنمو (0.565) وانحرافه المعياري (3.235)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأفراد العينة ما بين 3.56 إلى 3.09، والانحرافات المعيارية ما بين 0.961 إلى 1.398.

المطلب الرابع: معاملات الارتباط والانحدار الخطي المتدرج.

أولاً: معاملات الارتباط.

نتطرق في نقاط التالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لمستويات التعلم التنظيمي مع محور الأداء الاستراتيجي، لتوضيح درجة الأهمية لكل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي بالشركة. وكون متغيرات الدراسة ترتيبية فان معامل الارتباط المناسب في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط سيبرمان الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي.

جدول رقم (13): مصفوفة الارتباط بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي

البيان	محور المالي	محور الزبائن	محور العمليات	محور التعلم والنمو	الأداء الاستراتيجي
التعلم الفردي	corrélacion	0.399**	0.347**	-0.24	0.687**
	N	34	34	34	34
التعلم الفرقي	corrélacion	0.796**	0.679**	0.435**	0.577**
	N	34	34	34	34
التعلم المنظمي	corrélacion	0.827**	0.877**	0.499**	0.448**
	N	34	34	34	34
التعلم	corrélacion	0.808**	0.772**	0.465**	0.641**
التنظيمي	N	34	34	34	34

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (13) بينت نتائج التحليل في السطر الأول عبارات التعلم الفردي التي كانت كلها دالة

إحصائياً، سواء بالنسبة لمحاور الأداء الاستراتيجي أو بالنسبة للأداء الاستراتيجي ككل عند مستوى دلالة $P \leq 0.01$ ، مما

يعني أن هناك علاقة ارتباط بين عملية التعلم الفردي ومحاور الأداء الاستراتيجي، وسجل أكبر معامل ارتباط بين التعلم

الفردي ومحور التعلم والنمو بمعامل ارتباط قيمته (0.687)، وعليه فإن هذه النتائج تؤكد العلاقة القوية بين التعلم الفردي

ومحور التعلم والنمو، كما أن دور التعلم الفردي كان ضعيفاً نسبياً مع محور العمليات مقارنة بباقي محاور الأداء

الاستراتيجي كون أن دور التعلم الفردي لا يظهر بشكل مباشر في محور العمليات.

وبالنظر إلى محور الأداء الاستراتيجي ككل نجد أن معامل الارتباط ذو قيمة متوسطة (0.427) مما يؤكد أن للتعليم الفردي مكانة في الشركة.

وعليه نرفض الفرضية الأولى القائلة: "انه لا يوجد دور للتعليم الفردي في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركتي موبيليس و اوريدو"

بالنسبة للسطر الثاني فنتائج التحليل تظهر علاقة ارتباط موجبة بين التعلم الفرقي والأداء الاستراتيجي، أما بالنسبة لدرجة الارتباط بين عملية التعلم وكل محور من محاور الأداء الاستراتيجي فقد احتل المحور المالي المرتبة الأولى من حيث الدور بمعامل قيمته (0.796). مما يؤكد أن للتعليم الفرقي دور كبير في المحور المالي. كما نجد أن محور العمليات كان في المرتبة الأخيرة بمعامل قيمته (0.435)، وهو ما يعني أن عملية التعلم الفرقي ليس لها علاقة مباشرة مع محور العمليات. وبالنظر إلى محور الأداء الاستراتيجي ككل نجد أن معامل الارتباط ذو قيمة عالية (0.702) مما يؤكد أن للتعليم الفرقي مكانة كبيرة في الشركة.

وعليه نرفض الفرضية الثانية القائلة: "انه لا يوجد دور للتعليم الفرقي في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركتي اوريدو وموبيليس".

أما في السطر الثالث من الجدول نفسه نتائج علاقة الارتباط لعملية التعلم المنظمي مع الأداء الاستراتيجي التي تشير كلها إلى وجود علاقة قوية بين التعلم المنظمي والأداء الاستراتيجي ومحاوره، حيث جاءت أهمية التعلم المنظمي في المحور الزبائن في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط (0.877)، تليها علاقة تعلم المنظمي بالمحور المالي بمعامل قيمته (0.827) وفي المرتبة الثالثة نجد علاقة التعلم المنظمي بالأداء الاستراتيجي بمعامل ارتباط يقدر ب (0.749)، وهو ما يؤكد الدور الكبير للتعليم المنظمي في تحسين الأداء الاستراتيجي.

وعليه نرفض الفرضية الثالثة القائلة: "انه لا يوجد دور للتعليم المنظمي في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركتي موبيليس و اوريدو".

وإجمالاً يمكن القول أن للتعليم التنظيمي دور كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بلغ معاملها (0.779) عند مستوى دلالة $P \leq 0.01$.

ثانياً: الانحدار الخطي المتدرج.

حتى تتمكن من دراسة طبيعة الاثر بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي ستستعمل معاملات الانحدار الخطي المتدرج متبعين في ذلك طريقة (stepwise regression) لاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات، وحتى تلك التي يكون لها دور مباشر ضعيف في ظل وجود بقية العناصر وحتى تكون النتائج أكثر مصداقية فإننا ننطلق من تأثير كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي. بمعنى ان المتغيرات المستقلة الداخلة هي مستويات التعلم التنظيمي متمثلة في (التعلم الفردي والتعلم الفرقي والتعلم المنظمي)، بينما المتغير التابع في محاور الأداء الاستراتيجي كل واحدة تلوى الأخرى (محور المالي، محور الزبائن، محور العمليات، محور التعلم والنمو).

أولاً: تأثير مستويات التعلم التنظيمي على المحور المالي.

الجدول رقم (14): تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على محور المالي

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R- deux	معامل التحديد المصحح R- adjusted	خطا التقدير ES	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
	0.851	0.725	0.716	0.48665	84.282	000.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

a. Variable dépendante : المحور المالي

b. Valeurs prédites : (constantes), التعلم المنظمي

الجدول رقم (15): تحليل نتيجة الانحدار

SIG مستوى الدلالة	T	المعلومات المعيارية	المعلومات الغير معيارية		النموذج modèle	
		Béta	ERREUR STANDARD	A		
0.006	2.945		0.292	0.861	(constante)	1
000	9.181	0.851	0.089	0.815	التعلم المنظمي	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

a. Variable dépendante : المحور المالي

نلاحظ من الجدول رقم (14) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة للتعلم المنظمي (0.851) عند مستوى المعنوية) $P \leq 0.01$.

كما يبين الجدول أعلاه أن التعلم المنظمي يفسر ما مقداره معامل التحديد ($R^2=0.725$) أي يعني نسبة (72.5%) من التباين في المحور المالي يعود إلى التعلم المنظمي والباقي لعوامل أخرى، وهذه القيمة التفسيرية للنموذج تعبر جد مقبولة ، كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت (84.282) عند مستوى دلالة (0.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وإن نتائج التحليل (coefficient) تثبت أن التعلم المنظمي له تأثير إيجابي على محور المالي التعلم المنظمي $P \leq 0.01$ ($B=0.851$).

من خلال ما سبق نستطيع القول ان هناك تأثير للتعلم المنظمي على المحور المالي.

ثانيا: تأثير مستويات التعلم التنظيمي على محور الزبائن.

الجدول رقم (16): تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على محور الزبائن

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	خطا التقدير ES	معامل التحديد المصحح R-adjusted	معامل التحديد R- deux	معامل الارتباط R	النموذج modèle
000	42.760	0.57178	0.559	0.572	0.756	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

a. Variable dépendante : محور الزبائن :

b. Valeurs prédites : (constantes), العلم المنظمي

الجدول رقم (17): تحليل نتيجة الانحدار

SIG مستوى الدلالة	T	المعلّات المعيّارية	المعلّات الغير معيّارية		النموذج modèle	
		Béta	ERREUR STANDARD	A		
0.012	2.679		0.344	0.920	(constante)	1
000	6.539	0.756	0.104	0.682	التعلم الفرقي	

a. Variable dépendante : محور الزبائن

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة للتعلم المنظمي مع محور الزبائن

تقدر ب(0.756) عند مستوى الدلالة. $P \leq 0.01$

كما يبين الجدول أن التعلم المنظمي يفسر من خلال معامل التحديد ما مقداره ($R^2 = 0.572$)، وهو ما يعني

نسبة (57.2%) من التباين في محور الزبائن يعود للتعلم المنظمي ولباقي العوامل الأخرى، وهي تقريبا النسبة التي يبينها

معامل التحديد المصحح (0.559). كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة f بلغت (42.760) عند

مستوى الدلالة $P \leq 0.01$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن نتائج الانحدار (coefficient) تبين أن التعلم المنظمي

له تأثير إيجابي على محور الزبائن $B = 0.756$ عند مستوى دلالة $P \leq 0.01$.

من خلال ما سبق نستطيع القول أن هنا تأثير للتعلم التنظيمي من خلال التعلم المنظمي على محور الزبائن، في حين لم

يظهر أي تأثير مباشر للتعلم الفردي على محور الزبائن.

ثالثاً: تأثير مستويات التعلم التنظيمي على محور العمليات.

الجدول رقم (18): تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على محور العمليات

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R- deux	معامل التحديد المصحح R- adjusted	خطا التقدير ES	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
1	0.377	0.142	0.115	0.95077	5.303	0.028
2	0.511	0.261	0.214	0.89647	5.479	0.009

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

a. Variable dépendante : محور العمليات

b. Valeurs prédites : (constantes), العلم الفرقي

c. Valeurs prédites : (constantes), العلم الفرقي, التعلم الفردي

الجدول رقم (19): تحليل نتيجة الانحدار

SIG مستوى الدلالة	T	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج modèle	
		Béta	ERREUR STANDARD	A		
0.089	1.754		0.743	1.302	(constante)	1
0.028	2.303	0.377	0.201	0.463	التعلم الفرقي	

0.008	2.849		0.897	2.555	(constante)	2
0.002	3.299	0.644	0.240	0.790	التعلم الفرقي	
0.033	-2.235	-0.0.436	0.322	- 0.719	التعلم الفردي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

a. Variable dépendante : محور العمليات

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة للتعلم الفرقي والفردي

مع العمليات تقدر ب(0.511) عند مستوى الدلالة. $P \leq 0.01$.

كما يبين الجدول رقم (18) أن التعلم المنظمي يفسر من خلال معامل التحديد ما مقداره ($R^2=0.261$)، وهو ما يعني نسبة (26.1%) من التباين في محور العمليات يعود للتعلم الفرقي والتعلم الفردي ولباقي العوامل الأخرى، وهي تقريبا النسبة التي يبينها معامل التحديد المصحح (0.214). كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة f بلغت (5.479) عند مستوى الدلالة $P \leq 0.01$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن نتائج الانحدار (coefficient) تبين أن التعلم المنظمي له تأثير إيجابي على محور الزبائن. $B=0.644$ $P \leq 0.01$ وعند مستوى دلالة $P=0.05$ $B=0.436$. من خلال ما سبق نستطيع القول أن هنا تأثير للتعلم التنظيمي من خلال التعلم الفرقي والفردي على محور العمليات، في حين لم يظهر أي تأثير مباشر للتعلم المنظمي على محور العمليات.

رابعا: تأثير مستويات التعلم التنظيمي على محور التعلم والنمو.

الجدول رقم (20): تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على محور التعلم والنمو

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R- deux	معامل التحديد المصحح R-adjusted	خطا التقدير ES	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
	0.691	0.478	0.461	0.41510	29.258	000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

a. Variable dépendante : محور التعلم والنمو

b. Valeurs prédites : (constantes), التعلم الفردي

الجدول رقم (21): تحليل نتيجة الانحدار

النموذج modèle	المعلومات الغير معيارية		المعلومات المعيارية	T	SIG مستوى الدلالة
	A	ERREUR STANDARD	Béta		
1	(constante)	1.078	0.405	2.662	0.012
	التعلم الفردي	0.638	0.118	5.409	000

المصدر: تحليل الانحدار بالاعتماد على مخرجات spss

a. Variable dépendante : محور التعلم والنمو

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(20) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة للتعليم الفردي مع محور التعلم والنمو تقدر ب(691) عند مستوى الدلالة $P \leq 0.01$.

كما يبين الجدول رقم (21) أن التعلم المنظمي يفسر من خلال معامل التحديد ما مقداره ($R^2 = 0.478$)، وهو ما يعني نسبة (47.8%) من التباين في محور التعلم والنمو يعود للتعلم الفردي ولباقي العوامل الأخرى، وهي تقريبا النسبة التي يبينها معامل التحديد المصحح (0.461). كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة f بلغت

(29.258) عند مستوى الدلالة $P \leq 0.01$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن نتائج الانحدار (coefficient) تبين

أن التعلم الفردي له تأثير إيجابي على محور التعلم والنمو $B = 0.691$

من خلال ما سبق نستطيع القول أن هنا تأثير للتعلم التنظيمي من خلال التعلم الفردي على محور التعلم والنمو، في حين لم يظهر أي تأثير مباشر للتعلم المنظمي على محور التعلم والنمو.

خامسا: تأثير مستويات التعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي.

الجدول رقم(22): تحليل الانحدار المتدرج لتعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي.

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R- deux	معامل التحديد المصحح R- adjusted	خطا التقدير ES	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
1	0.731	0.534	0.520	0.45462	36.700	000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

a. Variable dépendante : الأداء الاستراتيجي

b. Valeurs prédites : (constantes), العلم الفرقي

الجدول رقم (23): تحليل نتيجة الانحدار

SIG مستوى الدلالة	T	المعلّمات المعياريّة	المعلّمات الغير معيارية		النموذج modèle	
		Béta	ERREUR STANDARD	A		
0.014	2.607		0.374	0.975	(constante)	1
000	6.058	0.731	0.108	0.675	التعلم التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

a. Variable dépendante : الأداء الاستراتيجي

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم () وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة للتعلم التنظيمي مع الأداء

الاستراتيجي تقدر ب (0.731) عند مستوى الدلالة. $P \leq 0.01$

كما يبين الجدول رقم (21) أن التعلم التنظيمي يفسر من خلال معامل التحديد ما مقداره ($R^2 = 0.534$)، وهو ما

يعني نسبة (53.4%) من التباين في الأداء الاستراتيجي يعود للتعلم التنظيمي ولباقي العوامل الأخرى، وهي تقريبا النسبة

التي بينها معامل التحديد المصحح (0.520). كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة f بلغت

(36.700) عند مستوى الدلالة $P \leq 0.01$ أكبر من قيمتها الجدولية، وأن نتائج الانحدار (coefficient) تبين أن

التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على الأداء الاستراتيجي $B = 0.731$

من خلال ما سبق نستطيع القول أن هناك تأثير للتعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي.

خلاصة الفصل الثالث

ضم هذا الفصل دراسة ميدانية على مستوى شركتي موبيليس واوريدو بولاية بسكرة وعرضا وتحليلا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد دراسة وتحليل الاستبانة، حيث أنه بعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها تبين لنا وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي على مستوى الشركتين.

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلافها وتنوع مجالات عملها وتباين أهدافها، وذلك بسبب الظروف الدينامكية الراهنة التي تفرض على المؤسسة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الجديدة، هذه المرونة لا تتحقق إلا بتعلم المؤسسة باستمرار واكتسابها لمعارف متجددة. هذا التعلم يساهم إيجابيا في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى ممارسة التعلم التنظيمي في الشركتين اوريدو وموبيليس، كما حاولنا تحديد أهمية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي، كما قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية و كان الغرض من هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تعرفنا على ماهية التعلم التنظيمي و مدى ممارسته في الشركتين اوريدو و موبيليس_بسكرة_.

و عليه تم الخروج بالنتائج التالية

- ترتبط أبعاد التعلم التي تم اعتمادها (التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم المنظمي) مع الأداء الاستراتيجي من خلال (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات، محور التعلم والنمو) وفق الترتيب الآتي (التعلم الجماعي، التعلم المنظمي، التعلم الفردي)

- أظهرت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين التعلم الفرقي وكل محور من محاور الأداء الاستراتيجي.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين التعلم المنظمي وكل محور من محاور الأداء الاستراتيجي.

- وجود علاقة ارتباط منخفضة بين التعلم الفردي وكل محور من محاور الأداء الاستراتيجي مقارنة بمستويات الأداء

الآخرين.

- وجود تطبيق للتعلم الفردي داخل الشركتين لكن ليس كما ينبغي.

- وجود ممارسة للتعليم الجماعي داخل المؤسسة و هذا لتوفر العمل الجماعي و تبادل المعارف من خلال المناقشات.
- يساهم التعلم على مستوى المنظمة في توعية الأفراد العاملين لديها.
- و بناء على النتائج المتوصل إليها تم اقتراح بعض التوصيات، و تتمثل فيما يلي:
- التشجيع على التعلم الفردي و الجماعي اللذان يؤديان بدورهما إلى التعلم التنظيمي.
- العمل على تصميم برامج تدريبية و تكوينية تقوم على تنمية مفهوم التعلم داخل المؤسسة و تطبيقه.
- ضرورة مراجعة القوانين و الأنظمة و التشريعات القادرة على إحداث التغيرات التنظيمية و الاجتماعية و الثقافية و التعليمية ذات التأثير على المؤسسة و ما بداخلها من أفراد و التي تعيق إدخال النماذج و الأساليب الإدارية المتطورة.
- على المؤسسة تقديم التحفيز للأفراد حتى تقوم بعملها على أكمل وجه.
- ضرورة تبني الشركتين بناء شامل لعملية التعلم التنظيمي بأبعادها كافة والعمل على نشر ثقافة التعلم وتوفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية التعلم في تعزيز الأداء الاستراتيجي.
- ضرورة تبني الشركتين في تحقيق الأداء بطاقة الاستراتيجي الأداء المتوازن لشمولها على المحاور الأساسية ولجعل الفعاليات والأنشطة التي ينبغي القيام بها لتحقيق أفضل المردودات وتوظيفها في تحقيق الأداء الاستراتيجي.

قائمة المراجع.

الكتب

1-القران الكريم ،سورة العلق(05).

2-إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، 2011، ص ص 299، 301.

3- اكرم سالم،ادارة المعرفة في بناء الكفاءة الجوهرية ،عمان،الأردن،دار الوراق للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،2013،ص137

4- اكرم محسن الياسري،ظفر ناصر حسين،مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الاولى،2015،ص142.

5-جاء الرب عبد السميع حسانين، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري، جامعة المنصورة، 2011.

6-جعفر عبد الله إدريس موسى،الإدارة الإستراتيجية،خوارزم العلمية للنشر والتوزيع،المملكة العربية السعودية،الطبعة الأولى،2013.

7-جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010، عمان، ص 87.

8-راوية الحسن، السلوك في المنظمات، الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، 2001.

9-رضا إبراهيم المليحي،إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي،مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع،القاهرة،2010.

10-زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2011.

11-زيد منير عبودي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.

- 12-صلاح الدين الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 13-طلال بن عايد الأحمد وآخرون، التنظيم وأداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
- 14-عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 15-عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان.
- 16-عبد جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، سوريا، دار وائل، الطبعة الأولى، 2013، ص181
- 17-عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 18-فايز عبد الرحمان الفروح، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 19-محمد تركي البطاينة، د.زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 20-نجم عبود، إدارة المعرفة، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر و التوزيع، ص238
- 21-وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

المجلات

- 22-أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين(2013):اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلد 10، العدد 03.

- 23- طارق محمد الأمين (2006) التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 02.
- 24- عبد الرؤوف حمّاج، احلام بن رنو (2015): دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 03.
- 25- فضيلة سلمان داود (2016): دور الهندسة المتزامنة في تعزيز الأداء الاستراتيجي، المجلد 22، العدد 88.
- 26- ليث عبد الحكيم وآخرون (2009): دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، " المجلد 11 "، العدد 2.
- 27- محمد فالح الحنيطي (2001): التعلم التنظيمي في الحكومة الأردنية، مجلة المنارة، المجلد 7، العدد 2، الأردن.
- 28- احمد فواز ملكاوي (2015): قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الأردن، المجلد 21، العدد 84.
- 29- ايمن حسن ديوب (2013): اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 02.
- 30- شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل محمد التميمي (2008): اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02.
- 31- صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جيايد (2010): اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، المجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 12، العدد 01.
- 32- عبد الرحمان بن احمد هيجان (1998): التعلم التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، الرياض.
- 33- عبد السلام إبراهيم عبيد (2009): تقويم الأداء الاستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الكوفة، المجلد 11، العدد 01.

34-عبد الناصر علك حافظ(2016):الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر المدرسين العراقيين المغتربين وتأثيره في

الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية العراقية،العدد93،المجلد22.

35-علي حسون الطائي 2010:اثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية

العراقية،العدد85،المجلد21.

36-علي محمد جبران(2011):المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في

الأردن،مجلة الجامعة الإسلامية ،كلية التربية ،جامعة اليرموك،الأردن،المجلد19،العدد01.

الرسائل والأطروحات

37-أسامة خلف المعاينة،مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية،مذكرة ماجستير،قسم الإدارة العامة،جامعة مؤتة،الاردن،2010.

38-بريطل فاطمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، مذكرة دكتوراه،علوم التسيير،تسيير

المنظمات،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، ، 2015-2016

39-بلقاسم جوادي، ر التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس

العمل والتنظيم،كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015

40-بودراع امينة،دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين،مذكرة ماجستير،علوم التسيير،ادارة

المنظمات،جامعة المسيلة،2012-2013. إلياس سالم،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،مذكرة

ماجستير،علوم تجارية،فرع:إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد

بوضياف،بسكرة،2006.

- 41-تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال ،المركز الجامعي اكلي محند اولحاج البويرة، 2012/2011.
- 42-ربعي سعاد، مساهمة التمكين في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص: تسيير موارد بشرية، فرع: تسيير منظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
- 43-سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، 2008 .
- 44-صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، 2012.
- 45-عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011.
- 46-محبوبة نجاي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
- 47-محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- 48-محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين الاداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، فرع: تسويق جامعة المسيلة، 2006/2007.

المؤتمرات

- 49-استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، بحوث وأوراق عمل ، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا اربد، المملكة الأردنية، أكتوبر، 2012/2011 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2012.

50- سناء عبد الحكيم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، 08-09-2005.

المراجع بالأجنبية.

- 51-Hubert K.Rampersad. **Total Performance Scorecard**. Springer. Paris ..2005
- 52-Luca landol and Giuseppe zollo(2008),ORGANIZATIONAL COGNITION AND LEARNING :Building Systems for the Learning organization information Science Publishing .New York.
- 53-Moilan ,Raily,**Diagnostic ,tool for Learning organisations‘the Learning organisation-vol8(1),2001.**
- 54-PETER SENGE. **The fifth discipline ,the art et practice of the Learning organisation** ,sage ;New York 1990.

الملحق الأول

السنة الثانية ماستر تسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

تسيير استراتيجي للمنظمات



استبانة البحث

الأخ الفاضل....، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات"، بعنوان "دور
التعلم التنظيمي في تحسين أداء الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية": دراسة حالة شركة موبيليس وأوريدو
ببسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي ،
ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة
النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتم
ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

شنشونة محمد

إعداد الطلبة:

عمري عقيلة

السنة الجامعية: 2017/2016

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر: أقل من ☐ 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

من ☐ 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: تقني ☐ ليسانس مستوى نهائي ☐ ☐

☐ دراسات عليا ☐ مهندس ماستر ☐
متخصصة (PGS)

4-مجال الوظيفة الحالية ☐ إطارات عليا ☐ إطار

☐ إطار مسير ☐ عون تحكم

5-سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التعلم التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أبعاد التعلم التنظيمي، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ-التعلم الفردي						
1	اكتساب خبرة التحكم في انجاز المهام					
2	تقليص الوقت اللازم لانجاز المهام					
3	تشجيع المؤسسة أفرادها على التطوير الذاتي					
4	منح استقلالية اكبر للأفراد في العمل					
5	تشجيع الأفراد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المناسبة					
6	مساهمة البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الأفراد					
7	تحفيز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارف ومهارات الافراد					
ب-التعلم الفرقي						
9	رفع الروح المعنوية لمجموعات العمل.					
10	التشجيع على المبادرات الإبداعية.					
11	تنمية العلاقات وتنمين الروابط بين الأفراد					
12	التعاون في انجاز المهام					

					المشاركة في انجاز المهام	13
					تبادل الخبرات والتجارب	14
					المساعدة على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة	15
					رفع إنتاجية فرق العمل	16
ج- التعلم المنظمي						
					الاستخدام الأمثل للموارد	17
					تجذير قيم المشاركة والتعاون.	18
					التكيف مع تغيرات المحيط	19
					زيادة الرضا لدى العملاء	20
					تحسين نوعية المنتجات	21
					زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	22
					بناء ثقافة مميزة للمؤسسة	23
					العمل على التعلم من الأفراد ذوي الخبرة قبل تقاعدهم	24
					على المؤسسة ضرورة تطوير قدراتها الجوهرية لمواجهة مختلف التحديات	25

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء الاستراتيجي ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	متغيرات الأداء الاستراتيجي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور المالي	يتابع المساهمين زيادة عوائد استثماراتهم لوصفها احد مؤشرات الرضا.					
	يعد التشخيص المالي والاقتصادي أساسان لتحسين الأداء المالي في المؤسسة.					
	تعتمد المؤسسة على التحاليل المالية بهدف تحسين نتائج وضعيتها المالية.					
	تسعى المؤسسة إلى زيادة مرد وديتها المالية من خلال زيادة كفاءة أصولها الاقتصادية					
محور الزبائن	تسعى المؤسسة باستمرار على التعرف على درجة ولاء الزبائن.					
	تحقق الشركة نموا في تسويق منتوجاتها بما يؤشر نجاح الأنشطة.					
	تهتم المؤسسة بدراسة السوق لإشباع رغبات عملائها.					
	تسعى المؤسسة لاكتساب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية.					
محور العمليات	تقدم الشركة عددا من الخدمات الجديدة.					
	تقدم الشركة أفكار جديدة.					

					تستثمر الشركة أموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا.	
					تعتمد الشركة على برامج تدريبية داخل وخارج البلاد تمكنهم بالارتقاء بمستويات الأداء.	

					تنظم المؤسسة دورات متقدمة للعاملين القدامى.	محور التعلم والنمو
					يشارك العاملون في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها.	
					توجد معايير للترقية بالمؤسسة.	
					تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات لمسايرة التطورات التكنولوجية.	
					نظام المكافآت والتعويضات يتماشى مع أداء الفرد.	
					تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات.	
					تخصص المؤسسة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير.	
					تحقق الشركة نموا في نسب التحديث التقني والأتمتة.	

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق الثاني

قائمة المحكمين.

الرقم	الأستاذ
01	الأستاذ غضبان حسام الدين
02	الأستاذة بن تركي زينب
03	الأستاذ شنشونة محمد