**الفهرس**

|  |  |
| --- | --- |
| **المحتويات** | **الصفحة** |
| **البسملة** |  |
| **الدعاء** |  |
| **الإهداء** |  |
| **شكر وتقدير** |  |
| **الملخص/ Abstract** |  |
| **الفهرس** |  |
| **قائمة الأشكال** |  |
| **قائمة الجداول** |  |
| **المقدمة** | |
| **إشكالية البحث** | **أ** |
| **نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة** | **ب** |
| **أهمية الدراسة وأهدافها** | **ج** |
| **مبررات اختيار موضوع البحث** | **د** |
| **هيكل الدراسة و منهجية البحث** | **د** |
| **الدراسات السابقة** | **ه** |
| **الفصل الأول:الإطار النظري للتعلم التنظيمي** | |
| **تمهيد** | 2 |
| **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي** | 3 |
| **المطلب الأول:ماهية التعلم التنظيمي** | 3 |
| **الفرع الأول:مفهوم التعلم التنظيمي** | 3 |
| **الفرع الثاني :خصائص التعلم التنظيمي** | 5 |
| **الفرع الثالث: أهمية التعلم التنظيمي** | 6 |
| **الفرع الرابع: أهداف التعلم التنظيمي** | 8 |
| **المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي** | 8 |
| **الفرع الأول: التعلم التكيفي** | 8 |
| **الفرع الثاني: التعلم التنبؤي** | 9 |
| **الفرع الثالث: التعلم التفاعلي** | 9 |
| **الفرع الرابع: التعلم الجمعي** | 10 |
| **الفرع الخامس: التعلم التوليدي** | 10 |
| **المطلب الثالث :أدوات التعلم التنظيمي** | 11 |
| **المبحث الثاني :عملية التعلم التنظيمي** | 12 |
| **المطلب الأول: مراحل التعلم التنظيمي** | 12 |
| **الفرع الأول : الذاكرة التنظيمية** | 13 |
| **الفرع الثاني: اكتساب المعرفة** | 14 |
| **الفرع الثالث : تسهيل عملية لوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة** | 15 |
| **الفرع الرابع: تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة** | 16 |
| **المطلب الثاني :مستويات التعلم التنظيمي** | 16 |
| **الفرع الاول:التعلم على المستوى الفردي** | 16 |
| **الفرع الثاني: التعلم على مستوى الفريق** | 16 |
| **الفرع الثالث: التعلم على مستوى المنظمة** | 17 |
| **المطلب الثالث: ممارسة عملية التعلم التنظيمي** | 18 |
| **الفرع الأول: إستراتيجية التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي)** | 20 |
| **الفرع الثاني: بعد هيكل تنظيمي يدعم عملية التعلم التنظيمي (البعد التنظيمي)** | 20 |
| **الفرع الثالث: بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي (البعد الثقافي)** | 21 |
| **المبحث الثالث:الفعالية التنظيمية والتحسين المستمر للتعلم التنظيمي** | 21 |
| **المطلب الأول :الفعالية التنظيمية** | 22 |
| **المطلب الثاني: التحسين المستمر (الكايزن)** | 23 |
| **خلاصة الفصل** | 26 |
|  | |
| **تمهيد** | 28 |
| **المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء** | 28 |
| **المطلب الأول: ماهية الأداء** | 29 |
| **الفرع الأول:مفهوم الأداء** | 29 |
| **الفرع الثاني:عناصر الأداء** | 30 |
| **المطلب الثاني: أبعاد أداء المؤسسة** | 30 |
| **المطلب الثالث: تصنيفات الأداء في المؤسسة** | 32 |
| **الفرع الأول:التصنيف حسب معيار المصدر** | 33 |
| **الفرع الثاني:حسب معيار الطبيعة** | 33 |
| **الفرع الثالث:التصنيف حسب معيار الشمولية** | 35 |
| **الفرع الرابع:التصنيف حسب المعيار الوظيفي** | 35 |
| **المطلب الثالث: مستويات الأداء في المؤسسة** | 36 |
| **المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء** | 37 |
| **الفرع الأول: العوامل الداخلية** | 37 |
| **المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء في المؤسسة** | 42 |
| **المطلب الأول:مفاهيم عامة** | 42 |
| **الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء** | 42 |
| **الفرع الثاني:مفهوم تحسين الأداء** | 43 |
| **المطلب الثاني: مستويات تقييم أداء المؤسسة** | 43 |
| **المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء في المؤسسة** | 46 |
| **المطلب الرابع: أداة القياس الحديثة للأداء في المؤسسة ( بطاقة الأداء المتوازن** | 48 |
| **الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC )** | 49 |
| **الفرع الثاني:أهمية بطاقة الأداء المتوازن:** | 50 |
| **الفرع الرابع: مراحل بناء و تنفيذ نظام تقويم الأداء المتوازن** | 52 |
| **المبحث الثالث: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء** | 53 |
| **المطلب الأول: التعلم التنظيمي وتحسين الأداء** | 56 |
| **المطلب الثاني: التعلم الفرقي وتحسين الأداء** | 56 |
| **المطلب الثالث: دور التعليم التنظيمي في تحقيق إدارة التميز** | 57 |
| **خلاصة الفصل** | 60 |
|  | |
| **تمهيد** | 62 |
| **المبحث الأول: تعريف بمؤسسة CILAS للاسمنت بسكرة** | 63 |
| **المطلب الأول:الموقع** | 63 |
| **المطلب الثاني:رؤية المؤسسة** | 63 |
| **المطلب الثالث: إستراتيجية المؤسسة** | 63 |
| **المطلب الثالث: نشاط المؤسسة** | 63 |
| **المطلب الخامس: مراحل تصنيع الأسمنت** | 64 |
| **المبحث الثاني :عرض وتحليل نتائج الدراسة** | 65 |
| **المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة** | 65 |
| **الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس** | 67 |
| **الفرع الثاني:توزيع أفراد العينة حسب العمر** | 67 |
| **الفرع الثالث:توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي** | 68 |
| **الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية** | 69 |
| **الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة** | 70 |
| **الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب عدد التكوينات المحصل عليها** | 70 |
| **المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة** | 71 |
| **المطلب الأول: اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد التعلم التنظيمي** | 72 |
| **الفرع الأول: البعد الاستراتيجي** | 72 |
| **الفع الثاني :البعد التنظيمي** | 73 |
| **الفرع الثالث: البعد الثقافي** | 75 |
| **المطلب الثاني:اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن** | 77 |
| **الفرع الأول: بعد التعلم والنمو** | 77 |
| **الفرع الثاني: بعد العمليات الداخلية** | 79 |
| **الفرع الثالث:بعد العملاء** | 80 |
| **الفرع الرابع:البعد المالي** | 81 |
| **المبحث الثالث:اختبار الفرضيات** | 83 |
| **المطلب الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** | 83 |
| **الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى** | 84 |
| **الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** | 85 |
| **الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** | 86 |
| **الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة** | 87 |
| **خلاصة الفصل** | 88 |
| **الخاتمــة** | 90 |
| **قائمة المراجع** | 92 |
| **قائمة الملاحق** | 97 |