

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences *Economique*

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم والتسيير

الموضوع

اثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية
دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

ترغيني صباح

إعداد الطالب(ة):

قواسمي صفية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شيشون بوعزيز	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ترغيني صباح	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	موسي سهام	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2019 2020

إهداء

بسم الله أبدأ فاتحة الكتاب و على الله أتقدم بطلب أن يفتح لي درب الصواب، وعلى الرسول صلى الله عليه وسلم أستفتح بحكمة آيات الله، الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي لا يطيب ليل إلا بشكره، ولا يصفو نهار إلا بذكره، ولا تزهو حياة إلا بطاعته، لا طعم للدنيا إلا برضاه، أحمده الصبي على ما منحتني إلى منارة العلم والإمام المصطفى، إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

بأكثر من يدوق أسينا أكثر من همومنا الكثير من الصعوبات وهانذا اليوم والحمد لله نطوي سمرالليالي وتعبد الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع وبعد أهدي ثمرة جهدي

إلى روح والدي العزيز طيب الله ثراه وتغمده بواسع رحمته وأسكنه فسيح جنانه وكان خير مثال لرب الأسرة، والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي تمنيت أن يكونا سدي وان يقطع معي ثمرة جهدي ولكن قدر الله وما شاء فعل وأقول له ما أنا على الدرب وصلت وعلى الحمد وفيت ورجاني من بقراً هذا العمل أن يترحم على روح أبي الزكية الطاهرة العزيز -علي-

إلى من رقع العطاء أمام قدميها، وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعنا لغد أجمل

إلى نبع الصبر وطاحة الأيدي البيضاء، إلى شمسي المشرقة التي تلقى بدفنها ولم تغيب عنني بنورها

إلى من ألقنت بنفسها في هوة الزمان لتكون جسرا يوصلني الأمان إلى من أنارت دربي بنورها وروتني من نبع الحنان إلى من علمتني معنى التحدي في عز الوهن إلى التي قالت لي دوها أن آخر الليل صباح، وأن بذرة الانتصار تولد من رحم الاجتهاد إلى أمي الغالية -فطيمة- أطل الله في عمرها

إلى المصابيح التي تلاًلت في السماء كواكب تبعث نورها وحطم ظلمة بيتنا إلى الذي تقاسموا معي عبء الحياة إخوتي محمد طاهر، لطفي، فاتح، بدر الدين، محمد القادر

إلى من هم اقرب إلي من روعي إلى من شاركوني ذكريات الدراسة إلى إخوتي الذين بهم تألمت ونهضت ونجبت وتعلمت: شهرة، كنزة، صباح، فريال، نورة

ولا ننسى أختي وسندي في مشواري و توأم نفسي سهام

إلى براعم العائلة ونور الدار: علي، أبة الأء، أميرة حفظهم الله ورحمهم وأنار الله طريقهم بالعلم والمعرفة

إلى ينبوع الصداقة الحقيقية إلى أخواتي التي لم تلدهم لي أمي ولكن ولدتهم أيام والمواقف: زينب، إيمان، عائشة، وفاء، نادية، دليلة، مريم، وردة.

إلى كل من عرفتهم و صادقهم وأحبوني وعجز قلبي أن يذكرهم، وإلى من ساعدني في إنجاز هذا البحث

شكر وعرقان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحمد ربي وأشكر فضله ونعمه وأصلي

وأسلم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم معلم البشرية، والمهدي إلى النور

فإنني في البداية أشكر الله العلي القدير امتثالاً لقوله تعالى لنن شكرتم لأزيدنكم

الذي أمدني برعايته وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة، ثم أتوجه بجزيل الشكر والتقدير

إلى المشرفة (ترخيني صالح) الذي كانت سند ودعم لي في توجيه

وجزيل الشكر إلى كل أساتذة العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير. وإلى جميع عاملات وعمال مؤسسة سونغاز بسكرة

لا ننسى في آخر المطاف بأسمى عبارات الاحترام والتقدير لكل من علمنا

حرفنا إلى من ساعدنا من قريب وبعيد

إن لساني ليعجز أن يجد الكلمات التي يعبر بها عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من

ساهم في هذا العمل المتواضع حتى يضيء قطرة في محيط العلم

الملخص:

حاولت هذه الدراسة اختبار وقياس اثر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة) في تحسين أداء الموارد البشرية. منهجية الدراسة وصفية اعتمدت على مقارنة كمية بالتطبيق على دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء والغاز. جمع البيانات الأولية تم بصورة رئيسية اعتماداً على 45 استبيان بحثياً فيما تمثلت المعلومات الثانوية في مجموعة من الوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة وبعض المقالات والدراسات أظهرت نتائج الدراسة لا يوجد تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في حين لم تكن هناك علاقة مستويات التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية ذات دلالة إحصائية. حدود الدراسة تستثني الدعوة لتعميم نتائجها بحكم ظرفيتها وخصوصية الحالة التي تمت فيها إلا أن هذا لم يمنع من تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسن مستوى التعلم التنظيمي ومشاركته في توفير الظروف الملائمة لدعم أداء.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي؛ التعلم الفردي؛ التعلم الجماعي؛ التعلم على مستوى المنظمة، تحسين أداء الموارد البشرية؛ مؤسسة سونلغاز.

Resumé : Cette étude a tenté de tester et de mesurer l'impact de l'apprentissage organisationnel avec ses trois niveaux (apprentissage individuel, apprentissage en groupe et apprentissage à l'échelle de l'organisation) sur l'amélioration de la performance des ressources humaines. La méthodologie de l'étude est descriptive, basée sur une approche quantitative appliquée à une étude de cas de Sonelgaz Production Corporation Électricité et gaz. La collecte de données primaires reposait principalement sur 45 questionnaires de recherche. Les informations secondaires étaient représentées dans un ensemble de documents et de registres internes de l'établissement et dans certains articles et études. Les résultats de l'étude ont montré que les dimensions de l'apprentissage organisationnel n'avaient aucun effet sur l'amélioration des performances des ressources humaines, alors qu'il n'y avait pas de relation entre les niveaux d'apprentissage organisationnels pour améliorer les performances des ressources humaines, ce qui est statistiquement significatif. Les limites de l'étude excluent l'appel à diffuser ses résultats en raison de sa circonstance et de la spécificité du cas dans lequel elle s'est déroulée, mais cela n'a pas empêché la présentation de quelques recommandations qui amélioreraient le niveau d'apprentissage organisationnel et sa participation à la mise en place des conditions appropriées pour soutenir la performance.

Mots clés: apprentissage organisationnel; Apprentissage individuel ; Apprentissage en groupe; Apprentissage à l'échelle de l'organisation, amélioration des performances des ressources humaines; Fondation Sonelgaz

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
//	الإهداء
//	الشكر
//	قائمة الأشكال
//	قائمة الجداول
//	قائمة الملاحق
//	ملخص الدراسة
أ	المقدمة العامة

1	الفصل الأول: السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية
1	تمهيد
1	1/ المدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
2	1/ ماهية التعلم التنظيمي
4	2/ أنواع ومستويات التعلم التنظيمي
7	3/ طرق وأساليب التعلم التنظيمي
9	4/ نماذج ومعوقات التعلم التنظيمي
16	5/ مفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة
20	6/ نماذج المنظمة المتعلمة
25	II/ أداء الموارد البشرية الأطر المفاهيمية والماهية الوظيفية
26	1/ مفهوم الأداء ومحدداته
29	2/ أنواع الأداء
32	3/ آليات أداء الموارد البشرية

35	4/ مفهوم وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية
39	5/ خطوات وطرق تقييم أداء الموارد البشرية
50	6/ أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية
53	خلاصة الفصل
54	III/تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة-
55	تمهيد
55	I/إجراءات الدراسة الميدانية
55	1/ اختبار صدق وثبات الاستبيان
55	1.1/ ثبات الاستبيان
56	2.1/ صدق الاستبيان
56	2/ مجتمع وعينة الدراسة
61	1.2/ مجتمع الدراسة
65	2.2/ عينة الدراسة
67	II / تحليل محاور الاستبيان
67	1/الإجابة على أسئلة المحور الأول:ما هو واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز ؟
70	2/ الإجابة على أسئلة المحور الثاني: ما هو واقع أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز ؟
72	III/ اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
72	1/ شروط استخدام أساليب الإحصاء المعلمي
72	1.1/ اختبار التوزيع الطبيعي
73	2.1/ اختبار الملائمة وخطية العلاقات (صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات)
74	1- صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
75	2- صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية
76	2/ اختبار الفرضيات
77	1.2/ اختبار الفرضية الرئيسية
77	2.2/ اختبار الفرضيات الفرعية

78	3/مناقشة النتائج والتعليق عليها
80	خلاصة
82	الخاتمة
89	قائمة المراجع
100	الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	هيكل التعلم كروسان	12
2	تكامل الأداء والتعلم	13
3	وظائف الأداء	13
4	وظائف التعلم	13
5	نموذج للمنظمة المتعلمة بيتر سينج	21
6	أهداف تقييم أداء العاملين	39
7	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	41
8	قائمة مراجعة لأداء العامل	43
9	التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف	44
10	استمارة تقييم عامل مبيعات بطريقة الوقائع الدرجة	46
11	نموذج لطريقة الاختيار الإجباري	47
12	تقييم الأداء في منظور الإدارة بالأهداف	49
13	الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز	62
14	الهيكل التنظيمي لسونلغاز بسكرة	64

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان	65
2	خصائص عينة الدراسة	67
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للتعلم الفردي بمؤسسة سونلغاز	68
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للتعلم الجماعي بمؤسسة سونلغاز	69
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للتعلم على مستوى المنظمة بمؤسسة سونلغاز	69
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء لأداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز	71
7	معامل الالتواء والتقلطح لأبعاد المتغيرين	72
8	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	73
9	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية	74
10	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	75
11	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية	76

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
101	الاستبيان	1
104	مخرجات SPSS V21	2

المقدمة العامة

مقدمة

في عصر جديد متطور الذي جعل العالم قريةً كونيةً صغيرة، بفضل التكنولوجيا والانفتاح العلمي في مختلف الميادين، والتي أثرت على بيئة الأعمال، على اعتبار المنظمات أنظمة مفتوحة تؤثر في بيئة الخارجية وتتأثر بها،

وتسعى دائماً المؤسسة إلى استخدام أفضل أساليب إدارية وأكثر حداثة لتحقيق نجاحها، ومن بين هذه الأساليب التعلم التنظيمي. ويعد هذا الأخير أحد أبرز المداخل الحديثة التي يمكن للمنظمة اعتماده كأحد استراتيجيات التي يمكن أن تتبناها لمعالجة مشكلاتها، ومواكبة هذا التغير السريع لعملية التعلم يمكن أن تكون شخصياً أو جماعياً أو تنظيمياً وكلا أنواع من التعلم يعد على قدر كبير من الأهمية للمنظمات إذا أخذنا باعتبار أن أداء المؤسسات هو دالة لأداء أفرادها، وان أداء الفرد يتأثر بصورة أو بأخرى بعملية التعلم.

إن المورد البشري من الموارد الأساسية والثروة الأولى والجوهرية بالنسبة للمنظمة المعاصرة في تحقيق أهدافها وتكيفها مع بيئة المؤسسة، وأصبحت تعمل على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات الأفراد لديها لرفع الإنتاجية باستمرار وتحقيق الأداء بالمستوى المطلوب.

ويمكن القول بأن عملية تقييم الأداء العمود الفقري في إدارة الموارد البشرية ووسيلة يتعرف من خلالها الفرد على نقاط القوة والضعف لديه ويحاول جاهداً على تحسين أدائه في المستقبل وتستفيد المؤسسة من هذا التقييم في

معرفة مستوى العاملين ووضع أساليب جديدة تتلاءم مع هذه التغيرات ومن بين هذه الأساليب التعلم التنظيمي.

فالتعلم التنظيمي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية مما يساهم في زيادة الإنتاجية، فتجعلها تسعى لاستجابة المتغيرات بأسلوب التعلم الذي يؤثر على أداء العاملين فالطاقات الفعلية التي يخترنها الأفراد في عقولهم تشكل

مصدراً مهماً من مصادر الثروة المعرفية في المنظمة، وتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة كمنظمة كمنظمة في

نشاطاتها، وتتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية حفاظاً على كفاءة المنظمة وقدرتها على استمرار

ونجاحها في تحقيق أهدافها، وضمان مسايرة تغيرات المحيط وبخلاف ذلك سوف لن تضمن المنظمة استمرارية

النجاح والتطور والبقاء لفترة طويلة من الزمن، وفرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة.

1/ الإشكالية

احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الدارسين والممارسين منذ نهاية سبعينات القرن الماضي، وحاول الدارسون تحديد معالمه وخصائصه الأساسية التي يمكن استخدامها لتكوين المنظمة المتعلمة.

وفي ظل التطورات الحديثة وابتكار التكنولوجيا أدى ذلك إلى قيام المنظمات بالبحث عن أساليب جديدة .

وهو التعلم التنظيمي الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة في بيئة سريعة التغير من أجل تحسين أداء المنظمة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود إطارات بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه، وهذا التحدي على جميع المنظمات بصفة عامة وعلى منظماتنا العربية بصفة خاصة، إذ أصبحت تتعرض لمزيد من الضغوط الدولية لتوجه نحو العالمية.

تعد مؤسسة سونلغاز نظاما مفتوحا؛ وجب عليه التحول إلى أساليب إدارية أكثر حداثة والمنظمات الفاعلة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي الجزائري وركيزة تعتمد عليها الولاية في القطاع الاقتصادي وذلك لوجود حلول للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية.

كما أنها تساهم بقدر كبير في امتصاص البطالة وتوفير مناصب الشغل والنهوض بالاقتصاد الوطني، ويكون العمل وفق أساليب إدارية متطورة وباستخدام وسائل وتقنيات حديثة لتحسين أداءها وتدارك بعض الأخطاء التي تسجل من حين إلى آخر، مما تكبد المواطنين والدولة خسائر مكلفة، وذلك لن يتأتى إلا بإطارات كفؤة ومتعلمة سلاحها العلم والمعرفة، وأفراد ذوي مهارات وخبرة لتقديم جودة الخدمة والسرعة في تلبية احتياجات المواطن. وتطوير مستمرة يؤدي إلى استجابة فورية للتهديدات الخارجية ويعزز من فرص الاستفادة منها، فقد بات اليوم من الضروري فهم عملية التعلم وكيفية تعلم المنظمات وهذا من خلال دمج جميع العاملين في عملية التعلم وبأسرع الطرق المتاحة .

انطلاقا من أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية حسب الباحثين والدارسين السابقين تأتي إشكالية هذه الدراسة التي يمكن صياغتها كما يلي:

ما مدى تأثير التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لولاية بسكرة؟

2/ التساؤلات الفرعية للدراسة:

ومن خلال الإشكالية المطروحة نستنبط تساؤلات الفرعية التالية:

1/ ما مدى ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لولاية بسكرة؟

2/ ما مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية بسكرة؟

3/ ما مدى تأثير التعلم الفردي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية بسكرة؟

4/ ما مدى تأثير التعلم الجماعي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية بسكرة؟

5/ ما مدى تأثير التعلم على مستوى المنظمة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية بسكرة؟

3/فرضيات الدراسة

قصد تسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة وأسئلة الفرعية تمخضت الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر معنوي لتعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة

الفرضيات فرعية

1/ لا يوجد أثر معنوي لتعلم الفردي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.

2/ لا يوجد أثر معنوي لتعلم الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.

3/ لا يوجد أثر معنوي لتعلم على مستوى المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.

4/الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى أدبيات التي تحدثت عن التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية ومحاولة الربط بينهما، وبيان المجالات التي يتوقع أن تستفيد منها الدراسة الحالية من دراسات السابقة.

1.4/الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

الدراسة الأولى: عيشوش خيرة "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة

سوناطراك.رسالة الماجستير، العلوم كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،

2011/2010

هدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والمتمثلة في التعلم التنظيمي وذلك من خلال دراسة التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي والمستوى الفرقي والمستوى التنظيمي، ومحاولة ربط ذلك ببعض العوامل التي تساعد في تحسين أداء المنظمة وكان مجتمع الدراسة مؤسسة سونلغاز، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن التعلم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين أداء المنظمات، وذلك لأن تطبيقه يحسن من وضع المنظمة وأفرادها وذلك بنقلها من الوضع الحالي إلى وضع جديد يقوي من مركزها التنافسي.

الدراسة الثانية: ترغيني صباح "دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة

مؤسسة كوندور برج بوعريريج " أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

محمد خيضر بسكرة، 2018/2017

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما مدى أهمية التعلم التنظيمي(تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة،

التعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين، التعلم من الموردين) في دعم الابتكار(ابتكار

المنتج، العمليات، الإداري، التسويقي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على 100 عامل وكذا مقابلة.

وأظهرت الدراسة أن بعدي (التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين) لهما تأثير على دعم الابتكار أما أبعاد أخرى لا تؤثر في الابتكار بمؤسسة كوندور ببرج بوغريج.

الدراسة الثالثة: بربط فطيمة الزهرة: أهمية التعلم التنظيمي في تكوين الرأس مال الفكري-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة 2016/2015

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري وذلك من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي، أو من خلال الأثر الناتج عن مساندتها في تكوين رأس المال الفكري. حيث استهدفت مسيري مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج حيدرة البالغ عددهم 150 مسيرا وتوصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستويات التعلم التنظيمي على مختلف مكونات رأس المال الفكري، وتحتاج مكونات رأس المال الفكري في تكوينها إلى مستوى معين من التعلم التنظيمي أكثر من مستوى آخر.

2.4/الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية

الدراسة الأولى: ياسر محمد صديق أبو القاسم: "الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية ، أطروحة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان 2017.

تناولت الدراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء الموارد البشرية، في قطاع خدماتي بسودان. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 200، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية، وعلاقة بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية، وعلاقة ايجابية بين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية.

الدراسة الثانية: محمود حيمر: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2018/2017

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية. وشملت العينة حجمها 200 فرد تنتمي إلى منظمات اقتصادية جزائرية، حيث توصل إلى نتائج عدم اهتمام المنظمات بتنمية كفاءات بالقدر الكافي وغياب إدارة كفاءات لديها مما انعكس على أداء الموارد البشرية وغياب الحوافز المادية والمعنوية تدفع لتحسين الأداء ووجود علاقة ارتباط بين تنمية كفاءات و تحسين الأداء الموارد البشرية.

جوانب الاستفادة من دراسات السابقة: يمكن عرضها في النقاط التالية :

-اختيار أداة الدراسة: فأغلب الدراسات التي تم الاطلاع عليها استخدمت أداة الاستبيان في جمع البيانات وهذا ما تم اعتماد عليه في هذه الدراسة.

-اختيار المؤسسة محل الدراسة: لقد اعتمدت بعض الدراسات على المؤسسات التي تنشط في القطاع الاقتصادي، وفي هذه الدراسة فقد تم توزيع الاستبيان في مؤسسة ذات طابع اقتصادي كذلك بهدف معرفة واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية.

-اختيار الأبعاد: اعتمدت دراسات السابقة على أبعاد مختلفة فيما يخص التعلم التنظيمي والأداء، أما دراستنا اعتمدت مستويات التعلم التنظيمي الثلاثة (فردية، جماعية، على مستوى المنظمة) وأبعاد أداء الموارد البشرية (جودة العمل المنجز، للالتزام، كمية العمل المنجز)

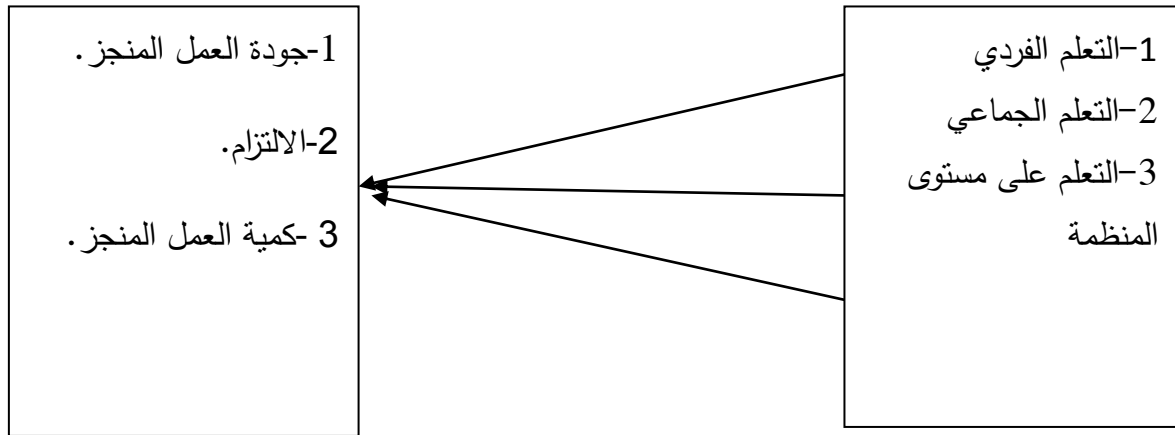
5/ نموذج الدراسة

بناء على مجموعة الدراسات السابقة، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وتبعاً للإطار النظري لها، تم تطوير النموذج المقترح للدراسة والذي من خلاله يتم الربط بين مستويات التعلم التنظيمي من جهة وأبعاد أداء الموارد البشرية من جهة أخرى لمعرفة مدى تأثير التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.

الشكل (1) نموذج الدراسة

أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)

التعلم التنظيمي (المتغير المستقل)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات السابقة.

6/ التعريفات الإجرائية

1.6/ التعريفات الإجرائية للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) ومستوياته

✓ **التعلم التنظيمي:** هو نشاط يمارسه الفرد في اكتساب مهارات جديدة أو تطوير مهارات السابقة من أجل التأقلم مع البيئة .وله ثلاثة أبعاد هي:

✓ **التعلم الفردي:** هو التعلم الذي تفرضه المنظمة على الفرد في تغيير في مهاراته وأفكاره واتجاهاته لتحقيق المهام المطلوبة منه.

✓ **التعلم الجماعي:** يحدث من خلال تفاعل أعضاء الفريق ونقل المعرفة فيما بينهم وتحقيق أهداف المشتركة.

✓ **التعلم المنظمي(على مستوى المنظمة):** هي مجموعة الأفكار والمعلومات لدى المنظمة، ثم اكتسابها من خلال نشاطات أفرادها تساعد في حل مشكلة التي تواجه المنظمة في وقت قصير .

2.6/ التعريفات الإجرائية للمتغير التابع (الأداء الموارد البشرية) وأبعاده

✓ **الأداء:** هو قيام الفرد أو مجموعة العاملين للأعمال مسندة إليهم من طرف منظمة لتحقيق أهدافها المسطرة أو هو الانجاز على تحقيق أهداف. ويتكون من الأبعاد التالية:

✓ **الجهد:** الطاقة المبذولة.

✓ **جودة العمل المنجز:** مدى مطابقة العمل للمواصفات المحددة ودرجة الابتكار والإبداع العامل في أدائه.

✓ **الالتزام:** يشير إلى مستوى الالتزام والشعور الايجابي والتفاني الذي يتمتع به العاملون تجاه المنظمة

✓ **كمية العمل المنجز:** هو مقدار العمل الذي يستطيع موظف انجازه في ظل ظروف عمل مناسبة وعادية، مع مراعاة المهام الموكلة للموظف مع قدراته ومهاراته وإمكانياته..

7/ أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المدروسة والمتمثلة في التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية، وعليه فإن دراستنا تتبلور أهميتها من خلال النقاط الآتية:

-حاجة المؤسسات الجزائرية إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية.

-أصبح التعلم التنظيمي حتمي لا مفر منه بالنسبة للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة.

-إن تطبيق هذه الدراسة في إحدى المؤسسات الجزائرية يساهم في تعريف الكوادر الإدارية بالتعلم التنظيمي

ومدى مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية.

-التكلم عن التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء لا يعني الاقتصار على التعلم الفردي وإنما لا بد من تناوله

في مستويات ثلاث، ويشمل إلى جانب التعلم الفردي كلا من التعلم على مستوى الجماعي والتعلم على مستوى

التنظيمي.

ومن منطلق يمكن للتعلم التنظيمي أن يرتبط بأبعاد الأداء الثلاثة.

- مفهوم التعلم التنظيمي حديث العهد نسبيا في المؤسسات العربية، لذلك فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة الحديثة.

8/ أهداف الدراسة

يكمُن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة عن أثر التعلم التنظيمي بمستوياته (الفردية، الجماعية، على مستوى

المنظمة) في تحسين أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى أهداف التالية:

- تقديم إطار نظري وفكري متكامل حول مفهوم التعلم التنظيمي ومفهوم أداء الموارد البشرية والعلاقة بينهما.

- دراسة عملية التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي والمستوى الجماعي والتنظيمي، وربط

ذلك ببعض أبعاد التي تساعد في تحسين أداء الموارد البشرية.

- التعرف على مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز ببسكرة.

- استكشاف واقع التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز ببسكرة وتأثيره على أداء الموارد البشرية.

- الرغبة في معرفة مدى إدراك مؤسسة سونلغاز أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء مواردها البشرية.

- تتوقع الباحثة إثراء المكتبة الجامعية في هذا الحقل الدراسي.

- تقديم توصيات واقتراحات للمؤسسة محل الدراسة .

9/ منهجية الدراسة

لمعالجة موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي

يعد جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة بهدف تكوين قاعدة

أساسية من البيانات والمعلومات المطلوبة في جانب النظري للدراسة.

أما في الجانب الميداني للدراسة اعتمدنا على منهج دراسة حالة للمؤسسة سونلغاز ببسكرة مع تحليل كافة

البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبيان المخصصة لذلك

لمعرفة امدى تأثير التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية .

10/محددات الدراسة الزمانية والمكانية

خضعت دراستنا لموضوع البحث ضمن المجالات التالية:

1.10/المجال الزمني:

تم البحث وتطبيق استبيان على عينة الدراسة خلال السنة الجامعية 2019م-2020م.

2.10/المجال المكاني:

أجرينا الجانب التطبيقي للدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية بسكرة وذلك من خلال تشخيص أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخل مصالح (مصلحة العلاقات التجارية، مصلحة الدراسات ومتابعة الأشغال، مصلحة الاستغلال للغاز، مصلحة الاستغلال للكهرباء) متواجدة بمؤسسة سونلغاز ببسكرة

3.10/المجال البشري:

تمثلت عينة البحث على عمال مؤسسة سونلغاز ومست جميع المستويات الوظيفية.

11/هيكل الدراسة

تضمنت الدراسة فصلين، فصل نظري خاص بمتغيرين حيث قسم إلى مبحثين، فخصص المبحث الأول للتعلم التنظيمي، والمبحث الثاني لأداء الموارد البشرية وتناولنا فيه أداء الموارد البشرية وتقييم الأداء واثـر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.

والفصل الثاني خاص للدراسة التطبيقية أي دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية بسكرة، بالإضافة إلى ملخص شامل للدراسة ككل.

وأخيرا اختتمنا دراستنا بخاتمة فيها أهم نتائج الدراسة، وبعض المقترحات والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة.

12/صعوبات الدراسة

لا تكتمل أي دراسة علمية إلا بمواجهة صعوبات تعرقل نوعا ما سير البحث، لكن هذا لم يمنعنا في دراستنا من إتمام العمل ومواصلته، فنتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

-جائحة كورونا التي عرقلت سير الدراسة في جانبها النظري لتتقل إلى مكتبة الجامعة والحصول على مراجع الكافية إلى حد ما والجانب التطبيقي صعوبة الاتصال بأفراد العينة خاصة في ظل هذا الوباء فالمؤسسة ترفض المتربصين مما يلزم الباحثة الاعتماد على بعض علاقاته الشخصية للدخول إلى بعض الأقسام والمصالح بالمؤسسة، حتى ولو لم تحصل على ترخيص من الجامعة .

-قلة المراجع (المتميزة) في التخصص، حيث يمكن للباحث أن يجد ما يكفي من الكتب في الموضوع الواحد ولكنها في اغلبها تكرر لبعضها البعض.

هيكل البحث: قسمت الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول نظري فتطرقنا فيها للمتغيرين، فالمتغير الأول عنون بمدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وتناولنا فيه ماهية التعلم التنظيمي، وأنواع ومستويات التعلم التنظيمي، وطرق وأساليب التعلم التنظيمي، ونماذج ومعوقات التعلم التنظيمي، ومفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة، ونماذج المنظمة المتعلمة. أما العنصر الثاني عنون بأداء الموارد البشرية الأطر المفاهيمية والماهية الوظيفية حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء ومحدداته، وأنواع الأداء، وآليات أداء الموارد البشرية، ومفهوم وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية، وخطوات وطرق تقييم أداء الموارد البشرية، وأثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.

والفصل التطبيقي عنون بتحسين أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة-حيث تناولنا فيه إجراءات الدراسة الميدانية، وتحليل محاور الاستبيان، واختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

**الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتعلم
التنظيمي والمنظمة المتعلمة**

تمهيد

تزايد الاهتمام بالتعلم التنظيمي واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية، إذ أن المنظمات التي لا تهتم بأنشطة وفعاليات التعلم التنظيمي قد لا تستطيع التصدي لهذه التغيرات، فأصبح للتعلم التنظيمي المكانة في تطوير وتحسين الأداء وذلك من خلال تكوين والتدريب وتعلم الفردي والتعلم الجماعي اللذان بدورهما يؤديان إلى التعلم التنظيمي.

بقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الإنسان من المهدي إلى اللحد فإن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم، من ممارسات الآخرين واستثمار قدرات الذهن في خلق المعرفة كوحدة تعلم ونجاح المنظمة المتعلمة مرتبطة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل، باعتبارها العنصر المؤثر والفعال في تحقيق أهداف المنظمة وضمان نموها واستقراره.

ويعد عنصر الأداء المقياس للحكم على فعالية وكفاءة الأفراد والمنظمة، وذلك من خلال قيام بعملية تقييم الأداء وهي وظيفة قديمة لكنها تطورت مع الزمن لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات ويترتب عليها قرارات إدارية كالترقية والنقل والتدريب وتدفع الإدارة للعمل بحيوية ونشاط وتحسين الأداء العاملين نتيجة مراقبتهم بشكل مستمر .

1/ المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

ليس التعلم في المنظمات بالشيء الجديد، بل هو لصيق بها منذ القدم، وتتعرز هذه الحقيقة بصورة أكثر عندما نتذكر أن الأفراد هم الذين يجب أن يتعلموا أولاً. ولعل تركيز وجهات النظر على عملية التعلم التنظيمي له ما يبرره، وتعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة، انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والفرق بتعلم المنظمة ككل، وتعتمد فعالية المنظمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة (بلقاسم جوادي، 2015، ص24)

والمنظمة المتعلمة تعمل على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير وقابليتها للتعلم من أجل تكيف مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة وضمان استمرارها وهذا ما نتطرق إليه في المبحث:

1/ ماهية التعلم التنظيمي

1.1/ مفهوم التعلم التنظيمي

إن مفهوم التعلم التنظيمي ليس حديث النشأة بل تمتد جذوره إلى أدبيات نظريات التنظيم والنظم حيث يعتبر سيمون simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي عام 1969م وبعد ذلك تلتها عدة محاولات لتطوير وتعريف التعلم التنظيمي لعدة مفكرين أبرزهم Aryyris and Shesemiy،1974 Duncan (بريطل فطيمة الزهراء،2016، ص5)

وينظر البيلاوي وحسين (2007): إلى التعلم التنظيمي باعتباره عملية تحويلية للمعرفة الفردية إلى معرفة جماعية، بما يساعد المنظمة التعليمية عن تطوير واستخدام المعرفة وتحسين ذاتها بشكل مستمر، وهو من المفاهيم التي تستخدم لتشير إلى جوهر إدارة المعرفة حيث إنتاج المعرفة والمشاركة الجماعية فيها. (ثروة عبد الحميد عيسى،2016، ص88)

وبيتر سينج petèrsenge: أن عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة لخبرات العاملين سواء الفردية أو الجماعية، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لتحقيق أهدافها الرئيسية. (مدحت محمد أبو النصر، 2012، ص138)

أما رايسنات Raystata يرى: أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة. (محمد يوسف القاضي، 2015، ص88)

ويعرف سنج senge (1990): التعلم التنظيمي بأنه عملية منهجية تقوم على اكتساب المعلومات ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر. أو أنه يعبر عن التصرف المقصود الذي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها من خلال التعلم التكيفي والابتكاري. (يوسف عطوي المواضية، 2017، ص38)

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

أما بلبيسي برامان (Balasubramanian 1995): يقصد بالتعلم التنظيمي الطرائق التي تبنى المنظمات بموجبها المعرفة وإجراءات العمل حول نشاطاتها ضمن ثقافتها بشكل يتكيف مع كفاءتها التنظيمية وتطورها عن طريق تحسين استخدام المهارات الواسعة للموارد البشرية.

(هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، 2011، ص 307)

كما يقصد بالتعلم التنظيمي أي تغيير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة ويركز على اكتساب المعرفة والمواقف والقيم والمهارات. (أكرم محمد الياسري، ظفر ناصر حسين، 2013، ص 246)

التعريف الإجرائي: يمكن القول أن التعلم التنظيمي عملية اكتساب المعلومات والمعرفة في المنظمة من أجل تحسين الأداء مواردها البشرية ويوجد على ثلاثة مستويات التعلم الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة.

2.1/ خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من سمات وخصائص نوجزها فيما يلي: (شنشونة محمد، 2014، ص 111).

- ✓ إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة.
 - ✓ وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة.
 - ✓ التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب للمنظمة.
 - ✓ أهمية دعم ومساندة قيادة المنظمة لتفعيل عملية التعلم في المنظمة.
- أما هيجان فحدد جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي: (رايس وفاء، 2011، ص 6)
- ✓ التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.
 - ✓ يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول الهدف والمستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم.
 - ✓ التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها.
 - ✓ إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف. (دارعو فاطمة، 2016، ص 39)
 - ✓ التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتطبيقها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة.

2/أنواع ومستويات التعلم التنظيمي

1.2/أنواع التعلم التنظيمي

تعددت تصنيفات لأنواع التعلم التنظيمي فلم يحدد الباحثين تصنيف محدد لأنواع التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناه المنظمة لتتحول إلى منظمة متعلمة وفي مايلي نقدم أهم تصنيفات:

1-تصنيف شون ارغيس SchonArgyris 1978:

يعتبر الباحثان من أوائل المنظرين في مفهوم التعلم التنظيمي ويعتبر تصنيفهما للتعلم التنظيمي ذو انتشار واسع وقد استخدم بشكلمكثف في الدراسات والأبحاث ذات الصلة، وهذا التصنيف ينطوي على ثلاثة أنواع (مستويات) من التعلم وهي:

✓ **التعلم أحادي الحلقة:** وفق هذا النمط من التعلم، فإن المنظمة تتعلم عندما تكتشف الأخطاء وتعمل على تصحيحها من غير المساس بسياستها أو أهدافها الحالية، وبالتالي فهو يتضمن اكتساب المعرفة ودمجها في أنشطة المنظمة بما يساهم في زيادة كفاءة أداء هذه الأنشطة من خلال إدخال تحسينات لإصلاح الخلل القائم. (مصطفى الهدله، 2013، ص35)

✓ **التعلم ثنائي الحلقة:** وهو التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات. فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر من تعلم انعكاسي أو انفعالي، وهو يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة أو إجراء تعديلات جوهرية في المنظمة وإعادة نشاطها في إطار توفير القدرات والمهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى الوصول إليه. (موسى رحمانى، صباح ترغيني، 2011، ص5)

✓ **التعلم ثلاثي الحلقة:** يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمنظمة، يأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها التي ربما تقودها إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية وثقافتها وكذا في بيئتها الخارجية، وقد أطلق

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

الباحثان SchonArgyris على هذا النوع من التعلم باسم التعلم Deutrolearning أي التعلم ثلاثي

الحلقة يهدف إلى مساعدة المنظمة 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. (صباح بن سهلة، 2016، ص57)

2- تصنيف بيترسينج:

✓ **التعلم التكيفي:** ويتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة، وهو يدور حول التقليد أو الاستنساخ

للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة، وهو يدور حول التقليد أو الاستنساخ من الغير، وتمثل كما يرى سينج

مجرد خطوة أولى باتجاه منظمة التعلم. (حامي حسان، 2016، ص126)

✓ **التعلم التوليدي:** ويركز هذا النوع من التعلم على تحدي الواقع القائم وتطويره، حيث يهتم العاملين بمحاولة تصور

مستقبل الأعمال التي تخصصهم ومحاولة تصميمها، ويتطلب ذلك تمتع المرؤوسين بدرجة عالية من الاستقلالية

لتجريب أساليب جديدة، ويتم بموجب التعلم التوليدي بناء قدرات جديدة ونبذ أساليب العمل السابقة وبشكل

مقصود.

ويكون ذلك ضروريا في جانب التشغيلي للمنظمة التي تعمل في بيئة شديدة التغير، حيث يهتم بتطلب التفكير

خارج الأطر النمطية والروتينية، ويتحقق هذا النوع من التعلم عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية، ويعتمد

على أساليب إبداعية في اكتساب المعرفة الجديدة. (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، 2018، ص214)

3- تصنيف توماس Tomas: في كتابه "ثنائية الثورات العامة" والذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي والتعلم

العالى.

✓ **التعلم الاعتيادي Normal learning:** هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

✓ **التعلم الاستثنائي High learning:** الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في

الشركة، حيث يترافق مع كل هذا الإدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تحرك الاستقرار وتهز بعمق

المفاهيم والمبادئ القديمة السابقة وتدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم لهذا يتسارع التعلم الاستثنائي الذي

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

يكون بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الفوضى والاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في المنظمة، ولعل التعليم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في ظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بسرعة من تجاربهم الخاصة. (عيشوش خيرة، 2011، ص33)

2.2/ مستويات التعلم التنظيمي

✓ **التعلم الفردي:** أشار Bontis and 2000 بونتس إلى أن التعلم على المستوى الفردي هو عملية تطوير رؤى ومعرفة جديدة ومعرفة كيفية تطوير الأفكار الجديدة وكيفية تقاسمها مع الآخرين، والمهم في هذا المستوى هو كيفية بلورة هذه الأفكار من خلال عملية التفسير، وهذه العملية (التفسير) تتطلب المقدرة والكفاءة من الأفراد، وكذلك توفير نظام للتعزيز والتركيز على ما يمكن القيام به (القدرة) وبين ما يريدون القيام (الدافع) وما يتعين القيام به (التركيز) الذي يعزز التعلم التنظيمي.

وأشار Jones جونز 2010 نقلا عن (فتلاوي 2012) إلى أن هذا المستوى من التعلم يحتاج المدراء إلى عمل أقصى الجهود لتسهيل التعلم الفردي لمهارات جديدة، وأدوار، وأعراف وقيم. وهكذا فإن القابليات والمهارات الفردية تساعد في بناء قدرات أساسية للمنظمة، وهذا يحتاج إلى تطوير المهارة الشخصية والتي تعني السماح للعاملين وتمكينهم من تجربة وخلق واكتشاف ما يريدون وهذا يتطلب وجود النماذج الذهنية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء. (سجى جواد حسين الكراوي، 2016، ص56)

✓ **التعلم على مستوى الفريق أو المستوى الجماعي:** دورة التعلم الفردي تظهر مباشرة في سياق الفريق أو

المجموعة، فقد أشار watkin&watkins (2003) إلى أن التعلم في هذا المستوى يعتبر نتيجة لتفاعل

الأفراد، وأضاف علماء آخرون Daft Stata 1989 1991 luber 1984 weiche أن التعلم يظهر في

المستوى الفردي ولكنهم وضحو أن هناك تعلمًا جماعيًا أيضًا، مركزين أن المعرفة التي تنتقل من خلال الأفراد لا

يمكن نشرها في المنظمة، وأن التعلم التنظيمي لن يكون مكتملاً ولن يتحقق أي تطور فعلي للمنظمة إذ لم يتم

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

مشاركة المعلومات بين أفرادها، وقد اتفق simon1991 و Daft&Luber1987 أن المعرفة الفردية تحتاج إلى

أن تكون مشاعة ومشاركة وشددوا على ضرورة معالجة المعلومات. (عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، 2015، ص22)

هو التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل في إطار التفاعلات الاجتماعية الناتجة عن تعاون وتشارك الأفراد

أثناء القيام بأعمالهم بما يؤدي إلى تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بينهم بغض النظر عن

مستوياتهما التنظيمية. (سارة عبيدات، عبد الملك ججيق، 2014، ص278)

✓ **التعلم على المستوى التنظيمي:** كما أن التعلم ضروري للأفراد فهو ضروري أيضا للمنظمات، وعلى الرغم من أن

الأفراد هم الذين يشكلون الجزء الأكبر منها وهم من يؤسسوا السياسات والإجراءات إلا أن التعلم التنظيمي هو أكبر

من مجموعة تعلم الأفراد كل على حده.

وأكد جريهارت وزملاؤه على هذه الفكرة وان التعلم لا ينحصر في الأفراد بل يمتد إلى المنظمات، وان التعلم على

مستوى التنظيم يحصل عندما يبدأ الأفراد في تحويل معارفهم وخبراتهم وإبداعهم من ذاكرتهم الفردية إلى ذاكرة

التنظيم وانه عندما تصبح هذه المعارف في ذاكرة التنظيم يتم صياغتها في شكل سياسات وإجراءات وقواعد تحدد

كيفية عمل المنظمة وأداء الواجبات فيها. (رضا نعيبة، 2012، ص106، ص107)

3/ طرق وأساليب التعلم التنظيمي

تشمل النشاطات الرئيسية التي تتعلم المنظمة من خلالها والتي تشكل مصادر للتعلم التنظيمي.

ومن أهم الطرائق التي حددت بناء على garvim كارفن 1993 وهي: (أيمن حسن ديوب، 2013، ص130).

✓ **التعلم من خلال القياس المرجعي:** تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من

خلالها الآخرون، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها، وتعمل المنظمات هنا على التعلم

من المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة، ووفق الأسلوب

المقارن تتعلم الشركات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين وتستغل ممارسات وتقنيات ناجحة موجودة مسبقا.

✓ **التعلم من خلال الإفادة من التجارب الناجحة والمخففة للمنظمة:** إذ يمكن عد أن كلا من النجاح والإخفاق على

السواء مصدر للتعلم فالنسبة إلى التعلم من الخطأ يرى بعض الباحثين أن الإخفاق مطلب جوهري من أجل

التعلم التنظيمي الفعال والتكيف ويقترحون أن المنظمات يمكنها تبني إستراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

الصغيرة، كما أن الأحداث الناجحة توفر أساساً ثابتاً للنشاط المستقبلي وتشجيع الأفراد على تنمية توقعاتهم، ويمكن القول إن الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.

✓ **التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات:** يعتمد هذا الأسلوب بشكل أساسي على مفاهيم وطرائق

دراسة الجودة مثل الطرائق 1986 Deming (التخطيط، الفعل، الفحص، التصرف) التي تقترض وجود بيانات أكثر من الافتراضات لمساعدة متخذ القرار في صنع قراره بالإضافة إلى خرائط pareto ومخطط السبب والأثر (ما يعرف بأسلوب السمكة) الذي يوضح وينظم البيانات المتاحة ويستخلص

الاستنتاجات. (أيمن ديبوب، سلام العلي، 2017، ص 78)

قدم **weerawardena وير ورن 2006** ثلاث وجهات نظر لمصادر التعلم التنظيمي

هي: (أقضي جوهره، 2013، ص 121).

1- **التعلم بالتركيز على السوق:** ويقصد بها قدرة المنظمة على اكتساب، نشر، واستخدام معلومات السوق في التغيير التنظيمي.

2- **التعلم الداخلي Internally Focused learning:** ويقصد به قدرة المنظمة على تطوير معرفة باستخدام مصادر داخلية، ونشر، واستخدام هذه المعرفة في التغيير التنظيمي، ويتضمن التعلم الداخلي كل من المعرفة التجريبية (التعلم من التجربة والخطأ)، والتعلم من الخبرة (تطوير طرق جديدة خلال فعل الأشياء).

3- **التعلم العلائقي Relationally Focused learning:** وهو تعلم المنظمة من خلال بناء علاقات مع منظمات أخرى ومعاهد بحث خارجية مثل الجامعات والجمعيات الصناعية، ويقصد بالتعلم العلائقي قدرة المنظمة على كسب المعرفة من خلال شبكات وعلاقات خارجية، نشر هذه المعرفة واستخدامها من أجل التغيير التنظيمي.

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

أما Jean yvesprax قدم أربع أجهزة البيداغوجية المعتمدة من طرف الأفراد في التنظيم

للتعلم: (صابرينة جمال، 2011، ص-ص 127-129)

1- التعلم بالسمع: يمثل هذا النمط آلية خاصة يعتمد فيها الفرد على جهازين أحدهما كلاسيكي وهو الدروس أو

التكوين الظرفي والثاني حديث يعتمد على التقنيات الحديثة للاتصال كالفديو، البث التلفزيوني، أو المؤتمر المتلفز.

2- التعلم بالتبادل: وفيه هو الآخر جهازان أولهما كلاسيكي ويتعلق الأمر فيه بالاجتماعات وكل ما تحمله هذه

التقنية من تواصل على مستوى الجماعات بينما يمثل الجهاز الحديث صيغة أخرى للتبادل بين الأفراد في شكل

مجموعات يطلق عليها اسم المنتديات forums أو مجموعة الممارسة communautés de pratique وتعتمد

هي الأخرى على تكنولوجيات الاتصال الحديثة لتحقيق وتفعيل التبادل.

3- التعلم بالبحث: ويقصد به الباحث السبل والطرق التي يعتمد عليها المتعلم في التنظيم للحصول على

معلومات ومعارف متعلقة بموضوع ما. يمثل الجهاز الأول الطرق الكلاسيكية كالاعتماد على القراءات

الببليوغرافية من كتب، دلائل، نشرات وغيرها بينما الشق الحديث لهذا النمط يتمثل في الوسائط الحديثة من

GED Gestion électronique des documents، أي وثائق مسيرة الكترونيا حيث يتم الاعتماد على

برامج تسيير قاعدة البيانات ومحركات البحث، وكذا وسائل أخرى حديثة كالانترنت والوسائط الرقمية من أقراص

مضغوطة وغيرها.

4/ نماذج ومعوقات التعلم التنظيمي

1.4/ نماذج التعلم التنظيمي

على الرغم من تقبل فكرة التعلم التنظيمي والافتناع بأهميته وضرورته في تحسين أداء المنظمات وتعزيز ثقافتها

وقيمها المؤسسية، إلا أنه لا توجد نظرية أو نموذج يحظى باتفاق الباحثين، بحيث يكون قادرا على تحديد

المكونات أو الأبعاد الرئيسية للتعلم التنظيمي والمراحل التي تمر بها عملياته. إن كل نموذج من نماذج يحاول أن

يشرح التعلم التنظيمي ويفسر حدوثه بطريقة الخاصة.

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

❖ نموذج Farago فراجو ذي الأربع مستويات للتعلم.

يرى Farago 1995: أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب، ولكن التدريب يساعد المنظمة في

التعرف على الكثير من المهارات، كما يمكن من تطوير المهارات والمعرفة للأفراد وفي جميع المستويات وهو

يقترح نموذجاً مكون من أربعة مستويات للتعلم التنظيمي وهي: (سوزان صالح دروزة، زياد يوسف المعشر، 2014، ص 648).

✓ **المستوى الأول:** يشير إلى تعلم الحقائق، المعرفة، العمليات، الإجراءات لمواجهة حالات التغيير البسيطة.

✓ **المستوى الثاني:** ويشير إلى تعلم المهارات اللازمة للأعمال الجديدة، والتي توجه للتكيف مع التغيير الذي

يحصل في البيئة.

✓ **المستوى الثالث:** ويخص الحالات الديناميكية التي تحتاج إلى حلول جديدة، كما أن يتعلق بالحاجة إلى التجريب

واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية.

✓ **المستوى الرابع:** ويتعلق بالتعلم من أجل التعلم ويحتاج هذا المستوى من التعلم إلى الإبداع والتجديد، وفي هذا

المستوى يكون الاهتمام بتصميم المستقبل بدلاً من التكيف معه. (سعيدة ضيف، 2019، ص 212)

❖ نموذج كروسان وآخرون Crossan et al:

كما طور كروسان وفريقه (1999) نموذجاً عملياً للمراحل التي تنتهجها عملية التعلم، معتمداً على ثلاثة

افتراضات أساسية:

✓ عملية التعلم هي الجهد بين عملية اكتشاف معرفة جديدة وعملية استغلال معرفة سابقة.

✓ تتم عملية التعلم على المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي.

✓ المعرفة والإدراك يؤثران على السلوك والعكس صحيح (صباح ترغيني، 2018، ص 112).

وتتم عملية التعلم في المؤسسات من خلال التسلسل المنطقي للعمليات التالية:

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

1- الحدس: ويعني الإدراك المسبق المتأصل في التجربة الشخصية للفرد، تؤثر هذه العملية على سلوكيات الأفراد

المعتمدة على الحدس، ولكنها لا تؤثر على الآخرين إلا عندما يحاولون التعامل مع هذا

الشخص. (خديجة بلموهوب، 2011/2012، ص28).

2- عملية التفسير: وهنا يتم إظهار تلك الصور الذهنية إلى الواقع عن طريق الكلام واللغة من خلال التفاعل

الاجتماعي مع الأفراد في المؤسسة، ويتمكن الأفراد عن طريق الكلام والمحادثة من تطوير الذهنية لديهم

واختبارها، ومن ثم تقويمها لتتلاءم مع الصورة الذهنية لبقية الأعضاء. (صباح ترغيني، 2012، ص114)

3- عملية الدمج والتكامل: وهي عملية جماعية، يصل أعضاء المؤسسة من خلالها إلى مرحلة محاولة تقريب

أساليب الفهم والإدراك، وبالتالي السلوك أيضا، والتي تظهر بشكل واضح في فرق التعلم، حيث تصبح اللغة

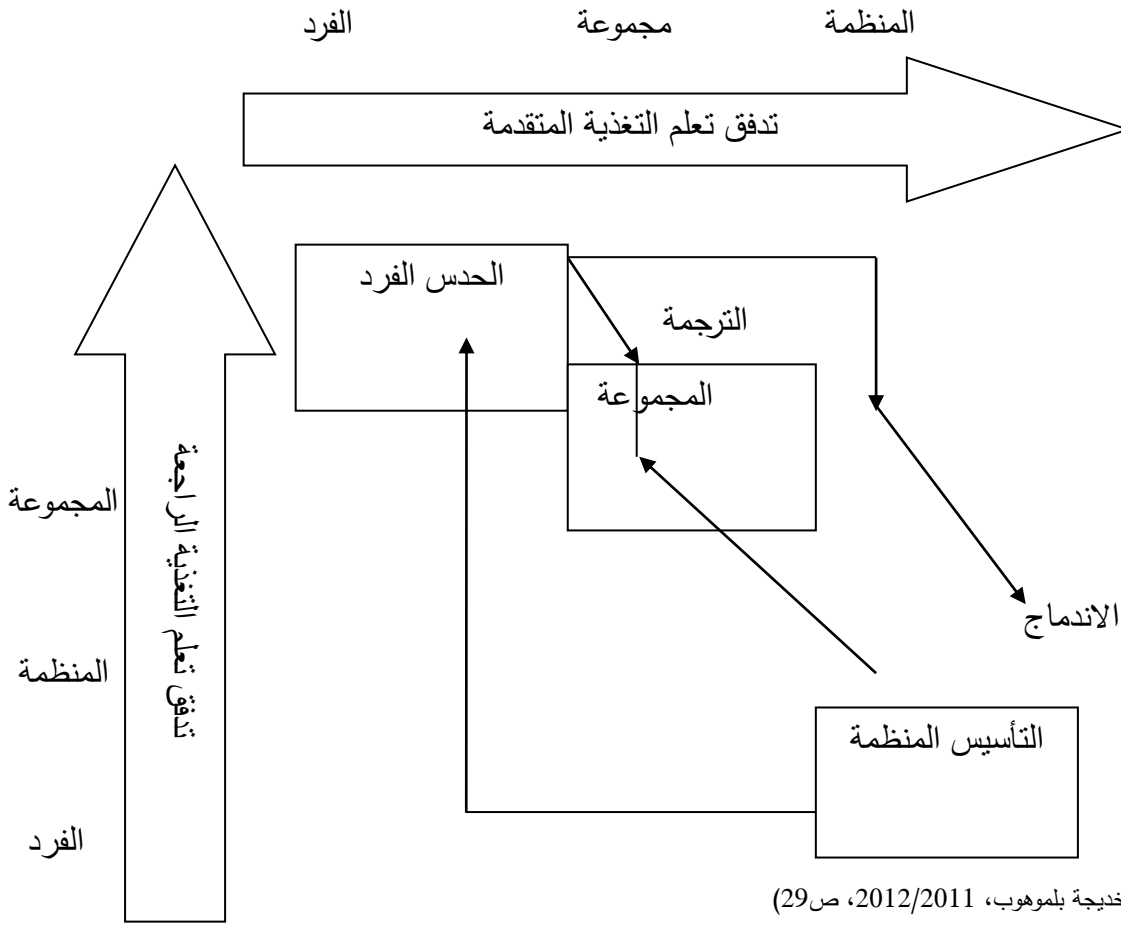
عاملا مشتركا بينهم.

4- عملية التأسيس: عملية تضمين التعلم الفردي والجماعي داخل الأنظمة التنظيمية، الهياكل، الإجراءات،

الإستراتيجية. فهذه العملية هي عملية ضمان أن الأعمال قد أصبحت في شكل روتين، وأن المهمات قد حددت،

وأن الأعمال مخصصة، ولتحقيق ذلك تؤسس ميكانيزمات تنظيمية. (خديجة بلموهوب، 2011/2012م، ص28)

الشكل (1) هيكل التعلم كروسان



المصدر: (خديجة بلهوب، 2012/2011، ص29)

يبين الشكل أن التعلم التنظيمي ينطلق من الفرد الذي يعتمد على الحدس التي اكتسبه من تجاربه داخل المنظمة، والفرد يتبادل مع زملاءه المعارف وتجاربه فتحدث ترجمة للمعارف ومشاركتها، وإذا كانت المعرفة متكررة يحدث تأسيسها في شكل إجراءات مسار الفرد-مجموعة-مؤسسة بشكل تدفق التغذية المتقدمة. أما في حالة نقل المعرفة التنظيمية للمجموعات والأفراد فيشكل تدفق التغذية الراجعة أي المسار العكسي. ومن خلال الشكل نلاحظ أن الحدس يحدث على مستوى الفرد، والتأسيس على مستوى المنظمة والترجمة والاندماج يحدث نتيجة تفاعل بين المجموعات أو الأفراد.

❖ نموذج تكامل الأداء والتعلم منووقريليس Menou&Gorelic (2005)

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

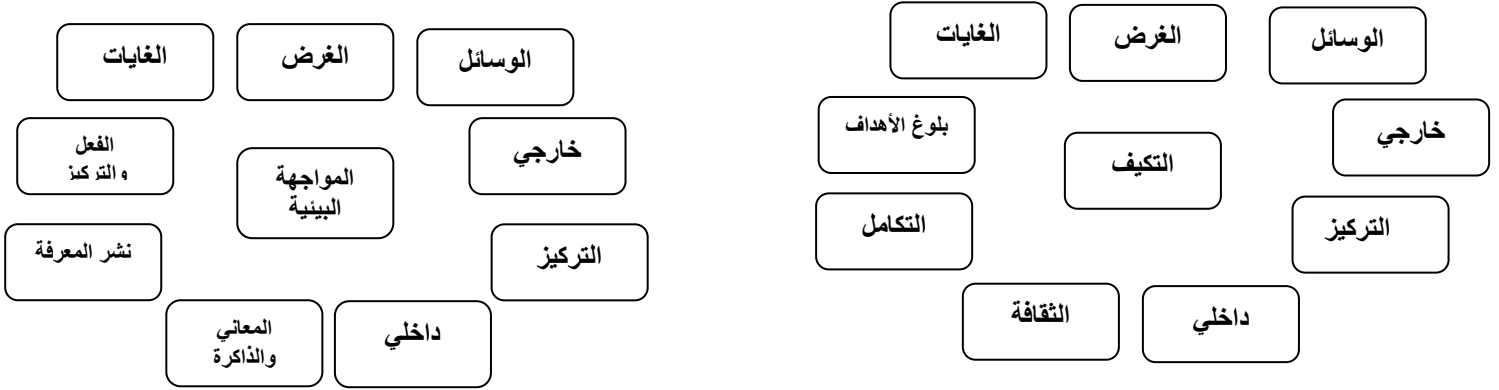
تتكامل دائرة الأداء وعمليات التعلم في ضوء هذا المدخل مما يمكن المنظمة من البقاء في البيئة المتغيرة، إذ أن

أربعة وظائف للأداء (الشكل 3)، تتوافق أربعة وظائف للتعلم وذلك كما في (الشكل 4)، ويجمع (الشكل 2) حالة

التوافق والاعتمادية المتبادلة بين وظائف التعلم ووظائف الأداء من خلال إدارة

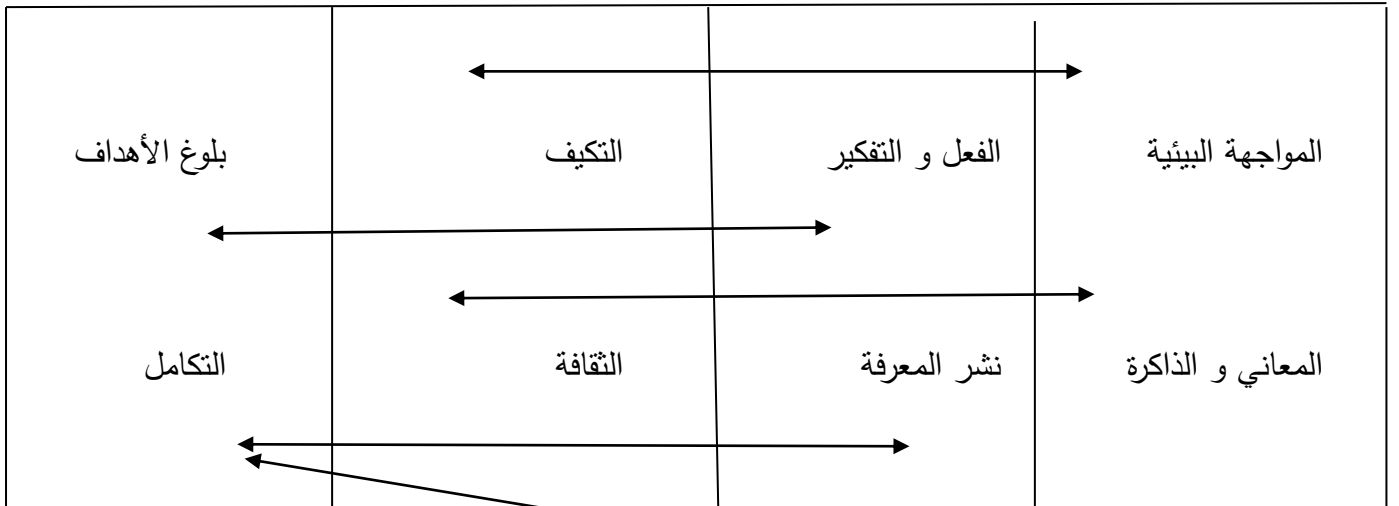
المعرفة (بالقاسمي جوادي، 2014/2015، ص 51).

الشكل (2): تكامل الأداء والتعلم



شكل رقم 4 وظائف التعلم

شكل رقم 3 وظائف الأداء



إدارة معرفة

التعلم

المصدر: الساعدي مؤيد نعمة، 2013، ص 246.

يبين الشكل (3) وظائف الأداء (التكيف، بلوغ الأهداف، الثقافة والتكامل) فإذا كان التركيز خارجي فان وسيلة

المنظمة في تحقيق غرضها في الأداء هي التكيف وتكون غايتها بلوغ الأهداف، أما إذا التركيز داخلي فان

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

وسيلة المنظمة في انجاز غرضها في الأداء هي الثقافة وتكون غايتها التكامل، أما الشكل (4) فيبين وظائف التعلم وهي المواجهة البيئية، الفعل والتفكير والمعاني والذاكرة ونشر المعرفة، فإذا كان التركيز خارجي تكون وسيلة التعلم هي المواجهة البيئية وتكون غايتها هي الفعل والتفكير، أما إذا كان التركيز داخليا فان وسيلة المنظمة لانجاز غرضها في التعلم هي المعاني والذاكرة، وتكون غايتها نشر المعرفة.

ويجمع (الشكل 2) حالة التوافق والاعتمادية المتبادلة بين وظائف التعلم ووظائف الأداء من خلال إدارة المعرفة إذا كان التركيز خارجي تكون وسيلة التعلم هي المواجهة البيئية تتوافق مع وسيلة الأداء التكيف و غاية التعلم الفعل والتفكير متفقة مع وسيلة الأداء بلوغ الأهداف، أما إذا كان التركيز داخليا فتكون وسيلة التعلم المعاني والذاكرة متوافقة مع وسيلة الأداء التي هي الثقافة، وغاية التعلم هي نشر المعرفة تتوافق مع غاية الأداء والتي هي التكامل. (بالقاسمي جوادي، 2014/2015، ص54)

2.4/ معيقات التعلم التنظيمي

في كثير من الحالات تعيش المنظمات حالات نجاح نتيجة إطلاقها لمنتج جديد لقي القبول في السوق، أو تبنيها إستراتيجية معينة كانت سببا في الوصول إلى الفعالية. هذا النجاح يعتبر بالنسبة للمؤسسة تجربة تسعى لتكرارها، ولذلك فهي تحاول أن ترمز تجاربها الناجحة وتحفظ بها في الذاكرة التنظيمية، أي أنها تتعلم من هذه التجارب محاولة تحويلها إلى روتين تنظيمي، تلجأ إليه في حال التعرض للمشاكل، غير أن المحيط الذي تنشط فيه المنظمة هو محيط يتميز بالتغير السريع والمستمر، لذلك ما هو مقبول ومطلوب اليوم لن يكون كذلك غدا، أي أن التجربة الناجحة اليوم ليست حتما تجربة ناجحة في المستقبل، وهذا ما يطلق عليه الباحثون الجمود التنظيمي *rigidité organisationnelle* والتي حسب رأيهم تعتبر أحد معوقات التعلم التنظيمي كون اكتفاء المنظمة بالتجارب الناجحة وبناء روتينها التنظيمي على هذا الأساس، يمنعها من التعلم اعتمادا على التجارب الجديدة، وبالتالي فهي لا تتعلم أو تكون كفاءات غير مناسبة وغير مفيدة، كما وأنها تصبح غير قادرة على التغيير وبالتالي التطور (قاسي فطيمة الزهراء، 2017/2018، ص38)

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

وأشار هيجان 1998 إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون فعالية عملية التعلم التنظيمي ومنها، غياب القيادات التنظيمية الواعية لأهمية التعلم التنظيمي حيث تعمل هذه القيادات على الأحجام عن التعرف على أي جديد يعمل على تطوير المنظمة والعمل على البقاء على الوضع الحالي، أما بالنسبة للمنظمة وثقافتها وعدم اعتراف المنظمة بأخطائها لاعتقادهم أن مجرد الاعتراف هو تقصير من قبل المنظمة. أما عن صعوبة التعلم ذاته فهي تعتبر معيقة لعملية التعلم التنظيمي من خلال الاعتقاد أننا كأفراد ومنظمات لا يمكننا أن نتعلم بأنفسنا مما يؤدي إلى عدم محاولة التفكير بمفهوم التعلم التنظيمي. (رزان يعقوب، إسماعيل البستجي، 2019، ص 28)

وتعتبر الثقافة التنظيمية من العناصر التي تعيق التعلم وتحد منه، فهناك ثقافة منفتحة داعمة لتطور العامل والمنظمة، وهناك ثقافة عكسية فطبيعة الثقافة هي التي تحدد مدى توجه المنظمة نحو التعلم.

فالتعلم التنظيمي يتطلب ثقافة تنظيمية قائمة على مشاركة وحوار وتبادل الآراء، والشفافية والمصارحة والاستفادة من الأخطاء واعتبارها فرصة للتعلم والرؤية المشتركة، أما إذا لم تعتمد على هذه المبادئ فستحول الثقافة حتماً إلى معيق للتعلم التنظيمي. (فاسي فاطمة، 2017/2018، ص 38)

ويمكن تلخيص معوقات التعلم التنظيمي في نقاط التالية: (جمال يوسف بدير، د.س، ص 98).

✓ قلة الموارد المالية.

✓ عدم الاستفادة من الخبرات والتجارب الصحيحة.

✓ العادات والتقاليد التي قد تساعد أو تحد من التعلم.

✓ عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي ويتمثل في رضا المنظمة وقناعتها بما لديها، وعدم السعي إلى تمكين التعلم

التنظيمي. (سالم بن سليمان بن سالم البوسعدي، 2018، ص 33)

✓ التعلم الوهمي هو عندما تلجأ المنظمات من جهل أو قصد إلى تفسير الظواهر أو النتائج بطريقة خاطئة، وأحياناً

تنوهم المنظمة النجاح، وتحاول البقاء فيه وهذا الوهم قد يقود إلى تعلم الوهمي.

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

✓ الهيكل التنظيمي التقليدي و الذي يؤكد على إتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي، وهذا يستهلك وقتا كثيرا، ويمنع تدفق المعلومات بسهولة، ويجعلها غير متاحة للجميع، وهذا بدوره يخلق أعباء كثيرة على عاتق الموظفين مما لا يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والاطلاع وكنتيجة يعيق التعلم وكسب المعرفة.

5/المدخل المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

1.5/مفهوم المنظمة المتعلمة

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينيات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل أرجريس وشون Argyris and Schon 1978 عن التعلم التنظيمي، كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها ريفانز Revans 1983 وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي، كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه السالم 2005 و Senge 1990 حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر الملئ بالتغيير والاضطراب وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية. (كامل محمد الحواجرة، 2011، ص376)

❖ **ويعرف Auluchs ايلشس 2002:** بأنها المنظمة القادرة على خلق وتبادل ونقل المعرفة، وتعديل سلوكها بناء على تلك المعرفة. (محمد نايف محمد الرفاعي، أحمد محمد سعيد حسين الشباب، محمد علي الروايده، 2013، ص125).

❖ **كما يعرف Peter senge بيتر سينج:** المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يعظم أفرادها باستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها، من خلال توليد المعرفة والتعلم الجماعي المستمر، وتطوير بيئة العمل وتطوير أنماط جديدة من أساليب التفكير، ووضع مجموعة من الأهداف المشتركة الطموحة التي يجب على المنظمة بلوغها من خلال العاملين بها. (إبراهيم بن حنش الزهراني، علي عبد الرؤوف نصار، 2018، ص88).

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

- ❖ ويرى لورنس **Lawrence 1998**: بأنها المنظمة التي تسعى وبشكل دائم لخلق مستقبلها، وهذا يفرض عليها التعلم المستمر وتمكين الموظفين للإبداع والتكيف. ليكون بمقدورها الاستجابة لاحتياجات وتطلعات الأفراد سواء داخل أم خارج المنظمة. (عبد الرزاق الشيلخي، محمد عذاب زعير الفتلاوي، 2012، ص10).
- ❖ ويعرفها **بيترسينج**: بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على إنشاء نتائج يريدونها فعلا والتي يجرى فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، حيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معا. (عائشة شتاتحة، 2019، ص89).
- ❖ كما عرفها **مركس وتكنس Marsick Watkins 1999**: أنها المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنبا إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطور المستمر. (بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجي، 2011، ص402).
- ❖ يعرفها **بابرلسون**: المؤسسة المتعلمة هي التي تحدد العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي تم محاولة إزالتها، كما تقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية لتدعم عملية التعلم المستمرة وعملية التكيف سعيا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وحاجات وطموح أفراد المؤسسة. (علي محمد الخوري، وآخرون، 2015، ص14).
- نظرا للدور المهم الذي تقوم به المنظمات المتعلمة فهي تعمل على تعلم أفرادها بشكل مستمر، وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، ومواكبة كل ما هو جديد فنحن بحاجة لمثل هذه المنظمات وذكر أهميتها في النقاط التالية: (عبير ماجد النويري، 2016، ص14).
1. تشجع أعضائها على صقل مواهبهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم، وتحترم جميع الآراء؛ مما يحفز على مزيد من الإنجاز، ويشجع على التفكير الحر، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.
 2. يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم؛ مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، كما ويمكنهم ذلك من أداء أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير تلك التي تقع ضمن اختصاصاتهم.

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

3. يتوفر فيها المجال لتجريب الأفكار الجديدة، دون الإصابة برهاب الخطأ؛ لأنه ينظر فيها إلى الخبرة الجديدة على أنها فرصة للتعلم.

4. تنمي التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الأشخاص؛ مما يوفر جوا من الانفتاح والثقة وتشاطر

الأفكار، تنساب فيه المعلومات والمعرفة بشكل حر؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ومع مرور الوقت يتوافر

للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل بما يساعد في

التحول إلى عصر اقتصاد المعرفة.

5. تكيف المنظمة المتعلمة مع البيئة، حيث تلتقط إشارات التنبيه منها والتي تشير إلى الأنماط والأمور المتغيرة،

وتعمل على فهمها ومن خلال الرواية والتفكير بطرق جديدة يمكنها إيجاد إمكانيات جديدة تستفيد منها وتواجه

من خلالها التغييرات.

2.5/ خصائص المنظمة المتعلمة

ويعتبر الهدف الرئيسي من التعرف على خصائص المنظمة المتعلمة هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف

لها أن تصبح منظمة متعلمة، ومن ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة التدخل وتنفيذها.

ويختلف الباحثون في وضع الخصائص للمنظمة المتعلمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية، فهناك

من يركز على مجموعة من الخصائص دون الأخرى. (باسل خميس محمد محمد، 2014، ص17).

وفي مايلي يمكن عرض مجموعة من خصائص المنظمة المتعلمة.

حسب بيترسنج في كتابه the fifthDixpline يحدد خصائص المنظمة المتعلمة فيما يلي:

(محمد بن عبد الله البوزيد، د.س، ص200).

✓ التفكير المنظومي.

✓ التفوق الشفهي.

✓ النموذج العقلي.

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

✓ بناء الرؤية المشتركة.

✓ تعلم كفريق

وحسب 1997 Cooketal كوكايتال، 2002 Marqwardt مارك وردتفان المنظمة المتعلمة لها الخصائص

الآتية: (أسماء سالم النصور، 2010، ص20).

✓ توفر فرص مستمرة للتعلم.

✓ استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.

✓ ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.

✓ تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.

✓ استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

✓ تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.

✓ نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.

✓ الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.

✓ إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.

✓ استقطاب أفضل طاقات البشرية المؤهلة.

وحسب رأي براندت 2003 Brandt فان المنظمة المتعلمة لها الخصائص التالية: (فاضل جميل طاهر، د.س، 129).

✓ المنظمات المتعلمة تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي.

✓ تمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم التنظيمي.

✓ هناك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

✓ تحصل المنظمة المتعلمة على التغذية الراجعة عن سلعتها وخدماتها.

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

✓ هناك عملية صقل ومراجعة مستمرة للعمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة.

✓ المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية.

6/ نماذج المنظمة المتعلمة

1/ نموذج بيتر سينج: **Senge**: وضع هذا النموذج بواسطة سينج عام 1990 (حمادي عيلة، 2013، ص80).

وقد وضع سينج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو

التالي:

✓ **التفكير النظامي**: هو منهج وإطار عمل قائم على رؤية الكل بدل من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التحتية بين

أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها .

✓ **التميز الذاتي**: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقعية

موضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

✓ **النماذج الذهنية**: هو الصورة الداخلية التي تؤثر في الأفراد وفهمهم للأسس التي تقوم عليها المنظمة، وان

الفرد الذي لديه النموذج الذهني الواضح يتم تحليله وتبادلته فيما بين العاملين بدون خوف من الانتقاد من

طرف الآخرين بهدف تقديم ما هو جديد. (صباح بن سهلة، 2016، ص73).

✓ **الرؤية المشتركة**: ويقصد بالرؤية المشتركة بأنها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة

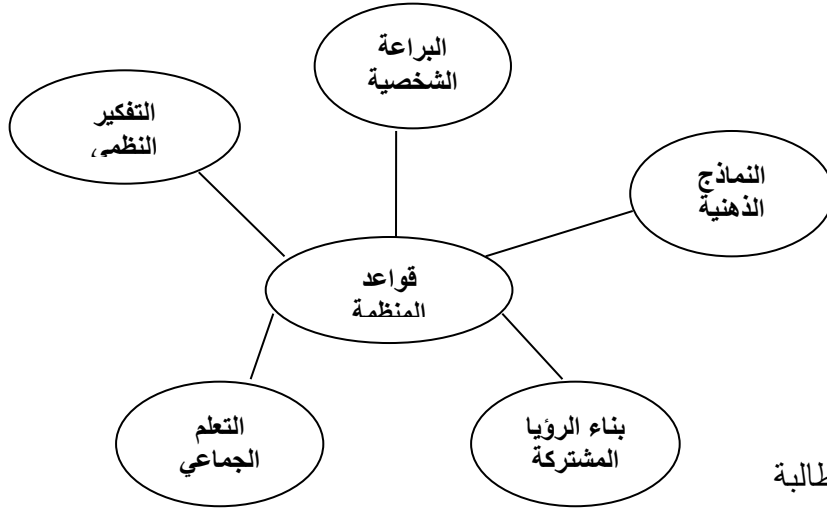
للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول

رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

✓ **تعلم الفريق (التعلم الجماعي)**: هو عملية مواءمة وتطوير قدرات الفريق لإنشاء النتائج التي يرغب ونفيها حقا،

وأنها تتطوي على إتقان ممارسات الحوار والمناقشة، وتعلم الفريق يقوم بدوره بتحقيق الرؤية المشتركة للمنظمة.

الشكل (05) نموذج بيتر سينج للمنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الطالبة

2/ نموذج مايلونين: (غلال فاطمة الزهراء، مرني صنديد أسماء، 2016، ص 57).

يعد أحدث نماذج المنظمة المتعلمة والذي حدد مايلونين فيه خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي: الدافعية، والتمكين، والهدف، والاستفسار، والتقييم.

● **الدوافع المحركة (Driving Forces):** ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهارتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

● **تحديد الهدف (Finding the purpose):** ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

● **الاستطلاع والاستفهام (Questioning):** يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

● **التمكين (Empowering):** ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم، وتعمل

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

• **التقييم (Evaluating):** ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات و الأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.

3/- نموذج مارسيك وواتكنز (Model Watkins & Marsic) : (درابله ابسام، 2016، ص60).

قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1993م نموذجا متكاملا للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة، متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي:

1- تشجيع الاستفهام والحوار

2- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

3- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة

4- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

5- ربط المنظمة بالبيئة الخارجي.

6- القيادة الإستراتيجية.

4/ نموذج ماركواردت Marquardt Model :

توصل ماركواردت إلى نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها، وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميع تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة ويتداخل نظام التعلم مع جميع

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة(حمادي عيلة،2013،ص81).

1/نظام التعلم في المنظمة:يمثل نظام التعلم تكويننا جوهريا في المنظمة المتعلمة ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فاعلية التعلم في المنظمة؛ حيث يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر وهي : مستويات التعلم في المنظمة ومهارات التعلم التنظيمي وأنماط التعلم.(وردة عبد الكريم الدسوقي،2015، ص28).

2/مكونات نظام التنظيم : يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي : (الرؤية والثقافة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي) وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم.

3/نظام الأفراد : تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل للأفراد هم قلب المنظمة النابض، ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية تمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.

4/نظام المعرفة : يتمثل نظام المعرفة في النظام المسئول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة، ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة وتمثل عمليات متسلسلة.

5/نظام التكنولوجيا: يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر،

الفصل الأول السياقات النظرية للتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية

ويتضمن نظام تقنية العمليات الأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها، بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرائق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة. وبناء على ما سبق فإن التعلم الفعال في هذا النموذج يتم عن طريق قدرة الأفراد على حل وذلك من خلال تعلمهم للمهارات الأساسية اللازمة وتمكينهم معرفياً المشاكل المعقدة، وتكنولوجيا وبالتالي تحقيق الجودة للأفراد وللفريق كافة.

أداء الموارد البشرية.. الأطر المفاهيمية
والماهية الوظيفية

II/ أداء الموارد البشرية الأطر المفاهيمية والماهية الوظيفية:

إن الاهتمام الذي لاقاه العنصر البشري من الباحثين والمدارس الإدارية، كان موجها لاستغلاله الاستغلال الأمثل وتحسين مستوى أداءه، وقد أصبح مع مرور الوقت المورد الأساسي والعنصر المحوري في أي عملية إنتاجية، ذلك بعد أن اتسع دوره وتزايدت أهميته في تحقيق أداء متميز للمؤسسة (عز الدين الهروم، 2008، ص9)

وحظيت عملية تقييم الأداء في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة، نظرا لدورها الفاعل في تحسين أداء الفرد العامل، حيث تعد وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي مبني على أسس ومعايير للتأكد من قدرة العاملين على تحمل المسؤولية والواجبات الوظيفية (عبد الرحمن مصطفى الملا، ثامر ياسر حسين الغزي، 2017، ص133) وسنتطرق إليه في هذا المبحث التالي:

1/ مفهوم الأداء ومحدداته

لقد اهتمت المنظمات بالأداء وتحسينه اهتماما بالغاً، حتى ظهر ما يسمى إدارة الأداء، بدلا من إدارة الموارد البشرية. فحسب jean-michel plane فالعناية بالفرد تركز بالأساس على أدائه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وفي هذا الطلب نتطرق إلى مفهوم ومحددات الأداء (أمال بن سمشة، ص209).

1.1/ مفهوم الأداء

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه (إلهام يحيوي، 2007، ص46).

1.1.1/ المعنى اللغوي: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم

الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به (إبن منظور، د.س، ص26).

يشير لفظة " الأداء " في معاجم اللغة العربية إلى عمل أو الانجاز أو التنفيذ وفي اللغات الأجنبية فهو لفظ " لاتيني " الأصل بمعنى performance ويذكر بعض الكتاب أن اللغة الانجليزية، هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد to perform بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، ويعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse أن لفظ الأداء performance الإنجليزية، هي في الأصل مشتقة من الفرنسية القديمة performance المأخوذة من كلمة parformer والتي تعني أتم أو

أنجز (يحي عطوة الزنط، 2019، ص 27) accomplir.

2.1.1/المعنى الاصطلاحي لأداء الموارد البشرية:

- مفهوم الموارد البشرية: هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل (طاهرة الكلاله، 2018، ص 14).

- مفهوم الموارد البشرية: هو جميع الناس الذين يعملون في المؤسسات رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توجد وتضبط وتوضح أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائفهم المؤسسة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة في عملية التبادل التي تتم بينهم تعويضات متنوعة هي الرواتب، الأجر، المزايا الوظيفية (صفوان محمد الميضي، 2015، ص 9) .

- أداء الموارد البشرية: يعني استخدامها لقدراتها الجسدية والفكرية لتنفيذ المهام والأنشطة المتعلقة بوظائفها، وتحقيق نتائج معينة خلال فترة زمنية محددة (حمود حيمر، 2018، ص91).

- كما يعرف على أنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء ووظائفهم، وهو بذلك عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد في المؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم (شبل بدران الغريب واخرون، 2004، ص 200).

- كما يشير الأداء الموارد البشرية : إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة (هوشيار معروف كاكه ملا، 2018، ص 259).

- ويعرف على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهام (أمال بن سمشة، د.س، ص 210).

- ويعرف أيضا على أنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (ناجي حسين ناجي الشريف، 2017، ص 90).

- عرفه توماس جيلبرت: أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز أنه مجموع السلوك والنتائج معا، وهو إتحاد السلوك ونتائجه هو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده أنه تكاملهما معا، أنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه (عصمت سليم القرالة، 2011، ص 48).

التعريف الإجرائي: هو ذلك النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل تحقيق مهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، بما يحقق أهداف المنظمة وتحسين الأداء العاملين.

2.1/ محددات الأداء

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبيا أو ايجابيا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميها المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية أما هذه المحددات فهي النحو التالي (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص 113).

1- محددات داخلية:

1.2.1- الجهد:

الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها ببعض كالأجور والمكافآت عدالة العائد فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف الظروف المادية تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل

(عبد الفتاح بوخمم، عز الدين هروم، 2009، ص 359)

2.2.1- القدرات:

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب والخبرات (سهام بن رحمون، 2014، ص 74).

3.2.1- إدراك الموظف لدوره الوظيفي: يتوقف على كيفية إدراك وانتباه الموظف لما يحيط به من واحدة أو

مجموعة من المواقف والأشياء والأشخاص والنظم الاجتماعية، فسلوك الموظف تجاه المواقف نتيجة تعامله مع المثيرات الموجودة في البيئة كما فهمها الموظف وأدركها، وهناك علاقة بين خصائص الموظف المدرك للموقف وخصائص البيئة التي تحتوي على المثيرات حيث تكون محل للتفسير والتحليل لما أدركه الموظف والتفاعل معه وقام تجاهه بأداء وظيفي محدد، وعلى الموظف أن يدرك المهام المكونة

للوظيفة (مها حسن الحسن القحمانى، 2015، ص 81 ص 82).

2- محددات الخارجية: يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي

2-1- متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

2-2- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه

(إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص 114).

2-3- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص 114).

2/أنواع الأداء

بعد تعرف على مفهوم الأداء ومحدداته ننتقل إلى أنواع الأداء الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه على اختيار معيار التقسيم ويمكن تحديدها في ثلاثة أشكال هي: معيار الشمولية، معيار المصدر، معيار الطبيعة كل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

1- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى مايلي: (عبد الملك مزهودة، 2001، ص 89).

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.... الخ.

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

2- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي (بوعطيط جلال الدين، 2009، ص 76).

أ-الأداء الداخلي:ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مائلي :

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

ب- الأداء الخارجي:

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

3-حسب معيار الطبيعة:تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية، يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي ، أداء سياسي.

أ-الأداء الاقتصادي:يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنّبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (إنتاج الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية) وامتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا.)

ب-الأداء الاجتماعي:في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المنظمة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد " وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي (عادل عشي، 2002، ص 22).

ج-الأداء الإداري:يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط

والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية. أن تقييم الأداء في منظمات الأعمال يعتمد على ضرورة استخراج وحساب مجموعة من النسب والمؤشرات، وتقييم بيانات تحليلية وتفصيلية عن النتائج المحققة ومقارنتها بالفترات السابقة، ودراسة نتائج المقارنات السابقة، وتحديد أثر العوامل المختلفة على النتائج المحققة (عمرو حامد، 2007، ص 117).

د-الأداء التكنولوجي: يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف

إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا (فضيل بلالي،نجوى علام،2018،ص14)

4-حسب معيار الزمن: يركز هذا المعيار على الأداء في المدى: (القصير، المتوسط، والطويل) وهو ما سنراه بالتفصيل في مختلف هذه الأنواع (بن حجوبة حميد،2018،ص57ص58)

أ/الأداء في المدى القصير: وتعني مباشرة بتحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى القصير ويشمل:

-الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

-الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال.

-الرضا: يتمثل في إشباع وبريق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ب/الأداء في المدى المتوسط: ويشتمل على عنصرين هما

التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم

الأمر، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي

تستخدمها سواء كان أصولا معنوية أو مادية، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل

المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلابد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم

تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

النمو: ويبدل النمو على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة. إن النمو

سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيمكن من تحقيق الأهداف

الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة وإحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طرديا مع نسبة نموها.

لأداء في المدى الطويل: ويعكس البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في: الحكومات

والاقتصاد والسياسات المالية والمجتمع أو على الصعيد الجزئي مع التعامليين الماليين، الموردين، الزبائن

بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس لمجال.فالبقاء تحت ضغط المنافسة سواء على الموارد بصورتها المادية والمعنوية أو في المصنجات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع والخدمات المتفرقة أحيانا والمندمجة أحيانا أخرى، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصور واضح للأداء بطرفيه (كفاءة والفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك.

3/آليات أداء الموارد البشرية

1.3/عناصر الأداء الموارد البشرية

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، وهي كالتالي:

- 1- **نوعية العمل المنجز:** وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- 2- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (عبد الحق علي إبراهيم، 2015، ص 117).

3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز. (حورية لمين، ابتسام عثمان، 2019، ص 55)

4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها، المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008، ص 34).

2.3/أبعاد أداء الموارد البشرية

يعني بالأداء هي قيام الموظفين بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن تمييز ثلاثة أبعاد للأداء كالتالي:

1-جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ (أي ما يعرف بالأخطاء المصنعية)، فضلاً عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار اللذان أبادهما الفرد أثناء الأداء المقدم. وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة

تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة.

2- الالتزام: لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الإنسانية بمجال الإدارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول من القرن العشرين من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها احد

المحددات الرئيسية لعمل المنظمات (سعيد سمير أبو جليدة ، 2018، ص40ص42)

الالتزاميزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويجعله يبذل جهوداً عالية لإنجاحه ويبيدي رغبة قوية في البقاء فيه،

والاستمرار لفترة أطول، والتميز في الأداء، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل

والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط ويتحقق الولاء التنظيمي للأفراد تحقق المنظمات التعليمية أهدافها

بكفاءة وفعالية، ونجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك

الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو

الذاتية أو على الأقل قريبها منها (إيناس فؤاد نواوي فلمبان، 2017، ص22)

3- كمية العمل المنجز: يعبر على مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية الذي يبذلها الموظف من خلال فترة زمنية

محددة وتعتبر المقاييس التي تقيس السرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة له ومعبرة عن البعد الكمية

للطاقة المبذولة من الموظف (الهادي علي خليفة قرّة، 2016، ص44)

3.3/معايير الأداء الوظيفي للموارد البشرية

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر

فيها الأداء جيداً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف

العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن

تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء .

ولابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع مستوى أدائهم وإخلاصهم للمنظمة، وقد

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم

من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية (بن عبدة سارة، 2014، ص 141) .

1- المعايير الموضوعية (معدلات الأداء):

تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل : كمية الإنتاج، النوعية السرعة جودة المنتج،

فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه

المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء

لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا (إلياس سالم، 2006، ص 57).

2- المعايير الذاتية (السلوكية): تعد مجموعة معايير الشخصية أساسا للتقييم ومنها (المحاكاة والثقة بالنفس والقدرة على الابتكار والحماسة والإحساس بالمسؤولية) وتواجه معايير الشخصية مشكلتين هي أنها صعبة القياس ويتعذر إقناع الآخرين بتقييمها ويصعب التأكد من أن الذي يحمل صفات جيدة يوظفها في خدمة المؤسسة التي يعمل فيها (عبد الرحمن مصطفى الملا، ثامر ياسر حسين الغزي، 2017، ص 141).

بينما ينحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي:

- **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك يعرف (جوران) الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة وحتى تتحقق الجودة المطلوبة لا بد من توفر عدة عناصر مرتبطة بالأداء أهمها:
- المشاركة في تحسين الأداء من الإدارة و نزولا حتى تنتهي إلى الموظفين.
- قياس الأداء الذي يتم من خلال الوسائل الإحصائية و جدولة الأداء.
- توفير المعلومات الأولية مثل: وضوح أهداف المنظمة، و الوظائف، و المعلومات الأولية المرتدة عن مستوى الأداء، والتدريب على المهام.
- مكافأة الموظفين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز.
- المتابعة المستمرة التي تدل على أن المنظمة جعلت الجودة جزءا من الثقافة التنظيمية، وليس فقط برنامج مؤقت.
- والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء، من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة (بوقالطة محمد سيف الدين النور، 2009، ص 89).
- **الكمية:** يقصد بالكمية مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز، وهذا لا يجب أن يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من

خبرات وتدريب وتسهيلات، ومنه فإنه يتم من خلال المعدلات الكمية تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة .

- **الوقت:** يمكن تعريف الوقت على أنه "الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما" وبناءا عليه فإن المقصود بالوقت هنا فترة الدوام الرسمي للعمل، ومع العلم أن الوقت من موارد الإدارة الأساسية، إلا أنه يختلف عن بقيتها في عدم إمكانية تخزينه أو إحلاله، وفي كونه يتخلل جزءاً من أجزاء العملية الإدارية ومن ثم فإن أهميته تكمن في أنه يؤثر سلباً أو إيجاباً في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى (بوغريس لامية، 2013 ، ص 63).

- **الإجراءات:** عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتقاؤه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين .
- ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير (بوقطف محمود، 2014، ص 66).

4/ مفهوم وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

1.4/ مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة تستطيع من خلالها قياس مواطن القوة والضعف في أداء الموظف. وفي مايلي نتطرق إلى تعريف تقييم الأداء الموارد البشرية :

- **يعرف على أنه:** عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء (مصطفى محمد الجريوة، دس، ص 260).

- **يعرف:** هو تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى (محمد بن دليم القحطاني، 2015، ص 162).

- وعرفها (piggat – irvine) :على أنها عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة محددة ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، علاوة على مساهمة تقويم الأداء في تزويد العاملين والمشرفين والمديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات متعلقة بالعمل(عطا الله محمد تيسير الشريعة، 2010، ص 78).
- يعرف على انه:الوسيلة التي تستخدمها الإدارة لقياس ورصد الأداء الفردي والجماعي للعاملين، والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوفى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، لذلك فإن معايير التقويمية للأفراد تركز بشكل أساسي على كفاءة وفاعلية الانجاز المراد تحقيقه(عماد صفوك جلود الرويلي، 2014، ص 87).

ومن خلال هذه التعاريف نستنبط الأهمية تقييم الأداء الموارد البشرية ونجزها في نقاط التالية:

- 1- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- 2- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- 3- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- 4- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة.
- 5- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير.(زردومي أحمد ، بلوم السعيد، 2018، ص 338)

2.4/أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية

يتضح مما سبق أنه عملية تقييم أداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في مؤسسة، وتستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات وهي كالتالي:

- 1- **على مستوى المؤسسة:** من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المؤسسة ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، لذلك لابد أنه يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة.
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ يساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل بها (الكريم م،، 2012، صفحة ص62).
- تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية، وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق وإمكانياتهم وقدراتهم.
- تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة (الكريم ب، 2012، ص20).

2- على مستوى المديرين والمرؤوسين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.
- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تتجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها (سعاد، 2007، صفحة 10).
- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوز بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية بصورة مستمرة (الرحمن، 2014، صفحة 47).

وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة (سعاد، 2007، ص10).

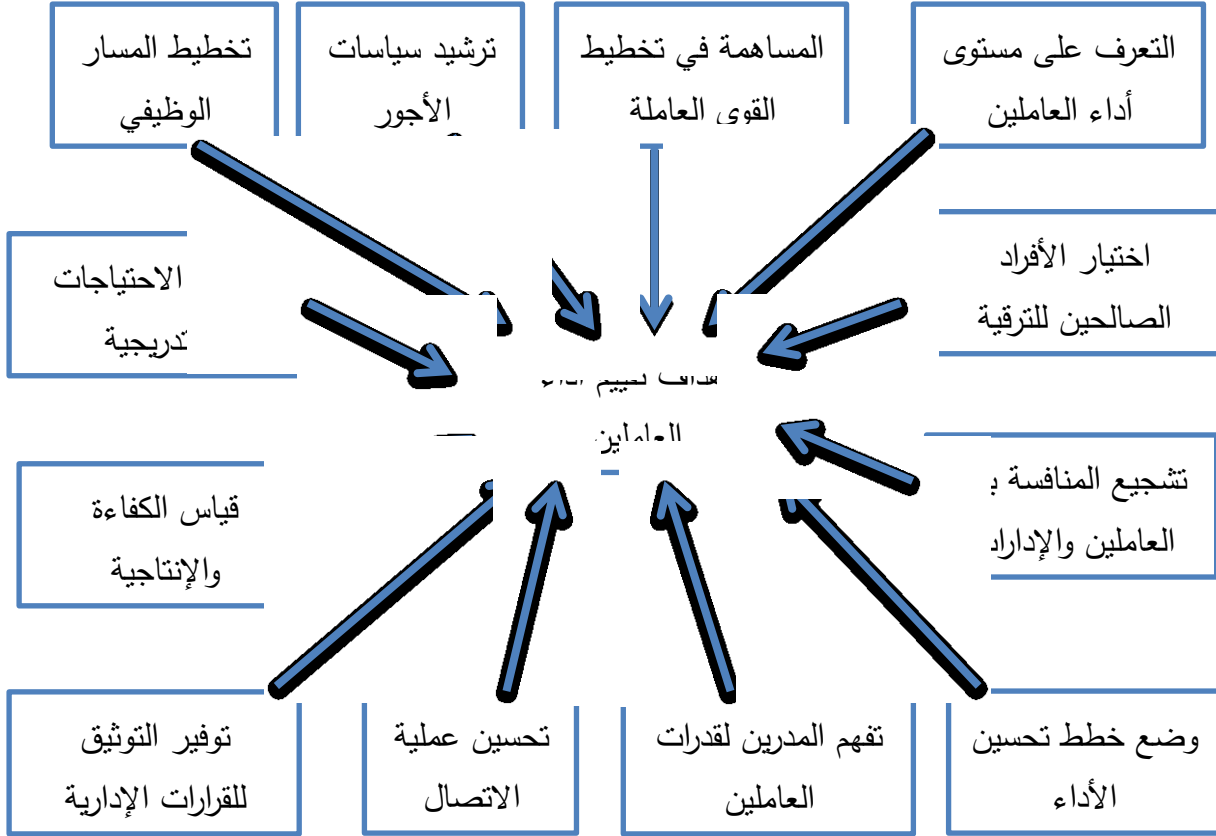
3- على مستوى العاملين:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم

- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار (شرقي، 2017، صفحة ص263).

يوضح هذا الشكل أهداف تقييم أداء العاملين بالنسبة للعامل، للرؤساء، والمؤسسة ككل، وتسعى المؤسسة من خلال هذا التقييم للوصول إلى هدف وهو توفير معلومات مرتدة موضوعية، واضحة، عن أداء الموارد البشرية بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين الأداء، وهذه المعلومات المسترجعة تستغلها المؤسسة في القرارات معينة وذلك كما يوضحه الشكل التالي (الشكل 4):

الشكل (06) أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: (زهير ثابت ، 2001 ، ص90)

5/خطوات وطرق تقييم أداء الموارد البشرية

1.5/خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تتطلب عملية تقييم الأداء من القائمين عليها اعتماد تخطيطا سليما مستندا على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف التي تخطط المنظمة للوصول إليها ومن أهم هذه المراحل:

1- وضع توقعات الأداء: وهي أول خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم وضع توقعات الأداء

بالاتفاق بين العاملين وإدارة المنظمة من خلال وصف المهام المطلوبة إلى جانب النتائج المتوقع تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذها بشكل أفضل والتعرف على كيفية التي يعمل فيها الفرد العامل استنادا إلى المعايير المعتمدة مسبقا (كامل شكير الوطيفي، 2007، ص52).

3- قياس الأداء: وذلك بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر غالبا تستخدم لذلك (ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائي، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة) مما يؤدي لموضوعية قياس الأداء (فطيمة زعزع، سامية لحول، ص12)

4-مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين (عمار عايشي، 2006، ص20).

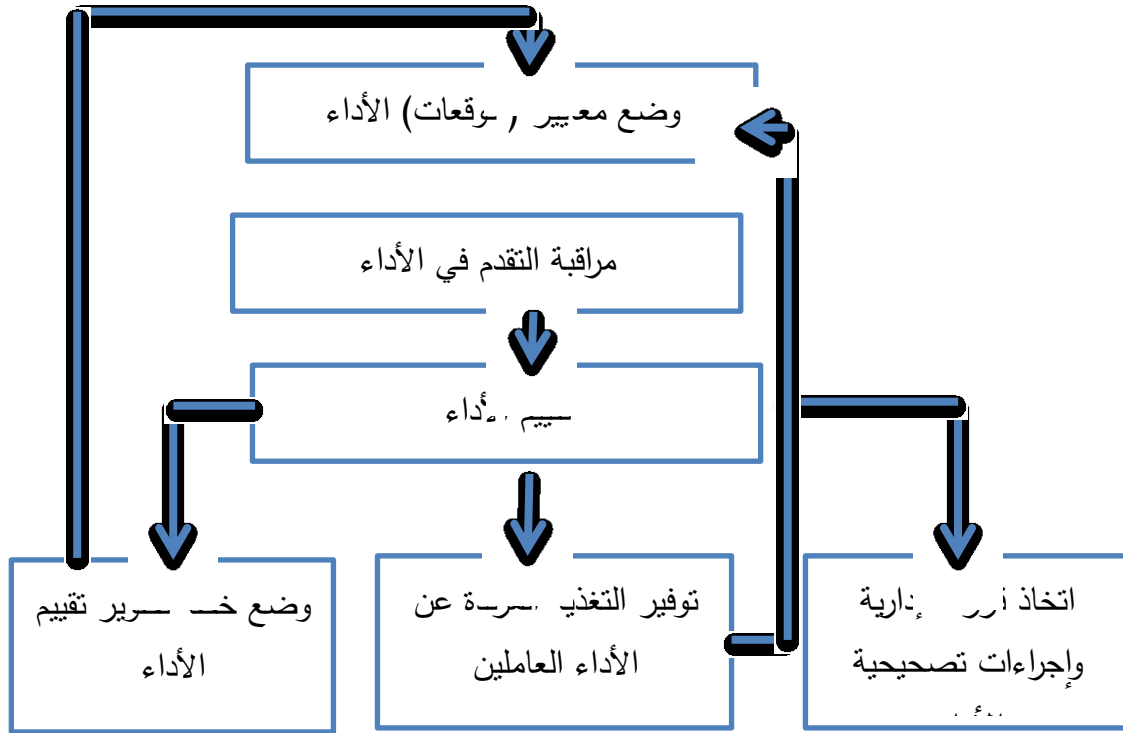
5-مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبى.

6-الإجراءات التصحيحية:وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات والأداء ثم تحليل

هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها (موسى، جوان 2004، صفحة 9).

الشكل (07) خطوات عملية تقييم أداء العاملين



المصدر : (حنا نصر الله، 2009، ص 75)

2.5/ طرق تقييم أداء الموارد البشرية

وقام الباحثين بتصنيفها إلى طرق الحديثة والقديمة، وكل مؤسسة تختار الطريقة المناسبة لتقييم أفرادها وفي ما يلي نستعرض أهم طرق.

1/ الطرق التقليدية في تقييم الأداء:

حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية والتي تضم عدة طرق أهمها:

1.1/ طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم.

قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حالة تطبيقها بشكل واسع ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف (الجبالي، 2016، صفحة 76).

2.1/ طريقة الترتيب البسيط:

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل لأسوء.

وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة (شاهين، 2010، صفحة 14)

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة الفهم والاستعمال.
- تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة.
- تتناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم (ماضي، 2007، صفحة 20).

3.1/ طريقة القوائم المراجعة:

سيتمتع المسؤول عن التقييم قائمة، تحتوي على عدد من الجمل المتنوعة، التي تصنف مستويات الأداء المختلفة، ويمكن أن يكون بها جمل نمطية لكل نوع من الأعمال، بحيث تكون هذه الجمل دقيقة وسهلة الفهم وموضوعية (شعيب، 2014، صفحة 99).

وعند الإتمام ترسل القوائم إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد أوزان لكل إجابة فيها حسب درجة أهميتها، ثم تجمع هذه الأوزان ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد.

- تتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز المقيمين لأنه يشارك في إعدادها رؤساء الوظائف المراد تقييمها، كما أنها بسيطة وسهلة الفهم وتطبيق (ميلود، جوان 2010، صفحة 14).
- ومن عيوبها : ليس كل المشرفين على إمام كامل بجميع الوظائف
 - يمكن أن تتأثر بالأخطاء الإنسانية مثل التحيز (شعيب، 2014، صفحة 99).
 - وتكلفتها العالية إذ تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد من الوظائف فيها حيث أن عوامل القوائم تختلف من وظيفة إلى أخرى، كما أنها تتطلب وقت وجهد لإعدادها (ميلود، جوان 2010، صفحة 14).

الشكل (08) قائمة مراجعة لأداء العامل

ضع كلمة نعم أو لا أمام كل عبارة من العبارات التالية، من وجهة نظرك بالنسبة للموظف المقيم			
الإجابة		الاسم :	
ملاحظات		تاريخ التعيين :	
		الوظيفة :	
		القسم :	
الرقم	الأهمية النسبية	السؤال أو العبارة	الإجابة
			نعم لا
1		يخطط لعمله مسبقا.	
2		يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.	
3		لديه الاستعداد للمبادرة والابتكار.	
4		لديه القدرة على الابتكار.	
5		يتبع القواعد والتعليمات الإدارية.	
6		حريص على نظافة وتنظيم مكان.	
7		يقوم بأعمال خارج الدوام إذا تطلب منه ذلك.	
8		ينمي قدرات الوظيفية بما يتناسب ومستجدات العمل.	
9		يبدي ملاحظات حول تطوير العمل.	
10		يتسم بالتعاون والإيثار في العمل.	
الدرجة الكلية			
			اسم المقيم :
			التوقيع :
			الوظيفة :
			التاريخ :

المصدر: (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص141).

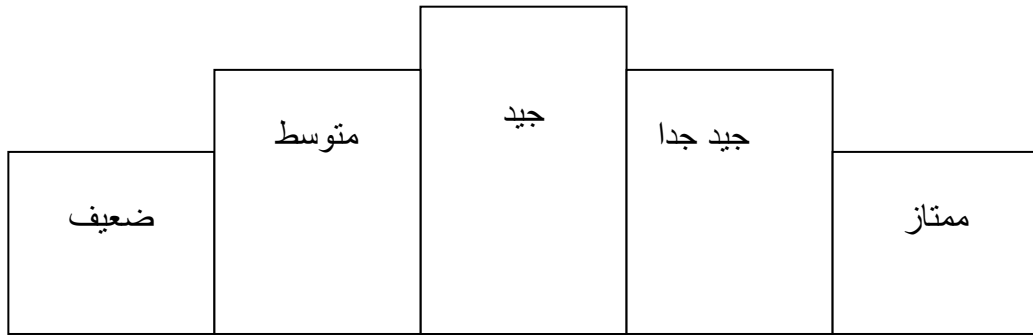
4.1/ طريقة التوزيع الإجباري:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية، أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلتزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد، بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي، ويقتضى هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية: 10%، 20%، 40%

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا أنها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز، ضعيف، مقبول، وهذا افتراض غير صحيح، كما أنه يتطلب عددا كبيرا من العاملين، فقد نجد مثلا أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لتصنيفهم وتوزيعهم إلى جيد، ضعيف، ممتاز.

وهذا ليس من العدل الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والمنافسة بينهم (الليدي، 2015، صفحة 281).

الشكل (09): تدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف



المصدر: (سمية ترشة، 2015، ص42)

2/ طرق الحديثة في تقييم الأداء:

بعد تطرقنا إلى طرق القديمة في تقييم ننتقل إلى أهم الطرق الحديثة في تقييم الأداء.

1.2/ طريقة الأحداث الحرجة: في هذه الطريقة يشترك مختصون في إدارة شؤون الأفراد والمشرفون المباشرين

في تحديد المتطلبات للوظيفة التي يشغلها الموظف الخاضع للتقويم، وبناء على ذلك تحدد أمثلة للسلوكيات الجيدة جدا والسلوكيات السيئة جدا، ومنه ثم يعطي المشرف نموذجا خاصا يسجل فيه السلوكيات العامة (سواء

الجيدة جدا أو السيئة جدا) ، وفي نهاية فترة التقويم المحددة يناقش المشرف مع الموظف الأحداث التي سجلها (السويلم، 2003، صفحة 34).

وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طوال العام وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائما، والمطلوب من المقيم هو التركيز على السلوكيات وملاحظتها بشكل عام ويحدد أي هذه السلوكيات له علاقة بفاعلية أو عدم فاعلية أداء الفرد.

ومن مزايا هذه الطريقة أنه :

- تعطي للرئيس مقاييس موضوعية لتقييم أداء المرؤوسين ولا يعتمد على الذاكرة والتعميم.
- إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين.
- تتيح الفرصة أمام الرئيس لمناقشة المرؤوس في سبيل تلاقي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

أنه يعاب على هذه الطريقة:

- الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة اللصقية المستمرة على المرؤوسين وهذا يسبب مضايقة شديدة للعاملين (سوين، 2010، صفحة 80).

الشكل (10) استمارة تقييم عامل مبيعات بطريقة الوقائع الحرجة

قائمة السلوك البيعي				
اسم الشخص				
اقرأ كل عبارة ثم قرر درجة مطابقة العبارة على الشخص محل لقياس بان تقرر مدى اتفاقك او اختلافك وذلك بوضع علامة X في المربع الذي يقع أسفل البدائل التالية				
-يثير شائعات عن المعلومات الخاصة بالعملاء :				
مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-ينقصه المعرفة عن المنتجات التي يتولى بيعها :				
مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-يعطى وعودا غير واقعية للعملاء :				
مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-يتابع التغيرات في الأسواق :				
مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-يقوم بمجهودات ممتازة في اقتناص الفرص الجديدة :				
مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-يقترح أساليب بيعيه جديدة :				
مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المصدر : (باباه ولد سيدن، 2010، ص81)

2.2/ طريقة الاختبار الإجابري:

هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملأ الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضع الشفرة تحسب في صالح المرؤوسين والعكس صحيح (صليحة، 2010، صفحة 89).

الشكل (11) نموذج لطريقة الاختيار الإجابري

الوزن	المفاضلة		عبارات التقييم	مجموعات التقييم
	لا	نعم		
			1- يبتكر حلولاً جديدة للمشاكل. 2- يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.	المجموعة الأولى
			1- لا يحدد أولويات لأهداف العمل. 2- لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه.	
			1- سريع الفهم والملاحظة. 2- دقيق في عمله.	المجموعة الثانية
			1- اتكالي يعتمد على شخص آخر لانجاز عمله. 2- لا يتقبل النصائح والإرشادات.	
			1- يتبع تعليمات المستوى الأعلى. 2- يرغب في تحمل المسؤولية.	المجموعة الثالثة
			1- يميل إلى تجنب العمل. 2- يميل إلى النقد دون مبرر.	
			درجة تقييم مستوى العامل.	

المصدر: (رابح يخلف، 2007، ص 86).

3.2/طريقة التقرير أو المقالة:

تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير لوصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، ونقاط قوته وضعفه في العمل، ورأي المقيم فيه من مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات، لأن بعض المقيمين يركزون على عوامل وعناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم، كما إن أسلوب المقيم في الكتابة ممكن أنه يؤثر في التقييم (الرشدي، 2014، صفحة 33).

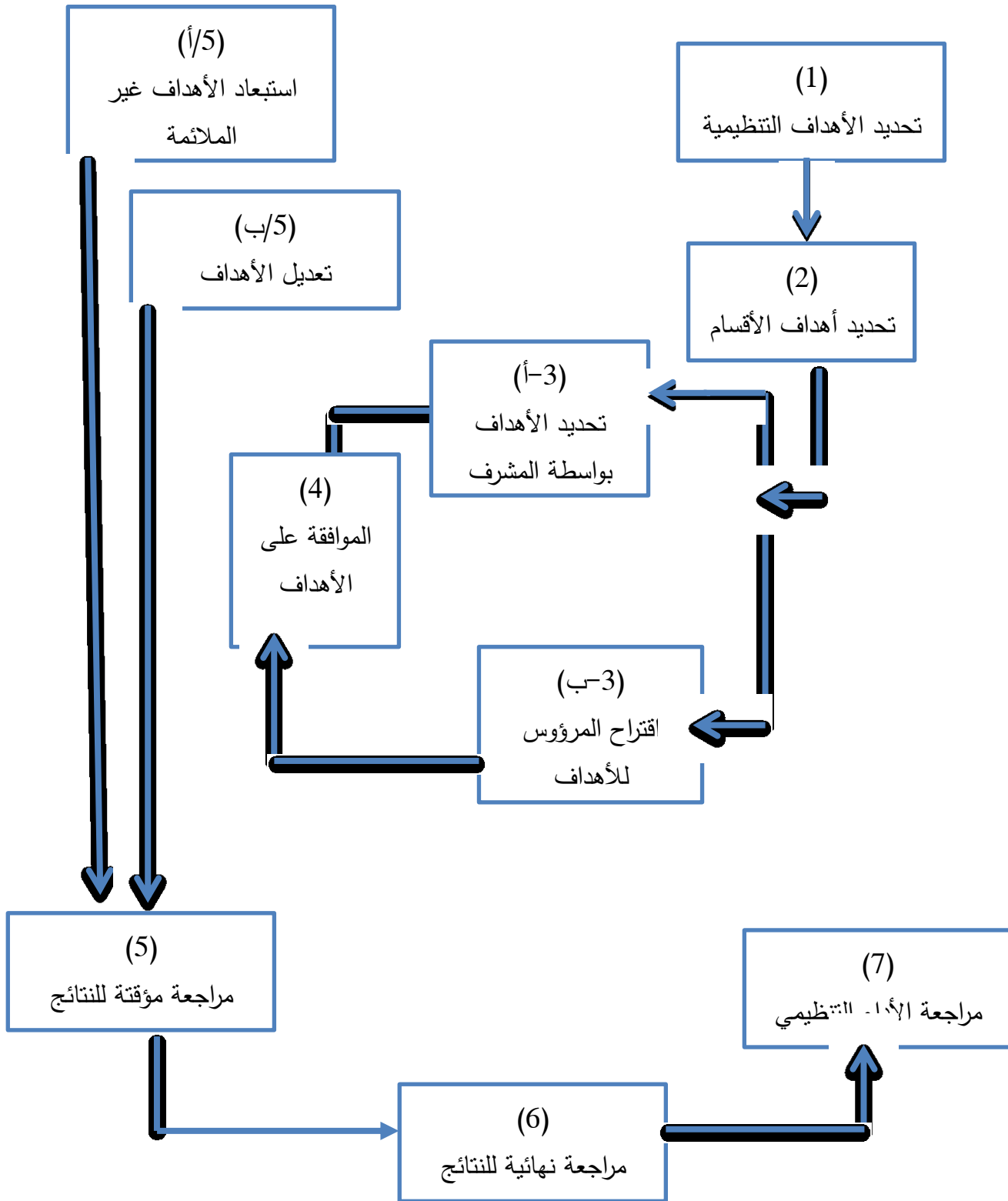
4.2/الإدارة بنظام الأهداف:

وتتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة القياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، ويتطلب من المدير أن يحدد أهداف لكل موظف ثم يناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف، ويشير هذا المصطلح أيضا لبرنامج شامل التقييم على مستوى المنظمة، حيث يضع أهداف شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضا. (سمشة، 2018، ص76).

وتتم هذه الطريقة عبر المراحل الآتية:

- تحديد أو وضع أهداف كمية يمكنه قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد ووضع الأهداف.
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف ومناقشتها.
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل.
- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء ومراجعة الأداء.
- تقديم التغذية العكسية (الخفاجي، 2016، صفحة 163).

الشكل (12) تقييم الأداء في منظور الإدارة بالأهداف



المصدر : (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص 435).

5.2/ طريقة 360 درجة:

من الطرق الحديثة في تقييم الموظفين هو اعتماد طريقة 360 درجة وهي أن يُقيم الموظف حول استناداً على تقييم من حوله كأن يُقيم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات. هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها، ويوجهه إلى التدريب المناسب. بقي أن نعرف أن الجانب الأكثر تحدياً لتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم،

فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج (ماجد محمد الفراء، 2015، ص 23)

6/ أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية

إن التعلم هو الجسر بين العمل والإبداع حيث أن المؤسسات تتعلم من خلال عمليات الإبداع لزيادة قدراتها على تطوير المشاريع المعقدة والمنتجات الجديدة لان القدرة على تطور المنتجات الجديدة ينظر إليه كتعلم في عمليات الإبداع المستمر (شنشونة، 2014، ص 117)

والمنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع التغييرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في مدة قصيرة، وان نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات المتعلمة ستتعامل مع التغيير بنجاح تستطيع النجاح والبقاء (انتصار فتحي محمد أبو شعبان، 2016، ص 20)

اختلف الباحثون في إلحاق صفة التنظيمي على التعلم فيرى البعض أن التعلم لا يمكن أن يكون تنظيمياً إلا إذا كان موضوعه المنظمة في حد ذاتها فالتعلم الفردي والتعلم التنظيمي أمرين مختلفين تماماً ومنفصلين كون التعلم التنظيمي هو نتاج لعمل المنظمة ورغم عدم امتلاك هذه الأخيرة لعقل كالبشر، إلا أنها تمتلك أنظمة معلومات وأنظمة معرفية وكذا ذاكرة تنظيمية. في حين يرى البعض الآخر أن تعلم أي فرد داخل المنظمة قد يكون تنظيمياً إذا أثر في أداء المنظمة وممارساتها. فالمنظمة موجودة بواسطة الأفراد الذين يشكلونها، ولا تمتلك قدرة ذاتية للتعلم، إنما الأفراد هم الذين يتعلمون، ويكون تعلمهم تنظيمياً من خلال طريقتين أساسيتين: المشاركة ونشر الروتين ويرى بعض الباحثين أن التعلم الفردي يؤسس للتعلم التنظيمي هذا الأخير يغذي التعلم الفردي. فالمنظمة مشكلة من مجموعة من الأفراد والتعلم الفردي ضروري من

أجل التعلّم التنظيمي بالمقابل للمنظمة المقدرّة على التعلّم بصفة مستقلة من كل فرد وليس من مجموع الأفراد وهكذا، ورغم أن الفرد هو الوحيد القادر على التعلّم إلا أنه ينتمي إلى نظام للتعلّم أين يتم تبادل وتحويل المعارف الذاتية.

يمكن القول أن التعلم التنظيمي يركز على نسقين مستقلين لكن جد متكاملين: نسق فردي، على أساس حلقة التعلم الكلاسيكية "إشارة-تفسير - استجابة" بالنظر معايير مرجعية تتعلق كذلك بمجموعات الأفراد في إطار تنظيمي يشجع التعلم، ونسق جماعي أساسه تشكيل مرجعيات مشتركة ويستلزم إدارة كفاءة للمعلومات انطلاقاً من التمثيليات المرمزة وتنظم اجتماعات حول هذه التمثيليات ويحصل التعلّم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، و كل مستوى من المستويات الثلاثة يبعث النشاط في المستويين الآخرين، والمستويات الثلاثة للتعلّم متصلة بأربع عمليات اجتماعية ونفسية وهي: الحدس، وهي مرحلة لا شعورية تحصل على مستوى الفرد التفسير، أي تفسير العناصر التي يشعر بها الفرد لذلك التعلّم الفردي، ويشارك بها على مستوى الجماعة الدمج، وفيها يحصل تغير الفهم على مستوى الجماعة، مما يمكن من نقلها إلى جميع المستويات إعطاء الصبغة المؤسسية، في هذه المرحلة يتم تضمين ما تم تعلّمه

في الأنظمة والممارسات والهياكل والأعمال الروتينية. (نور الدين بن شوفي، ص169 ص170)

وبالعودة إلى العلاقة بين التعلم والأداء يمكن القول إن الاعتماد على استراتيجيات التعلم التنظيمي تعزز الأداء فعملية التعلم الفردية والجماعية تمكن العاملين من الحصول بشكل منتظم على المهارات والمعارف الجديدة والمناسبة للمشاركة في مجموعات العمل، وأيضاً تساهم بشكل هام في تحقيق الرؤية التنظيمية كما أن عملية التعلم لا تعزز القدرة الفردية فقط بل تعزز التزام العاملين بتحقيق أهداف المؤسسة و تزيد من الإنتاجية والأداء (أم هاني بن دومة، 2017، ص18)

وتتطلب عملية تحسين أداء الموارد البشرية تبادل المعلومات والأفكار فيما بينها على اختلاف مستوياتها الوظيفية حول مشكلة ضعف الأداء، خاصة ما تعلق منها بمصدر المعلومات ومحتواها، وتجدر الإشارة إلى ضرورة التركيز على المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، بدلاً من التركيز على الأشخاص المسؤولة عن هذا الأداء، وبالتالي فالإتصال الفعال يلعب دوراً هاماً في تحديد أسباب ضعف لها أداء الموارد البشرية وإيجاد الحلول المناسبة في أقرب وقت (حمود حيمر، 2018، ص142)

ولا شك أن هنالك علاقة مباشرة بين التعلم التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التعلم التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة مهاراتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير

الإيجابي والإبداع وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع مشكلات العمل المتغيرة بالاستمرار (عشوش خيرة، 2011، ص16)

هناك افتراضات مقبولة عموماً هو أن التعلم مفيد ويمكن أن يعزز الأداء ولكن لا يمكننا وضع علامة المساواة بين التعلم وتحسين الأداء، لأن التعلم هو عملية التغيير في الإدراك والسلوك ، ويشيع أيضاً بان هذه التغييرات لا تعني بالضرورة تحسين مباشر في الأداء، كما يمكننا إتباع هذا بفكرة مهمة هو أن التعلم يؤثر على الأداء في المدى القصير، في وضع عند استخدام الموظفين والمؤسسات الممارسات المعتادة، ولكن عند التعامل مع مجالات أو أوضاع التشغيل غير المألوفة أو الجديدة فالعلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء لا بد من التعامل معها بحذر، وذلك إن البعض الدراسات تذكر أن التعلم لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد وحتى انه قد يكون له تأثير سلبي على أداء المؤسسة (أم هاني بن دومة، 2017، ص19)

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن التعلم التنظيمي موضوع حديث في المجال إدارة الأعمال وإستراتيجية المؤسسة ووجدنا اختلاف في وجهات النظر حول مفهوم التعلم التنظيمي والأداء، حيث اعتمدنا أن التعلم التنظيمي هو ملخص للتعلم (الفردى، الجماعى والمنظمى) وهو نتيجة تفاعل بين جميع أفراد المؤسسة، لذا فهو يتعلق بكل مستويات التعلم سواء الفردى أو الجماعى أو التنظيمى.

يؤدى تكريس التعلم التنظيمى داخل المؤسسة إلى تحويلها إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية، وتتمكن هذه المؤسسة من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف وبيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق لتحسين الأداء وتطويره هو الهدف كل عملية لتقييم الأداء وإدارته برامج عمل لتحسين الأداء وتطويره الذى يشكل هدفا مستمرا لكل مؤسسة بذلك تكون إدارة الأداء وعملية تقييمه عملية مستمرة مرتبطة بوجود وبقاء المؤسسة

ومن خلال الفصل التطبيقى سوف نتطرق، إلى تحديد نوع العلاقة بين متغيرى الجانب النظرى، فى المؤسسة محل الدراسة باعتماد الأساليب الإحصائية المختلفة

الفصل الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية من خلال
التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة-

تمهيد

بعد استعراض الجانب التطبيقي للبحث، عن طريق التطرق لأهم المفاهيم خاصة بالتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية سنحاول في هذا الفصل المخصص بالدراسة التطبيقية إلى مدى تطبيق التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية وتبيان مدى العلاقة بين هذين المتغيرين على مستوى مديرية توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) بهدف إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة الجزائرية سونلغاز باعتبارها من أهم المؤسسات الجزائرية يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطن من خلال فروع منتشرة في مختلف ولايات الوطن، مما جعلها تحتل الريادة ونظرا لأهميتها البالغة في إنعاش الاقتصاد الوطن، واخترتها لتكون محل دراستنا سيتم من خلالها دراسة مدى قدرة المؤسسة على تطبيق التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.

// إجراءات الدراسة الميدانية

1/ اختبار الصدق وثبات الاستبيان

1.1/ ثبات الاستبيان

لقياس مدى الثبات في الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ بحيث وكما نعلم لا بد أن يكون أكبر من 0.5 لعبارات القياس لكل بعد، ولأبعاد كل متغير وللاستبيان ككل. ولقد قدرت معاملات ألفا كرونباخ من 0,799 إلى 0,911 ، وبهذا يمكن القول أن الاستبيان متماسك أي أنه يمكن الحصول على نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعه على نفس العينة، ويمكن توضيح النتائج في الجدول أدناه.

2.1/ صدق الاستبيان

نقصد بصدق الاستبيان أنه معد لكي يقيس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق

1/ الصدق الظاهري

لقد تم تحكيم صلاحية الاستبيان عن طريق عرضه على مجموعة من عمال سونلغاز بسكرة ، ولقد تم الأخذ بنصائحهم وتوجيهاتهم بما يتلاءم وخصوصيات الدراسة ومعطياتها، وفي ضوء ذلك قدمنا الاستبيان في صيغته الحالية

2/ الصدق البنائي

الصدق البنائي أو ما يسمى بصدق المضمون والذي يمكن حسابه من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي للاستبيان، بحيث يتم قياس معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما يمكن اللجوء إلى معامل ألفا كرونباخ عن طريق حساب الجذر التربيعي له ولكل بعد ولكل متغير؛ وهذا ما تم الاعتماد عليه في دراستنا. والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (01): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الجزر التربيعي لألفا كرونباخ
المتغير المستقل	التعلم الفردي	0,799	0,893
	التعلم الجماعي	0,888	0,942
	التعلم على مستوى المنظمة	0,905	0,951
	التعلم التنظيمي	0,911	0,954
المتغير التابع	أداء الموارد البشرية	0,849	0,921
	الاستبيان ككل	0,870	0,932

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على المخرجات برنامج SPSS V21

وبالاعتماد على قاعدة البيانات التي تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS V21 تحصلنا على ألفا كرونباخ وبحساب الجزر التربيعي له تحصلنا على قيمته 0,893 كأقل قيمة إلى 0,954 كأقصى قيمة وهي قيم أكبر من 0,6 لكل عنصر من عناصر المتغيرين، والملاحظ أنه مقبول جدا

2/ مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تحقيق غرض الدراسة وتوجيه البحث توجيهها منهجيا صحيحا وإبراز الدور الذي يمارسه التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية كان الهدف من هذه المرحلة إسقاط ونقل المقترحات النظرية إلى الميدان من أجل اختبارها والتأكد منها في مؤسسة سونلغاز

1.2/ مجتمع الدراسة.

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الجزائرية التي برزت في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز بالجزائر، تمتلك من الموارد البشرية المؤهلة ما دفعنا لدراستها بحيث أن التعلم التنظيمي يتمحور حول دراسة المورد البشري

المؤهل الذي يملك المعلومات وينتجها ويطبقها ويتشارك بها مع زملائه من أجل تحسين أدائهم بالمؤسسة، لهذا قررنا اتخاذها كنموذج لاختبار فرضيتنا الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها.

1.1.2/لمحة عن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز :

أنشئت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إبان الفترة الاستعمارية وتحديدا سنة 1947 تحت تسمية كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي اضطلعت بإنتاج، ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وغداة الاستقلال عادت ملكيتها للدولة الجزائرية التي بذلت جهودا كبيرة في تدريب وتأهيل اليد العاملة الوطنية التي تولت مسؤولية إدارة هذه المؤسسة الحساسة (سمير صلحاي، 2008، ص111)

المرحلة الأولى 1947-1969: (زناسني عبد السلام أمين، كوري أحمد عبد الوهاب، 2016، ص50)

تم إنشاء شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA سنة 1947 وهي أول مؤسسة مختصة في مجال الكهرباء والغاز في الجزائر حيث كانت تسيّر من قبل إدارات فرنسية لكون الجزائر في هذه الفترة خاضعة للاحتلال الفرنسي كان للمؤسسة خلال هذه المرحلة هدفان رئيسيان هما:
-تزويد أماكن إقامة المعمرين الفرنسيين والثكنات العسكرية بالطاقة الكهربائية وذلك لحماية ممتلكاتهم
-توسيع الشبكات الكهربائية على المدن الساحلية الكبرى، خاصة الجزائر عنابة وهران نظرا لمكانتهم الإستراتيجية . وكان نشاط المؤسسة في هذه الفترة مقتصرًا على بعض المدن الكبرى التي تمثل أهمية إستراتيجية بالنسبة للمستعمر .

المرحلة الثانية 1969-1983: (فراحتية رضوان ، جعنيط عادل. 2018، ص66)

تمت في 28 جويلية 1969 عن طريق المرسوم 59-69 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 اوت 1969 تأسيس سونلغاز « Société National de l'Électricité et du GAZ »

وتمت أول إعادة هيكلة شهادتها المؤسسة بإنشاء فروع خاصة بالأشغال و هي:

●كهريفKAHRIF : للإنارة وإيصال الكهرباء الريفية.

●كهرقيبKAHRAKIB : للتركيبات والمنشآت الكهربائية.

●قناغازKANAGHAZ : لإنشاء شبكة لنقل الغاز .

●إينرغاINERGA : للهندسة المدنية.

●التركيب ETTERKIB : للتركيب الصناعي

المرحلة الثالثة 1983-1991: (فراحتية رضوان جعنيط عادل. 2018، ص67)

تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)

(Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial) وذلك بموجب

المرسوم التنفيذي رقم 475-91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 و في القانون رقم 280-95 الصادر في 17 سبتمبر 1995 يؤكد طبيعة المؤسسة الموضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، مع العلم أنها تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية.

المرحلة الرابعة 1991-1995: (زناسني عبد السلام أمين، كوري أحمد عبد الوهاب، 2016، ص53)

ويفضل هذا التجديد البنوي فان شركة سونلغاز انتقلت إلى إعادة التركيز على الأهداف الرئيسية الخاصة بها وتطوير قدراتها المتعلقة بالبحث والمراقبة في سنة 1991 شركة سونلغاز قامت بتغيير حالتها القانونية، وأصبحت منشأة عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية وذلك حسب الأمر التنفيذي رقم 91-475 في تاريخ 14 ديسمبر 1991، وقد اجل تطبيق هذا النظام الجديد حتى سنة 1995 سنة التطبيق الفعلي له.

في هذه المرحلة تم وضع اتفاقية جماعية بين ممثلي العمال والمؤسسة تحدد علاقات العمل بين الطرفين مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري E.P.I.C شهدت هذه المرحلة بعض التعديلات التي تتماشى مع الطابع الجديد للشركة وعليه تم في هذه المرحلة تسطير الأهداف التالية :

1/ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.

2/نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

3/احترام شروط النوعية في خدمة الزبائن .

4/الحفاظ على انتماء الزبائن للمؤسسة

وفي سنة 2000 تمت إضافة هدفين آخرين هما :

5/العمل على أن تحتل المؤسسة المرتبة الخامسة في حوض البحر المتوسط من حيث المبيعات والأرباح والكفاءة في الخدمات .

6/ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية حسب المعايير الدولية .

المرحلة الخامسة 1995-2002: (موساوي بشرى، سيدي يخلف أمينة، 2017، ص83)

تم إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز مكلفة بميادين النشاطات المحيطة ، في أول جانفي 1998 ويتعلق الأمر بمجموعة من الفروع:

-فرع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية (MEI).

-ثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات (TRANSFO) الوسط، الشرق والغرب.

-فرع مكلف بأشغال الطباعة SAT Info.

-أربعة فروع مكلفة بصيانة وخدمات العربات (MPV) :الجزائر ، قسنطينة، وهران، ورقلة.

وفيفري 2002 إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز لقد أتى القانون الجديد الصادر في 2002 المتعلق بالكهرباء و بتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس حتى الآن من قبل سونلغاز وذلك بفتح قطاع الكهرباء والغاز للمنافسة باستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي، وهكذا فإن قسم إنتاج الكهرباء صار مفتوحا للاستثمار الخاص، الوطني والأجنبي لذلك منحت رخص لبناء

واستغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى سواء كانت الكهرباء المنتجة موجهة للتسويق أو للاستهلاك الذاتي

من وجهة نظر التسيير ستكون شبكة نقل الكهرباء خاضعة للاستغلال والصيانة التطوير من قبل متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء وهو أحد فروع سونلغاز ، فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج النقل سيضمها متعامل آخر يسمى متعامل النظام ، وفي خطوة أخيرة ينص القانون على إنشاء متعامل سوق الكهرباء وفيما يتعلق بالغاز ، فإن مجموع هذه الوظائف سيكون مضمونا من طرف متعامل واحد هو: مسير شبكة نقل الغاز وفي جوان 2002 سونلغاز شركة ذات أسهم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-102 لمؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز شركة مساهمة، تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع قواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة من ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة، حيث يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام

المرحلة السادسة 2002-2008: (زناسني عبد السلام أمين، كوري أحمد عبد الوهاب، 2016، ص54)

وفي سن 2002 صدر الأمر التنفيذي رقم 195 - 02 في 1 جوان 2002 والذي حول SONELGAZ من شركة عمومية ذات صفة تجارية وصناعية إلى شركة ذات أسهم SPA.

ولهذا فان شركة سونلغاز (SPA) هيأت رأس مال مائة وخمسين مليار دينار (150.000.000.000 دج) بأكملة حيث حررت من طرف الدولة وقسمت إلى (150.000) سهم بمبلغ 1 مليون دينار (1.000.000 دج) لكل سهم.

قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركة متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي SPE المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية

GRTE المديرية العامة لنقل الكهرباء

GRTE المديرية العامة لنقل الغاز

SDO المديرية العامة للتوزيع -غرب-بوهران

SDC المديرية العامة للتوزيع وسط-بالبلدية

SDA المديرية العامة للتوزيع مركز-بالجزائر العاصمة

SDE المديرية العامة للتوزيع شرق-قسنطينة

في 2017: (فراحتية رضوان جعنيط عادل ، 2018، ص67)

لقد أقر المخطط التنظيمي الجديد إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة

اختصارا (SDC) شركة ذات أسهم كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة

التوزيع للجزائر (SDA) من جهة أخرى، وكان ذلك في 2017/04/04

برأس مال يفوق 64مليار دينار جزائري، يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20نهج محمد

بوضياف بالبلدية تسهر على تسيير 52مديرية توزيع متفرقة على 48ولاية.

التوزيع العام لشركة سونلغاز: (بلعياشي أسماء، 2017، ص77)

إن التوزيع العام لشركة سونلغاز ينقسم إلى 3مراحل: الإنتاج و النقل و التوزيع

التوزيع: هناك 4مناطق توزيع في كل الإقليم الجزائري و هي:

-سونلغاز توزيع الجزائر S-D-A.

-سونلغاز توزيع الوسط S-D-C.

-سونلغاز توزيع الشرق S-D-E.

-سونلغاز توزيع الغرب S-D-E.

S-D-A تنقسم إلى 6إدارات إقليمية:

RD: بلوزداد، بولوغين، الحراش، بئر خادم، بومدين، تيبازة

S-D-C تنقسم إلى 12إدارة إقليمية:

RD بلدية، تيزي وزو، المدينة، البويرة، الجلفة، ورقلة، تمنراست، لغواط، غرداية، الوادي، بسكرة، إليزي

S-D-E تنقسم إلى 16 إدارة إقليمية:

RD:قسنطينة، باتنة، أم البواقي، تيبازة، ميلة، خنشلة، عنابة، سكيكدة، قالمة، سوق أهراس، الطارف، سطيف،

برج بوعريج، جيجل، مسيلة، بجاية

S-D-O تنقسم إلى 20 إدارة إقليمية.

RD:وهران، السينيا، تلمسان، سيدي بلعباس، معسكر، عين تموشنت، الشلف، تيارت، مستغانم، غليزان،

تيسمسيلت، عين الدفلى، بشار، وسطيف، سعيدة، أدرار، تيندوف، النعامة، البيض

أهداف المؤسسة :

تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على

-التحسين والرفع من جودة خدماتها

-تطبيق الجودة في مجالات التسيير وإدارة الأعمال

-العمل على تقليص التكاليف

كما تعمل المؤسسة على مجارات مختلف التطورات التكنولوجية والمعرفية واستغلالها في خدماتها، من خلال

تتمية المهارات والخبرات لدى عمالها وتعزيز رضاهم الوظيفي من اجل تحقيق الأداء التنافسي

بالإضافة لذلك تعي المؤسسة الأهمية البالغة للمسائل البيئية، لذلك فهي تعمل بجدية من اجل تحقيق تنوع في

مصادر الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة خصوصا الطاقة الشمسية التي تمتلك فيها الجزائر

إمكانيات ضخمة(سمير صلاحوي، 2008،ص116)

والأموال التي تقتنيها المؤسسة جراء تسديد المواطن للفواتير تقوم بشراء الكهرباء والغاز كالعادة والباقي يصرف

على المولدات الجديدة وأيضا على الأعمدة الكهربائية وغيرها من المعدات التي تحتاجها الشركة ومختلف

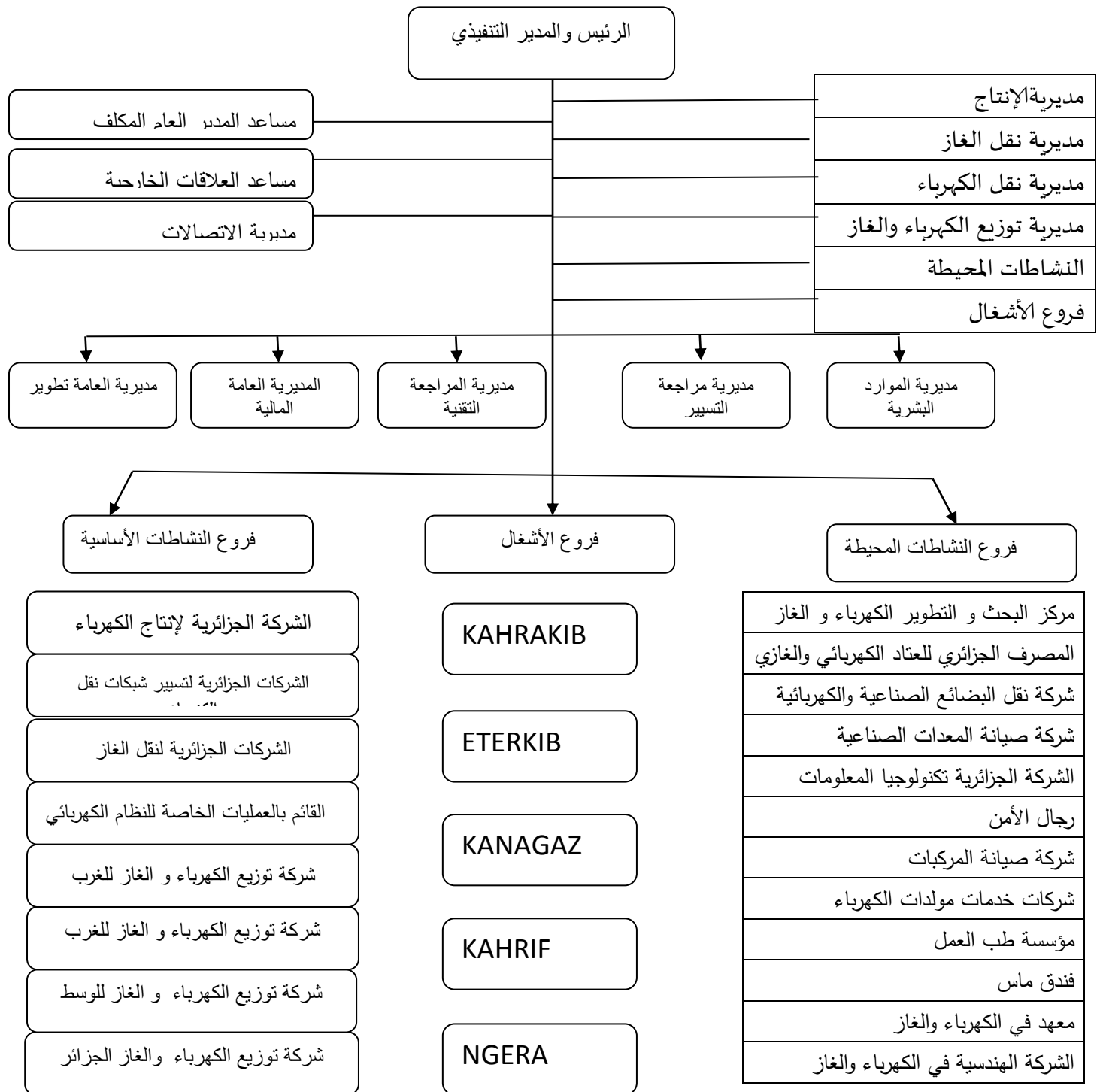
التجهيزات والوسائل التي تساعد الشركة على تحسين نوعية خدماتها تجاه زبائنهم مثل بناء وتجهيز مقرات جديدة

لمختلف وكالاتها واقتناء السيارات والشاحنات، وفي بعض الأحيان تحتاج هذه المؤسسة إلى السيولة حيث

تقوم الدولة بإعطائها قرض ويتم تسديده على فترة زمنية معينة، فالدولة لا تخصص لها ميزانية مثل الجامعات

والثكنات العسكرية وغيرها من المؤسسات(محمد لعناني زارقة، 2015، ص51)

الشكل (13) الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز



المصدر: (نجمي عيدة، 2018، ص59)

التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع بسكرة:

نظراً لكون دراستنا تستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة فسندعم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً مختلفاً ووظائفها، وعدد عمالها تتبع هذه (SONELGAZ DISTRIBUTION CENTRE) المديرية فرع منذ 2006 إلى جانب كل من المديريات الجهوية:

-البلدية

-البويرة

-المدينة

-تيزي وزو

-الجلفة

-ورقلة

-الوادي

-الاغواط

-غرداية

-البيزي

-تمنراست

تظم المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة أربعة فروع هي:

·مركز التوزيع بطولقة

·مركز التوزيع بأولاد جلال

·مركز التوزيع بسيدي عقبة

·مركز التوزيع بسكرة المدينة

تخدم المؤسسة 121717 مشترك في مجال الكهرباء عن طريق شبكة وصل طولها عند

31-12-2007 إلى 5870.873 كلم أي بزيادة قدرت بـ 86.637 كلم مقارنة مع

2006، و48760 مشترك في مجال الغاز مرتبطين لها بشبكة بلغ طولها 909.436 كلم عند نهاية

ديسمبر 2007 وهذا بزيادة قدرت بـ 76 كلم مقارنة بنفس الفترة من سنة 2006

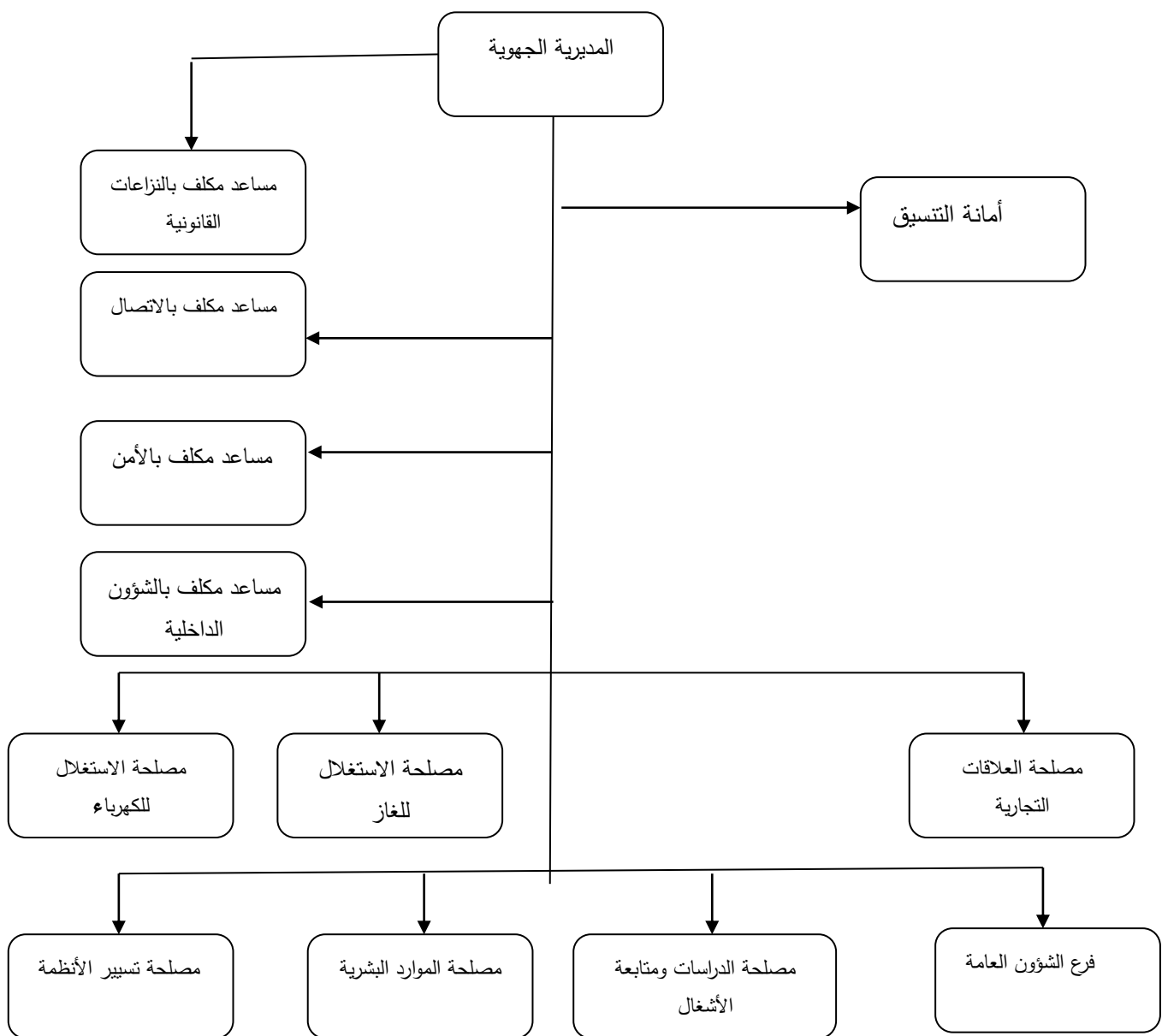
يسهر على خدمة هذا العدد من الزبائن مجموعة من العمال وصل عددهم عند 31-12-2007 إلى 341 عامل موزعين حسب مستوياتهم التنظيمية إلى

67-اطارا

214-عون تحكم

60-عون تنفيذ

الشكل (14) الهيكل التنظيمي لسونلغاز بسكرة



المصدر: وثائق المؤسسة

2.2/ عينة الدراسة

تتكون مؤسسة سونلغاز من عدد كبير من العاملين موزعين على إطارات، تقنيين وتنفيذيين، ولقد تم توزيع الاستبيان على وحدة سونلغاز بسكرة ولقد تم توزيع 45 استبيان وتم استرجاع 41 منه واستبعاد الاستبيانات التي لم تتوافر على شروط الإجابة الصحيحة وباستخدام برنامج SPSS V21 حصلنا على النتائج التالية:

الجدول(2): خصائص عينة الدراسة

بيانات الشخصية	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34
	أنثى	2
العمر	أقل من 30 سنة	7
	من 30 سنة إلى 40 سنة	19
	من 40 سنة إلى 50 سنة	8
	من 50 سنة فأكثر	2
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	1
	ليسانس	19
	ماستر أو ماجستير	4
	الدكتوراه	00
	تقني سامي	8
	مهندس	4
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	21
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	5
	من 20 سنة فأكثر	4
عدد الدورات التكوينية	و لا دورة	7
	دورة واحدة	14
	من 2 إلى 5 دورات	7
	أكثر من 5 دورات	8

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v21

1-الجنس: من خلال الدراسة التي تمت بمؤسسة سونلغاز فقد تم توجيه الاستبيان إلى 94.4 % من الذكور و5.6 % من الإناث، فالآراء التي تحصلنا عليها كانت من الذكور والإناث على حد سواء، فنلاحظ انا الذكور أكثر من الإناث في مؤسسة سونلغاز .

2-العمر: وهؤلاء العمال أغلبهم كان سنهم ينتمي إلى الفئة من 30 سنة إلى 40 سنة، هذه الفئة القادرة على العطاء وقد كانت نسبتها 52,8 % تلتها النسبة 22,2 % مقابلة للفئة من 40 سنة إلى 50 سنة فالفئة اقل من 30 سنة بنسبة 19,4 % وأخيرا الفئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 5,6 .

3-المستوى التعليمي: لقد وجه الاستبيان للعمال سونلغاز، الأفراد الذين يحملون شهادة ليسانس بنسبة 52,8 % وتقني سامي بنسبة 22,2 % ليأتي بعدها باقي الفئات الذين يحملون شهادة ماستر أو ماجستير بنسبة 11,1 % ومهندس بنسبة 11,1 %

ثم الأفراد الذين لهم مستوى أقل من الثانوي بنسبة 2,8 % وهم على الأرجح يحملون خبرة طويلة ومعارف عملية أكثر من المعارف النظرية وشهادة الدكتوراه بنسبة 0% يمكن القول أن الفئة الأكثر هي حاملين شهادة ليسانس الذين تم أخذ آرائهم حول التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة

4-الخبرة: أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة؛ فلقد تم توجيه الاستبيان بأكبر نسبة متمثلة في 58,3 % إلى الإطارات المنتميين إلى الفئة من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات، ثم للفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 16,7 % و تاليها الفئة من 10سنوات إلى اقل من 20 سنة بنسبة 13,9 % . وأخيرا الفئة من 20سنة فأكثر بأقل نسبة قدرت 11,1 % وهكذا يمكن القول أن أغلب الآراء التي تلقيناها حول الظاهرة المدروسة كانت من طرف الفئة التي تراوحت خبرتها بين 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات .

5-الدورات التكوينية: فالاستبيان تم توجيهه إلى العمال الذين قاموا بـ دورة واحدة بنسبة 38,9 % وتليها مباشرة الفئة التي قامت أكثر من 5 دورات 22,2 % و بنسبة 14,9 % للفئتين (ولا دورة، من 2 إلى 5 دورات) وأغلب المستجيبين قاموا بدورات تكوينية مما يعني أن لهم المعرفة النظرية للقيام بالعمل فهم على الأرجح هم الذين يتعلمون ويعلمون الآخريين في مؤسسة سونلغاز وهذا ما يؤثر على أعمالهم اليومية ومؤسسة تمنح دورات تكوينية لعمالها من اجل تحسين أدائهم في مستقبل.

II / تحليل محاور الاستبيان:

والغرض من تحليل محاور الاستبيان هو الإجابة على السؤالين المتعلقين بواقع كل من التعلم التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1/ الإجابة على أسئلة المحور الأول: ما هو واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز ؟

للإجابة على هذا السؤال توجب علينا دراسة كل بعد على حدا من أبعاد التعلم التنظيمي، نوضحها في مايلي

1.1/ واقع التعلم الفردي بمؤسسة سونلغاز: يعبر التعلم الفردي عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد واستفادة منها، والاستبيان الذي تم توزيعه على المستجوبين الهدف منه معرفة إلى أي مدى تعتمد مؤسسة سونلغاز على تعلم الأفراد والاستفادة منهم، ولقد تحصلنا على بيانات وتمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V21 واختصرنا كل ذلك في الجدول التالي:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للتعلم الفردي بمؤسسة سونلغاز

الرقم	الفقراتالمفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
1	أملك الوقت في اكتساب معارف الجديدة تفيدني في عملي .	2,53	0,941	موافق
2	أساهم في إعداد البرامج التدريبية التي تناسب احتياجاتي .	3,03	1,000	موافق إلى حد ما
3	تحفزني مؤسستي على تنمية معارفي بتوفير بيئة مناسبة لتعلمي	3,22	1,149	موافق إلى حد ما
4	يسود الاحترام والتفاهم بيني و بين زملائي يحفزني على كسب معارف جديدة .	2,28	0,741	موافق إلى حد ما
5	تساعدني برامج التدريبية في زيادة معارفي ومهاراتي .	2,19	0,951	موافق
6	أتمتع بالحرية و الاستقلالية داخل منظمة .	3,11	1,979	موافق إلى حد ما
7	أساهم في حل مشكلات بهدف تعلم .	2,64	1,018	موافق إلى حد ما
	التعلم الفردي	2,7143	0,65599	موافق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V21

يتكون البعد الأول للتعلم التنظيمي من 7 عبارة قياس، الهدف من هذه العبارات هو معرفة إلى أي مدى يتفق المستجوبين على أن مؤسسة سونلغاز قدمت تعلم جديد للأفراد سواء محسن أو متغير تغييرا جذريا، ومن خلال معالجة البيانات المتحصل عليها وجدنا المتوسط الحسابي لكل العبارات قدر بقيمة تم حصرها في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.3 وهي تقابل المقياس " موافق إلى حد ما " وهكذا يمكن القول أن العينة تتفق إلى حد ما بأن التعلم الفردي يقوم بتحسين أداء الموارد البشرية فالتعلم التنظيمي لديهم يعتبر منهجا ثابتا في سياسة المؤسسة، هذا فضلا على أنها تبحث عن أساليب جديدة للتعلم وهذا بناء على طلبات عمالها بحيث هؤلاء يدركون مدى أهمية تعلم الفردي في مؤسسة سونلغاز مقارنة بالمؤسسات الأخرى. أما بالنسبة للبعد التعلم الفردي فقد قدر متوسطه الحسابي 2,714 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 2,6 إلى أقل من 3,3 وهي تقابل المقياس " موافق إلى حد ما " وعليه فإن المستجوبين يتفقون إلى حد ما على وجود التعلم الفردي في مؤسسة سونلغاز .

2.1/ واقع التعلم الجماعي بمؤسسة سونلغاز: يعبر التعلم الجماعي على نقل المعرفة بين الأفراد في فرق العمل والقدرات الجماعية نحو الاتجاهات المرغوب فيها والاستبيان الذي تم توزيعه على المستجوبين الهدف من معرفة إلى أي مدى تعتمد مؤسسة سونلغاز على تعلم الجماعي والاستفادة منها، ولقد تحصلنا على البيانات وتمت معالجتها باستخدام برنامج SPSS V21 واختصرنا كل ذلك في الجدول التالي:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للتعلم الجماعي بمؤسسة سونلغاز

عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
8 تشجع مؤسسة سونلغاز العمل الجماعي .	2,81	1,142	موافق إلى حد ما
9 أشرك معارف مع زملائي .	2,17	0,697	موافق
10 لدى الأفراد الفريق روح العمل والمشاركة بالمعارف	2,78	0,929	موافق إلى حد ما
11 تنظر مؤسسة سونلغاز في اقتراحنا والأرائنا المقدمة لها.	3,31	1,064	موافق إلى حد ما
12 تعتمد مؤسسة سونلغاز في اتخاذ القرارات على المعلومات التي توصلنا إليها في الاجتماعات .	2,72	1,031	موافق إلى حد ما
13 فرقة العمل التي أنتمي إليها تقدم حلول للمشاكل التي تواجه مؤسسة سونلغاز .	2,72	1,186	موافق إلى حد ما

14	أتعاون وأتفاهم مع زملائي وأتبادل أفكارني ومعلوماتني معهم وإصغائي لمقترحاتهم .	2,31	0,951	موافق
	التعلم الجماعي	2,6865	0,78233	موافق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V21

يتكون البعد الثاني للتعلم التنظيمي من 7 عبارات، الهدف من هذه العبارات هو معرفة إلى أي مدى يتفق المستجوبين على وجود تعلم الجماعي بمؤسسة سونلغاز، ومن خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج وجدنا من خلال المتوسطات الحسابية التي تقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.3 التي تقابل قياس "موافق إلى حد ما"

توصلنا إلى أن أغلب المستجوبين يتفقون إلى حد ما بأن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى البحث عن أساليب وطرق لنشر تعلم داخل المؤسسة

وهكذا يمكن القول أن المستجوبين يتفقون إلى حد ما على وجود تعلم جماعي بمؤسسة سونلغاز بحيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.686 الذي وقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.3 والتي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" من سلم ليكرت الخماسي

3.1/ واقع التعلم على مستوى المنظمي: يعبر التعلم على مستوى المنظمي مجموعة الأفكار والمعلومات المتراكمة لدى المنظمة بحيث تمكنها من الوصول إلى حلول مشاكل بسرعة خاصة التي مرت عليها سابقا، والاستبيان الذي تم توزيعه على المستجوبين الهدف منه معرفة إلى أي مدى تعتمد مؤسسة سونلغاز على التعلم على مستوى المنظمة والاستفادة منها ولقد تحصلنا على بيانات وتمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V21 واختصرنا كل ذلك في الجدول التالي:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للتعلم على مستوى المنظمة بمؤسسة

سونلغاز

الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
15 تحتفظ مؤسسة سونلغاز ببيانات متجددة حول القدرات ومهارات العاملين .	2,86	1,018	موافق إلى حد ما
16 تعمل مؤسسة سونلغاز على الاستفادة من العمال ذوي الخبرة قبل تقاعدهم .	2,86	1,222	موافق إلى حد ما
17 توفر مؤسسة سونلغاز دورات تدريبية لموظفيه .	2,50	1,056	موافق

18	تبحث مؤسسة سونلغاز عن طرق متطورة لنشر المعلومات .	2,81	1,167	موافق إلى حد ما
19	تمنح مؤسسة سونلغاز عطلة استثنائية لمواصلة التعلم العاملين	3,44	1,275	غير موافق
20	تقوم مؤسسة سونلغاز بنقل المعلومات إلى جميع العمال .	3,11	1,166	موافق إلى حد ما
21	تحتفظ مؤسسة سونلغاز ببيانات متجددة حول القدرات ومهارات العاملين	2,94	1,120	موافق إلى حد ما
	التعلم على مستوى المنظمة	2,9325	0,91790	موافق إلى حد ما
	التعلم التنظيمي	2,7778	1,73039	موافق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V21

يتكون البعد الثالث للتعلم على مستوى المنظمة من 7 عبارات، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يتفق الأفراد المستجوبين على أن مؤسسة سونلغاز تمنح تتعلم على مستواها، ومن خلال معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي وجدنا أن المتوسطات وقعت في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.3 وعليه يمكن القول بأن المستجوبين "يتفقون إلى حد ما" يدل على أن اتجاه آراء العينة كان لا بأس به من حيث أن مؤسستهم مطلعة على طرق لنشر تعلم داخلها وكذا التشارك بتلك المعلومات مع الأفراد العاملين بالمؤسسة، كما أن المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2,932 للتعلم على مستوى المنظمة يقع ضمن الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.3 يقابل المقياس "موافق إلى حد ما" وهذا كان رأي المستجوبين بطبيعة الحال.

وأخيرا ومن خلال كل ما سبق فالأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي بعباراتها تم الاتفاق عليها بشكل "موافقة أو موافقة إلى حد ما" وعليه فالتعلم التنظيمي والذي بلغ متوسطه الحسابي 2.777 والذي يقع في المقياس "موافق لي حد ما" موجود بمؤسسة سونلغاز ويمارسونه وهذا ما اتفقت عليه عينة الدراسة.

2/ الإجابة على أسئلة المحور الثاني: ماهو واقع تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز ؟

وقد يكون تحسين أداء الموارد البشرية تحديا كبيرا بالنسبة لمؤسسة سونلغاز. التي تسعى إلى تحقيق نتائج أفضل باستمرار بالاعتماد على مواردها البشرية، كما يمكن الإشارة إلى أن هذا الأداء قد يكون مطورا من طرف مؤسسة سونلغاز بحد ذاتها، والاستبيان الذي تم توزيعه على المستجوبين الهدف منه معرفة إلى أي مدى مؤسسة سونلغاز قامت بالتحسين أداء مواردها البشرية، ولقد تحصلنا على البيانات وتمت

الفصل الثاني تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسكرة

معالجتها باستخدام برنامج SPSS V21 عن طريق حساب المتوسطات الحسابية وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تمكننا من معرفة واقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة حسب ما أطلعنا عليه الإطارات أو العينة المستجوبة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء لأداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز

الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
21 تحسن أدائي الوظيفي خلال 3 سنوات الأخيرة .	2,17	1,082	موافق
22 أقدم مساعدات ومعلومات لزملائي في أمور العمل .	2,03	0,696	موافق
23 أنضبط في الأوقات العمل الرسمي دون أي تأخير .	2,17	1,028	موافق
24 تلاءم فترات العمل مع الوقت الراحة .	2,69	1,167	موافق إلى حد ما
25 أقترح حلول لتقليل ضغوط وتحسين الظروف العمل.	2,39	1,103	موافق
26 أحس بالانتماء للمؤسسة .	2,39	1,225	موافق
27 أملك روح المبادرة .	2,08	0,967	موافق
تحسين أداء الموارد البشرية	2,2738	0,76083	موافق

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

يتكون المتغير التابع من 7 عبارات قياس، الهدف من هذه العبارات هو معرفة إلى أي مدى يتفق المستجوبين على أن مؤسسة سونلغاز تهتم بأداء مواردها ومن خلال معالجة البيانات المتحصل عليها وجدنا المتوسط الحسابي لكل العبارات قدر بقيمة 2,2738 تم حصرها في الفئة من 1.80 إلى أقل من 2.5 وهي تقابل المقياس "موافق" وهكذا يمكن القول أن العينة تتفق بشكل عام بأن أداء الموارد البشرية في تحسن مستمر، وأنها تبحث عن أساليب جديدة لتطوير أداء.

/// اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

وبعد الإجابة على السؤالين الأول والثاني باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نقوم الآن بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بأثر أبعاد التنظيمي على تحسين أداء الموارد البشرية باستخدام الانحدار المتعدد لكن قبل ذلك نفحص شروط استخدام أساليب الإحصاء المعلمي كما يلي:

1/ شروط استخدام أساليب الإحصاء المعلمي: لاختبار الفرضيات هناك طريقتان إما استخدام أساليب الإحصاء المعلمي أو استخدام أساليب الإحصاء اللامعلمي، لكن الباحث ليس مخيراً في اختيار إحداهما ولكن لا بد أن يستخدم الأنسب لبحثه، وما يجعله يستخدم الإحصاء المعلمي هو توفر شروط حددها الباحثون من أجل ذلك، وإلا فإنه سيلجأ إلى أساليب الإحصاء اللامعلمي.

1.1/ اختبار التوزيع الطبيعي: لقد تعددت أساليب اختبار التوزيع الطبيعي ومنها الاعتماد على أسلوب معامل الالتواء والتفطح، فلكي نجزم أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لا بد أن يكون معامل الالتواء يكون ضمن المجال (-1، 1) ومعامل التفطح يكون ضمن المجال (-3، 3)، وباستخدام البرنامج الإحصائي

تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي: SPSSV21

الجدول رقم(7): معامل الالتواء والتفطح لأبعاد المتغيرين

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفطح
التعلم الفردي	-1,194	0,878
التعلم الجماعي	-0,331	-0,453
التعلم على مستوى المنظمة	-0,377	-0,807
التعلم التنظيمي	-0,619	-0,244
تحسين أداء الموارد البشرية	-0,294	-0,149

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

نلاحظ عند معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V21 أن معامل الالتواء لأبعاد التعلم التنظيمي تقع في الفئة 1-1 وكذا لأبعاد أداء الموارد البشرية تقع في نفس الفئة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معامل التفطح يقع في الفئة 1-1 فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه نستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات، وبالتالي الشرط الأول محقق لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية، وعليه نتوجه لاختبار الشرط الثاني.

2.1/ اختبار الملائمة وخطية العلاقات (صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات): الغرض من هذا الاختبار هو التحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي وجود علاقة خطية بينهما وفي هذا الصدد نستخدم أسلوب التباين لذلك ANOVA.

1- صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية: والغرض من هذا معرفة وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التباين من خلال استخدام جولة ANOVA ومن خلال برنامج SPSS V21 تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (8): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
أداء الموارد البشرية	التعلم التنظيمي	الانحدار	12,051	1	12,051	46,908	0,000
		البواقي	8,210	34	0,241		
		الكلية	20,260	35			
معامل الارتباط: 0,771		معامل التحديد: 0,595		الخطأ العشوائي: 0,49138			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V21 من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية قدرت بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 وهذا يظهر خطية العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني أن النموذج قابل للاختبار.

2- صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية: وهكذا يمكن اختبار صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية والمبينة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	12,072	3	4,024	15,727	0,000
البواقي	8,188	32	0,256		
الكلي	20,260	35			
معامل الارتباط: 0,772		معامل التحديد: 0,596		الخطأ العشوائي 0,50583	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V21

من خلال معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي وجدنا مستوى المعنوية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد ثلاثة) بالمتغير التابع علاقة خطية كون مستوى المعنوية الذي وجدناه هو 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعمول به في دراستنا وعليه فالفرضيات الفرعية قابلة أن تختبر إحصائيا وهكذا تمكنا من التحقق من الشرط الثاني لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية. ويتحقق الشرطين يمكننا استخدام الإحصاء المعلمي لاختبار الفرضيات والابتعاد عن الإحصاء اللامعلمي 2/ اختبار الفرضيات: بتطبيق شروط استخدام الإحصاء المعلمي لم يتبقى لنا إلا اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة.

1.2/ اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة -

كما رأينا سابقا فإن التعلم التنظيمي له دلالة إحصائية وعليه يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وبعد معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V21 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

Sig	T	معاملات غير المعيارية		المتغير	
		معاملات المعيارية	معاملات غير المعيارية		
		بيتا B	أخطاء معيارية	A	
0,898	0,129		0,326	0,042	الثابت
0,000	7,065	0,771	0,114	0,803	التعلم التنظيمي
معامل الارتباط: 0,772 معامل التحديد: 0,596 الخطأ المعياري للتقدير: 0,50583					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V21

التعليق على النتائج:

لاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحسين أداء موارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة) ونقبل الفرضية البديلة

(يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحسين أداء موارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة)

وهكذا يمكن شرح مختلف النتائج كما يلي :

قدر معامل الارتباط بيرسون 0,772 مما يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية قدرت بـ % 77,2 بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز، وهذا ما يفسره

معامل التحديد الذي قدر بـ 0,596 ويدل ذلك على أن 59,6% من التغيرات الحاصلة في تحسين

أداء الموارد البشرية راجعة للتعلم التنظيمي، وهو ما يعزز الرؤية القائلة إن تعزيز تعلم الفرد ينعكس إيجابيا على تعلم الفرق، وكذلك على المنظمة باعتبارها الحلقة الأوسع في هذا السياق، فالفرد هو الأساس الأول في عملية

التعلم وفي هذا الصدد المؤسسة هي التي تسهل عملية تطوير قدرات الأفراد الجماعية فيما بينها

وتدعيم عملية التعلم المستمر، وعملية التكيف سعيا نحو تحقيق أهدافها وتحقيق حاجات وطموحات العاملين

أما باقي النسبة فهي متأتية منمتغيرات خارج النموذج أما قيمة الخطأ المعياري فقد قدر بـ 0,50583 وهذا

يشير إلى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي عدم وجود نقاط كثيرة منتشرة حول خط الانحدار، ونلاحظ معلمة

الميل معنوية بقيمة 0.000 فهي إذن مقبولة أما عن قيمتها تساوي 0,803 وهي قيمة موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين مما يدل على أنه إذا زاد التعلم التنظيمي سيؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بشكل إيجابي. أما عن معلمة التقاطع فتقدر بـ 0,042 لكنها غير معنوية لكن تكفينا أن معلمة الميل معنوية وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي

$$Y = 0,803X$$

$$Y=0,803X$$

فإذا زادت X بوحدة واحدة فإن Y سيزيد بنسبة 0,803 وللعلم فإن X تمثل التعلم التنظيمي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد سنقوم باختبارها لاحقاً لنوضح هل X يشمل كل الأبعاد المقترحة والتي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز حسب رأي العينة المستجوبة أم بعضها فقط الذي يساهم.

2.2/ اختبار الفرضيات الفرعية: إن الفرضيات الفرعية تتعلق بإيجاد الأثر الذي يمارسه كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على المتغير التابع في مؤسسة سونلغاز -بسكرة- وحسب ما يقترحه المختصون فإنه لا بد من استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات وذلك لأننا بصدد قياس أثر أبعاد المتغير المستقل في دعم المتغير التابع. وعليه سنستخدم الانحدار المتعدد بدل الاختبار البسيط والذي نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

Sig	T	العوامل غير معيارية		النموذج	
		العوامل المعيارية	العوامل غير المعيارية		
		بيتا	الأخطاء المعيارية	A	
0,926	0,039		0,366	0,034	الثابت
0,291	1,075	0,234	0,252	0,271	التعلم الفردي
0,206	1,291	0,325	0,245	0,316	التعلم الجماعي

التعلم على مستوى المنظمة	0,223	0,159	0,269	1,399	0,171
معامل الارتباط: 0,772 ، معامل التحديد: 0,596 الخطأ المعياري للتقدير: 0,50583					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V21

1/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتعلم الأفراد في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة والغرض من اختبار هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال المطروح سابقا وهو: ما هو دور تعلم الأفراد في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة؟ يعني نختبر وجود الدور أو لا وإذا كان موجود نوضح ما مدى مساهمة تعلم الأفراد في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية قدر بـ 0,291 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية (لا يوجد دور لتعلم الأفراد في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة) ونرفض الفرضية البديلة (يوجد دور لتعلم الأفراد في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز) وذلك يرجع لعدم رغبة العامل في تعلم وزيادة قدراته عند امتلاكه لمنصب معين أو ساعات العمل طويلة ومنتعب أو نوعية تدريبات التي تقوم بيها مؤسسة لا تخدم طبيعة العمل أو عمال لا يستفيدون من تدريبات بشكل مناسب وملائم.

2/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة

والغرض من اختبار هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال المطروح سابقا وهو: ما هو دور التعلم الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة؟ يعني نختبر وجود الدور أو لا وإذا كان موجود نوضح ما مدى مساهمة التعلم الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة سونلغاز نلاحظ من خلال الجدول السابق أن: مستوى المعنوية قدر بـ 0,206 وهو أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية العدمية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز) ونرفض الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بسكرة)

نفسر ذلك غياب الاتصال بين العمال مما يؤدي عدم مشاركة المعلومات فيما بينهم وتبادل خبرات ومعارف وغياب العمل الجماعي والصراعات التي تعرقل سير المعلومة داخل المؤسسة

3/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم على مستوى المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة

والغرض من اختبار هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال المطروح سابقا وهو: ما هو دور التعلم على مستوى المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز

بسكرة؟ يعني نختبر وجود الدور أو لا وإذا كان موجود نوضح ما مدى مساهمة التعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بالمؤسسة نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن:

قدر مستوى المعنوية 0,171 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية (لا يوجد دور ذو دلالة

إحصائية للتعلم على مستوى المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة

ورفض الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم على مستوى المنظمة

في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة)

يرجع لعدم توفير المؤسسة جو ملائم لتعلم أفرادها أو عدم تخصيص مبالغ مالية من أجل التعلم وغياب وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تسهل نشر المعلومات داخل مؤسسة في وقت قياسي.

مناقشة النتائج والتعليق عليها:

1- إن التعلم الفردي ليس له دور في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز: فرغم

أن مؤسسة سونلغاز تدعم التطوير الذاتي وتتهيئ الجو المناسب للتعلم وتنمية قدراتهم وكذا شعورهم بالثقة والاستقلالية لهم أثناء قيامهم بمهامهم وتوفير البرامج التدريبية إلا أن ذلك لوحده لا يعد كافيا لتحسين أداء الموارد البشرية، وحسب الدراسة الإحصائية لم يكن التعلم الفردي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

ويمكن أن نفسر ذلك أن المؤسسة لا تولي اهتماما لمعارف الأفراد وخبراتهم بالقدر الكافي وعدم قدرة

العاملين على الحصول على الأموال والموارد الأخرى التي تمكنهم من التعلم الأمر الذي أوجد لديهم

عزوف عن التعلم الذاتي، فما فائدة تعلم الفرد في إطار عمله الوظيفي إذا كانت الإدارة لا تشجع ذلك.

2- إن التعلم الجماعي ليس له دور في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز:

ورغم أن مؤسسة سونلغاز تدعم الاتصال وتواصل بين وحدات إلا أن غياب العمل الجماعي في المؤسسة. وهو ما يمكن تفسيره بوجود مركزية وبيروقراطية في المؤسسة التي تمنع الأفراد من المشاركة وتقديم آرائهم حول المشاكل التي تعترض المؤسسة. غير أن الغريب هو الموقف الايجابي لأفراد العينة حول مرافقتهم على تغيير آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة

3- إن التعلم على مستوى المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز:

ما فيما يتعلق بممارسة التعلم على مستوى المنظمة بصورة عامة أي مدى إتاحة المؤسسة تلك الممارسة ودعمها للعاملين من خلال برامجها وسياساتها التعليمية في المؤسسة فنجد تدني المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث يرى الغالبية أن ما تقوم به المؤسسة في هذا الإطار لا يزال بعيدا عن الممارسة المتواصلة إذ أن هذه الأمور تحدث أحيانا وليس دائما أو في كثير الأحيان هذه النتيجة تثير الكثير من علامات الاستفهام بخصوص إدارة المؤسسة في تعزيز عملية التعلم التنظيمي بصورة عامة. وتبين أن المؤسسة تستفيد من مشاكلها السابقة لحل مشاكلها وكذا هي قادرة على مواجهة أي منافس بفضل الكفاءات التي تملكها

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما حصلنا عليه من البيانات الخاصة بالدراسة عن طريق الاستبيان الذي كان يتمتع بالثبات والصدق والوضوح وتم

معالجة بيانات بواسطة برنامج SPSS V21 من أجل الإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات، حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أننتائج العينة المستجوبة اتجهت آراؤها نحو التوافق إلى حد ما حول كل من التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية وبعد اختبار الفرضيات الثلاثة التي اشتملت على دور كل من مستويات التعلم التنظيمي (الفردى، الجماعى، على مستوى المنظمة) في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، وقد تبين أن مستويات التعلم التنظيمي لا تؤثر في تحسين أداء الموارد البشرية ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنها مؤسسة لا تشجع التعلم ولا تخصص ميزانية من أجل تكوين أفرادها داخليا أو خارجيا.

الخاتمة

الخاتمة :

قول الفيلسوف الصيني كنفشيوس "إذا لم يدرس الحكيم فسيتحول إلى أحمق، فالبدراة والعلم يتحول الأحمق إلى حكيم، ادرس وتعلم كما لو انك لن تكتفي بالعلم، ادرس وتعلم كأنك إن لم تفعل فان هناك أشياء ستفوتك"، فمن خلال هذه المقولة يظهر جليا إن التعلم والبحث هو نتاج الجد والاجتهاد، وكذلك المنظمات أيضا تتعلم كما يتعلم الأفراد، وان التعلم يسمح للمنظمة بالبقاء دوما نشطة وقادرة على مواجهة التحديات

بالرغم من أن الأفراد المنظمة يغادرونها لشتى الأسباب ، إلا أن المنظمة المتعلمة تبقى دوما محافظة على قدراتها،

ولا تتأثر بالحركيات الفردية، مادامت محافظة على الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لنشاطاتها.

ويعتبر التعلم التنظيمي اليوم من أهم المناهج الإدارية التي تسعى المنظمات لتبنيها واعتمادها، وضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلافها وتنوع مجالات عملها وتباين أهدافها، هذا التعلم يساهم إيجابيا في تحسين أداء

الأفراد والمؤسسة ويساهم أيضا في ترسيخ مبادئ وأسس المؤسسة المتعلمة ، وتم التركيز في دراستنا على مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء والغاز لملائمة بيئة المؤسسة وظروفها مع الدراسة وكذلك المساعدة المقدمة منها للقيام بالدراسة وجمع المعلومات حولها، وقد اعتمدنا في جمع البيانات بصورة رئيسية على الاستبيان الذي وزع على عمال وحذفنا بعض استبيانات لعدم توافرها على إجابات كافية بحيث تم استبعادها كي لا تؤثر على نتائج البحث

ومعالجة البيانات البرنامج الإحصائي SPSS V21 تحصلنا من كل ذلك على النتائج التالية:

1-النتائج النظرية:

-**التعلم التنظيمي:** يعبر على المعارف المتحصل عليها من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة وكذا من طرف المتعاملين ويتكون من مستويات التالية:

التعلم الفردي: يتمثل في اكتساب الأفراد في المؤسسة للمعارف مختلفة مهما كان نوعها سواء عن طريق التعلم الذاتي أو من مختلف المواقع التنظيمية.

التعلم الجماعي: عملية تطوير مقدرات مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعني سعي مجموعة الأفراد لتعلم فيما بينهم أو اقتناص المعرفة والمعلومات ونشرها فيما بينهم .

التعلم على مستوى المنظمة: يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال معارف أفرادها، ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والسياسات التي تعيق عملية التعلم و تسبب المشكلات في العمل اليومي

2- أداء الموارد البشرية: ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من اجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي .

2-النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسة سونلغاز توصلنا إلى النتائج التالية:

1-الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هو واقع التعلم التنظيمي مؤسسة سونلغاز بسكرة ؟

السؤال الثاني: ما هو واقع تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز ؟

1-1 واقع التعلم التنظيمي مؤسسة سونلغاز بسكرة

1-1-1 واقع التعلم الفردي بمؤسسة سونلغاز: قدر المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد

بقيم تم حصرها في الفئتين الأولى من 2.6 إلى أقل من 3.3 وهيتقابل المقياس "موافق

إلى حد ما"وعليه فإن العمال يتفق إلى حد ما بأن التعلم الفردي يقوم بمجهودات

لتحسين أداء الموارد البشرية . أما بالنسبة للبعد التعلم الفردي فقد قدر متوسطه الحسابي

2,714 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 2,6 إلى أقل من 3,3 وهي تقابل المقياس "موافق إلى

حد ما " وعليه فإن المستجوبين يتفقون إلى حد ما على وجود التعلم الفردي في مؤسسة سونلغاز .

2-1-1 واقع التعلم الجماعي بمؤسسة سونلغاز: أغلب العبارات كان متوسطها الحسابي واقع

في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.3 التي تقابل مقياس "موافق إلى حد ما"

توصلنا إلى أن أغلب المستجوبين يتفقون إلى حد ما بأن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى البحث عن

أساليب وطرق لنشر تعلم داخل المؤسسة وهكذا يمكن القول أن المستجوبين يتفقون إلى حد ما

على وجود تعلم جماعي بمؤسسة سونلغاز بحيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.686 الذي وقع في

الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.3 والتي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" من سلم ليكرت الخماسي

3-1-1 واقع التعلم على مستوى المنظمة :قدر المتوسط الحسابي للبعد الثالث "تعلم

على مستوى المنظمة 2,932 "والذي يقع في الفئة المقابلة للمقياس "موافق إلى حد ما" وهكذا يمكن القول أن العمال المستجوبين يتفقون إلى حد ما "يدل على أن اتجاه آراء العينة كان لا بأس به من حيث أن مؤسستهم مطلعة على طرق لنشر تعلم داخلها وكذا التشارك بتلك المعلومات مع الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يدعم بعضهم بعضا من أجل التعلم وما ساعدهم على ذلك هو بالتقنيات التي يحتاجونها مستقبلا رغبتهم على التعلم من جهة وتشجيع المؤسسة لهم على التعلم والتطوير الذاتي ومنحهم الاستقلالية في العمل.

وأخيرا ومن خلال كل ما سبق فالأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي بعباراتها تم الاتفاق عليها بشكل "موافقة أو موافقة إلى حد ما" وعليه فالتعلم التنظيمي والذي بلغ متوسطه الحسابي 2.777 والذي يقع في المقياس "موافق لي حد ما" موجود بمؤسسة سونلغاز ويمارسونه وهذا ما اتفقت عليه عينة الدراسة.

2-1 واقع تحسين اداء الموارد البشرية:

قدر المتوسط الحسابي لكل العبارات قدر بقيمة 2,2738 تم حصرها في الفئة من 1.80 إلى أقل من 2.5 وهي تقابل المقياس "موافق" وهكذا يمكن القول أن العينة تتفق إبان أداء موارد البشرية يقوم بمجهودات ، هذا فضلا على أنها تبحث عن استخدامات جديدة لتحسين أدائها ، بحيث هؤلاء يدركون مدى التميز أداء موارد البشرية مؤسسة سونلغاز مقارنة بالمؤسسات أخرى هذا فضلا على أنها تقوم بتحسين أداء مواردها البشرية من خلال قيام بالتدريب والتعلم المستمر .

2-اختبار الفرضيات: بعد التأكد من شروط استخدام الإحصاء المعلمي بحيث أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال استخدام عامل الالتواء والتفلطح، كما أننا أثبتنا صحة النموذج لاختبار الفرضيات وهكذا تمكنا من اختبار كل من الفرضية الرئيسية والفرعية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

2-1 اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار بمؤسسة

قدر مستوى المعنوية بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحسين أداء موارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحسين أداء موارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة)

وقدرت معادلة الانحدار: $Y = 0,803X$

بحيث Y يمثل أداء الموارد البشرية أما X فيمثل التعلم التنظيمي بما يحتويه من المستويات المقبولة فرضياتها البديلة ومرفوضة فرضياتها العدمية. ومن المعادلة يتأكد لنا أن آراء العينة المستجوبة اتجهت نحو أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية وبالتدقيق للتعلم التنظيمي دور في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

2-2 اختبار الفرضيات الفرعية: استخدام تحليل نتائج الانحدار المتعدد قمنا باختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:
2-2-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتعلم الفردي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة

بما أننا وجدنا مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية (لا يوجد دور لتعلم الأفراد في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة)

ونرفض الفرضية البديلة (يوجد دور لتعلم الأفراد في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز)

حسب آراء المستجوبين. وفي اعتقادي أن تعلم الأفراد ذاتيا يجعلهم يتعلمون معلومات ربما لا

تفيد العمل، أو ما يتعلمونه يبقى حبيس أدمغتهم لا يشاركون به زملاءهم سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

2-2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتعلم الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة

قدر مستوى المعنوية قدر بـ 0,206 وهو أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية العدمية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم جماعي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز)

ونرفض الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية في

مؤسسة سونلغاز بسكرة) وتعود ذلك إلى إن عمال لا يشركون المعلومات فيما بينهم أو لا يدركون أن تشارك معلومات واتصال فيما بينهم يؤثر على أدائهم .

2-2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتعلم على مستوى المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة

قدر مستوى المعنوية 0,171 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم على مستوى المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة

ورفض الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم على مستوى المنظمة

في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة) ويعود ذلك أنها المؤسسة لا تشارك معلوماتها المخزنة لعمالها ولا تقدر فرص لتعلم أفرادها.

3-التوصيات والمقترحات:

من خلال الدراسة التطبيقية والنتائج المتحصل عليها نقترح التوصيات التالية:

- أن تشجيع مؤسسة سونلغاز العمال على التنقل من وحدة لأخرى مما يساعدها على كسب أنواع مختلفة من المعلومات و الخبرات.
- إعطاء العمال حرية التعبير عن آرائهم، ومساهمة في حل المشكلات التي تواجههم
- أن تحرص مؤسسة سونلغاز على اختيار عينة من العمال البسطاء لحضور الاجتماعات التي تكون بين المسؤولين لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم مهما كانت بسيطة فهذا من شأنه أن يزيد في الولاء وكذا التفكير في التطوير أفضل .
- أن توفر المؤسسة الجو المناسب بين العمال على التواصل الدائم سواء أثناء العمل أو خارج الدوام.
- أنتهئى المؤسسة الجو المناسب الذي يدفع إلى التطوير والتحسين حتى في ابسط الأمور فهذا يشجع العمال على المبادرة إلى أن تصل إلى التطوير في الأنشطة وغيرها.
- ينبغي أن تكون ملاحظة الأداء وتوفير التغذية العكسية حولها عملا روتينيا لعملية تقييم أداء الموارد البشرية إذ يجب أن تعتمد على العمل المراقب بالإعمال أو البيانات والنتائج حيث تساعد التغذية الفاعلة الموظف على القيام بأداء الجيد وتطوير مهارات جديدة وتحسين الأداء متى كان ذلك ضروريا
- إمكانية إعطاء نسخة من تقييم الأداء النهائي للعامل لوضعه في سجله وإمكانية أن يستخدمه كإرشاد لتحسين الأداء وتطوير الخبرات
- تدعيم تعلم التنظيمي بأنواعه من طرف المؤسسة، بحيث لو يتعلم الفرد على حسابه الخاص وهو بعيد عن زملائه فإن ذلك لن يفيد المؤسسة.
- يجب العمل على غرس ثقافة التعلم بين العاملين فلا يجب أن يعتبره العمال عبئا مضافا.
- يجب على المؤسسات أن تتأمل في تجاربها السابقة حتى لو كانت فاشلة و تستنبط منها الدروس والعبر.
- ضرورة التفكير بحكمة في المواضيع المعقدة من اجل خلق الذكاء الجماعي، وتبني التجديد والتنسيق في العمل.

➤ الإيمان بالقدرات الإبداعية للعاملين وأنهم قادرون على تقديم مقترحات تسهم إيجابيا في تحسين أداء المؤسسة ويمكن تعزيز هذه النقطة من خلال اللقاءات الفردية والجماعية

4- آفاق البحث:

وفي الختام يمكن القول أن الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة والمتمثل في " اثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية "بجانبه النظري والتطبيقي أفرز مجموعة من النتائج الإيجابية المتعلقة بهذا الموضوع ولكن تبقى مجموعة من النقاط التي قد أغفلتها هذه الدراسة سواء بسبب الإطار الزمني المحدود للدراسة أو الإمكانات المادية المحدودة أو غيرها من الأسباب، وبالتالي يشكل هذا النقص حافزا للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وتفصيلا، وانطلاق من هنا يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن يتناولها باحثون آخرون في المستقبل والتي يمكن أن تكون تكملة لهذا الموضوع ومن بين هذه الدراسات مايلي:

- إجراء دراسات تتناول موضوع دور التعلم التنظيمي في تطوير المواهب.
- إجراء دراسات تتناول موضوع دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اقتصادية.
- إجراء دراسات تتناول موضوع المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي .
- إجراء دراسات تتناول موضوع تحويل المؤسسات إلى مؤسسات متعلمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-الكتب:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة(2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع عمان
- 2- ثروة عبد الحميد عيسى(2016)، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية، دار خالد الليحاني السعودية
- 3- جمال الدين محمد المرسي(2006)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية ،
- 4- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز لمعرفة للنشر دس
- 5- حمزة الجبالي(2016)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الأسرة للإعلام ودار علم الثقافة للنشر عمان الأردن
- 6- حنا نصر الله(2009)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان
- 7- الساعدي مؤيد نعمة(2013)، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، عمان الأردن الوراق للنشر والتوزيع
- 8- شبل بدران الغريب، سلامة عبد العظيم حسين، رضا إبراهيم المليحي(2004)، الثقافة المدرسية دار الفكر للنشر و التوزيع عمان
- 9- صفوان محمد الميذين، عائض بن شافي الاكلي(2015)، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع عمان الاردن
- 10- طاهر الكلالدة(2018)، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر
- 11- عائشة شنتاحة(2019)، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن
- 12- عصمت سليم القرالة(2011)، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان عمان
- 13- عطا الله محمد تيسير الشرعة(2010)، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في شركات المساهمة العاملة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان
- 14- علي محمد الخوري، عبد الكريم درويش، أيمن مختار غنيم(2015)، التعلم المؤسسي الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة
- 15- محمد بن دليم القحطاني(2015)، إدارة موارد البشرية نحو النهج استراتيجي متكامل، الناشر العبيكات للنشر المملكة العربية السعودية الرياض، الطبعة الرابعة
- 16- محمد عبد المنعم شعيب(2014)، الإدارة المعاصرة تقييم الأداء الجودة الشاملة اعتماد المستشفيات، طبعة 7، د مكان النشر

- 17- يوسف القاضي(2015)، السلوك التنظيمي، د س
- 18-مدحت محمد أبو النصر(2012)، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة مصر
- 19-مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دس
- 20-نزاع عوني اللبدي(2015)، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار الدجلة للنشر وتوزيع عمان الأردن
- 21-هاشم فوزي العيادي، يوسف حجيم الطائي(2011)، التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن
- 22-يحي عطوة الزنط(2019)، إدارة الأداء المؤسسات الحكومية مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتمييز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030، منظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، مصر
- 23-يوسف عطويوي المواضيع(2017)، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية دس
- 2- الأطروحات والرسائل :**
- 1-اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008
- 2-أسماء سالم النور، اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010
- 3-أقطي جوهره، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013
- 4-أم هاني بن دومة، تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية في ولاية ورقلة،مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2016
- 5-انتصار فتحي محمد أبو شعبان، تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي دراسة حالة على مدارس القدس، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2016
- 6-إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، 2017
- 7-باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMOI، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2010/2009

- 8-باسل خميس محمد محمد، علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية قطاع غزة، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الدارية، جامعة الأزهر غزة، 2014
- 9-بالقاسمي جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014
- 10-بريطل فطيمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة سونطراك، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة ، 2016/2015
- 11-بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2007/2006
- 12-بن غيدة سارة، اثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، 2014/2013
- 13-الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006
- 14-بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011،
- 15-بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008
- 16-بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2012/3، 2013
- 17-بوفالطة محمد سيف الدين النور، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة، 2009/2008

- 18- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013
- 19- ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017
- 20- جمال صبرينة، تقنيات الاتصال و التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، رسالة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار عنابة، 2011/2010
- 21- حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2016/2015
- 22- حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ماکلي محند اولحاج البويرة، 2013/2012
- 23- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2018/2017
- 24- حورية لمين، ابتسام عثمان، تغيير السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الإجراء بادرار، رسالة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2019/2018
- 25- خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة الماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2007
- 26- خديجة بلهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011
- 27- درابلة ابتسام، دور المنظمات المتعلمة في تفعيل ابتكار المنتجات دراسة ميدانية في مطاحن عمر بن عمر، رسالة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2016/2015
- 28- دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء دراسة ميدانية بالمركز الجامعي احمد زبانه بغليزان، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016/2015

- 29- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية ، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007/2006
- 30- رزان يعقوب إسماعيل البستجي، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين، رسالة الماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2019
- 31- رضا نعجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع تنقيب ادرار، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة حاج لخضر بسكرة، 2012/2011
- 32- زناسني عبد السلام أمين، كوري أحمد عبد الوهاب، أهمية الاتصال في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز -تلمسان، مذكرة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت 2016/2015
- 33- سالم بن سليمان بن سالم البوسعدي، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، رسالة الماجستير، جامعة نزوى سلطة عمان، 2018
- 34- سامي بن عبد الرحمن السويلم، مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة الماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 2003
- 35- سعيد سمير أبو جليلة ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018
- 36- سعيد ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019/2018
- 37- سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015/2014
- 38- سمير صلحاوي، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة بسكرة، رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية جامعة الحاج لخضر باتنة 2008/2007
- 39- بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب شتمة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013

- 40-شامخي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009
- 41-صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015
- 42-عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة 2002-2000، رسالة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2002/2001
- 43-عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم مابعد الأساسي الداخلية بسلطة عمان، رسالة الماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، 2015
- 44-عبد الحق على إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، الأطروحة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015
- 45-عبير ماجد النويري، درجة توافر الأبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، رسالة الماجستير، كلية التربية، جامعة الإسلامية غزة، 2016
- 46-صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين، 2014
- 47-عمار بن عايشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005
- 48-عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة الماجستير، العلوم كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010
- 49-سجي جواد الكرعوي، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، رسالة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2016

- 50- غلال فاطمة الزهراء ،مرني صنديد أسماء، دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة المتعلمة دراسة حالة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت،رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2016/2015
- 51- فاسي فطيمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2018/2017
- 52- فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد
- 53- فراحتية رضوان، جعنيط عادل، أثر استخدام جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة السنة المالية المقفلة 2017، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017.
- 54- ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010
- 55- ماجد محمد الفراء، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015
- 56- محمد لعناني زراقة، التخطيط الإعلامي ودور في معالجة أزمة انقطاع الكهرباء: دراسة حالة مديرية سونلغاز بسكرة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة بسكرة 2015.
- 57- مصطفى الهدله، اثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة سيرتيل موبايل تيليكوم، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد،جامعة دمشق، 2013
- 58- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، الأطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015
- 59- مغريش عبد الكريم، دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012/2011
- 60- مها حسن الحسن القحمانى، الأمن النفسي وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل، الأطروحة الدكتوراه، كلية التصاميم، جامعة المملكة العربية السعودية، 2015
- 61- موساوي بشرى، سيدي يخلف أمينة، دور المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بعين تموشنت، مذكرة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت 2017/2016

- 62-نجمي عيدة، بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصال واثرها على المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ولاية غرداية ، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2018/2017
- 63-الهادي علي خليفة فزة، الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية 2016
- 64-وردة عبد الكريم الدسوقي، درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة الماستر، كلية التربية، جامعة الأزهر غـزة، 2015
- 65-يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية دراسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، رسالة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012/2011
- 3-المجلات العلمية:**
- 1-إبراهيم بن حنش الزهراني، علي عبد الرؤوف نصار، واقع متطلبات بناء المنظمة المتعلمة بجامعة القصيم كلية التربية انودجا، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد13، العدد1، 2018
- 2- بن حنش سعيد الزهراني، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد42، العدد2، 2018
- 3-إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات للموارد البشرية بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد94، 2016
- 4-ابن منظور لسان العرب، دار صادر بيروت، المجلد 14
- 5-أكرم محمد الياسري، ظفر ناصر حسين، اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد3، 2013
- 6-أيمن حسن ديوب، اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع مصارف، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد29، العدد2، 2013
- 7-أيمن ديوب، سلام العلي، دور التعلم التنظيمي في تبسيط الإجراءات الإدارية دراسة ميدانية على العاملين في محافظة دمشق، مجلة جامعة البحث، المجلد39، العدد62، 2017
- 8-بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجي، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد19، العدد2، 2011

- 9- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017
- 10- زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء موارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، 2010
- 11- زردومي احمد، بلوم السعيد، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية قسنطينة، المجلد ب، عدد 49، 2018
- 12- سارة عبيدات، عبد المالك جيجيق، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 14، 2014
- 13- سوزان صالح دروزة، زياد يوسف المعشر، ديماسكري القواسمي، تقييم اثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 4، 2014
- 14- شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 33، 2014
- 15- عبد الرحمن مصطفى الملا، ثامر ياسر حسين الغزي، عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 120، 2017
- 16- عبد الرزاق الشيلخي، محمد عذاب زغيتير الفتلاوي، التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 108، 2018
- 17- عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات قسنطينة، العدد 7، 2009
- 18- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفايات والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001
- 19- عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، 2004
- 20- كامل شكير الوطيفي، اثر عدالة نظام تقييم الأداء في تحسين فاعلية الأداء التدريسي بحث ميداني في كلية التربية جامعة بابل، مجلة بابل العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 6، 2007
- 21- كامل محمد الحواجرة، الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 3، 2011
- 22- محمد نايف محمد الرفاعي، احمد محمد سعيد حسين الشباب، محمد علي الروايدة، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أريحا، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013
- 23- ناجي حسين ناجي الشريف، الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، المجلة الدولية التربوية المتخصصة أب، المجلد 6، العدد 8، 2017

- 24-الهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة، مجلة الباحث، عدد5، 2007
- 25-هوشيار معروف كاكه ملا، وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة علمية دورية كوردستان العراق، المجلد3، العدد1، 2018
- 4-الملتقيات :
- 1-أمال بن سمشة، مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل،الملتقى التكويني بالكفايات في التربية جامعة ورقلة
- 2- وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14ديسمبر 2011
- 3-عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، الملتقى حول تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، جمهورية مصر العربية، 2007
- 4-موسى رحمانى، ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14ديسمبر 2011

الملاحق

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- جامعة محمد خيضر بسكرة .
- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير .
- قسم العلوم التسيير .

الاستبيان

الموضوع: أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية .

موجهة لعمال مؤسسة سونلغاز

تحية طيبة وبعد.....

في إطار استكمال رسالة الماجستير، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن الدراسة الميدانية تهدف لمعرفة آراء العمال حول "أثر التعلم التنظيمي بمستوياته (الفردية، الجماعية، على مستوى المنظمة) في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بسكرة".

نرجو من سيادتكم المحترمة قراءة العبارات بدقة وتمعن والإجابة عليها بكل موضوعية وشفافية، لأن صحة نتائج تعتمد على دقة إجاباتكم، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على تفهمكم وتعاونكم معنا .

طالبة: قواسمي صفية

إشراف الدكتورة: ترغيني صباح

القسم الأول: البيانات الشخصية .

أرجو منكم تعبئة البيانات التالية .

1/الجنس.

أنثى

ذكر

2/العمر.

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 30 إلى أقل من 40

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

3/المستوى التعليمي .

ثانوي فافل ليسانس ماستر أو الماجستير مهندس

تقني سامي

4/ عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 20 سنة

من 20 فأكثر

5/ عدد دورات تكوينية

ولا دورة دورة واحدة من دورتين إلى خمس دورات

أكثر من 5 دورات

القسم الثاني: التعلم التنظيمي نهدف من خلال هذا الجزء إلى قياس مستويات التعلم التنظيمي في المنظمة "سونلغاز" بسكرة لذا نرجو من سيادتكم وضع الإشارة (x) في المربع المناسب لوجهة نظركم

التعلم الفردي		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
1	أملك الوقت في اكتساب معارف الجديدة تفيدني في عملي .				
2	أساهم في إعداد البرامج التدريبية التي تناسب احتياجاتي .				
3	تحفزني المنظمتي على تنمية معارفي بتوفير بيئة مناسبة لتعلمي .				
4	يسود الاحترام والتفاهم بيني و بين زملائي يحفزني على كسب معارف جديدة .				
5	تساعدني برامج التدريبية في زيادة معارفي ومهاراتي .				
6	أتمتع بالحرية و الاستقلالية داخل منظمة .				
7	أساهم في حل مشكلات بهدف تعلم .				

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	التعلم الجماعي
					1 تشجع المنظمة سونلغاز العمل الجماعي .
					2 أشارك معارف مع زملائي .
					3 لدى الأفراد الفريق روح العمل والمشارك بالمعارف .
					4 تنظر منظمة سونلغاز في اقتراحنا و الأرائنا المقدمة لها.
					5 تعتمد منظمة سونلغاز في اتخاذ القرارات على المعلومات التي توصلنا إليها في الاجتماعات .
					6 فرقة العمل التي أنتمي إليها تقدم حلول للمشاكل التي تواجه منظمة سونلغاز .
					7 أتعاون وأتفاهم مع زملائي وأتبادل أفكار ومعلوماتي معهم وإصغائي لمقترحاتهم .

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	التعلم على مستوى المنظمة
					1 تحتفظ منظمة سونلغاز ببيانات متجددة حول القدرات ومهارات العاملين .
					2 تعمل منظمة سونلغاز على الاستفادة من العمال ذوي الخبرة قبل تقاعدهم .
					3 توفر منظمة سونلغاز دورات تدريبية لموظفيه .
					4 تبحث منظمة سونلغاز عن طرق متطورة لنشر المعلومات .

					5	تمنح منظمة سونلغاز عطلة استثنائية لمواصلة التعلم العاملين
					6	تقوم منظمة سونلغاز بنقل المعلومات إلى جميع العمال .
					7	تحتفظ مؤسسة سونلغاز ببيانات متجددة حول القدرات ومهارات العاملين

لقسم الثالث : تحسين أداء الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	تحسين أداء الموارد البشرية	
					تحسن أدائي الوظيفي خلال 3 سنوات الأخيرة .	1
					أقدم مساعدات ومعلومات لزملائي في أمور العمل .	2
					أنضبط في الأوقات العمل الرسمي دون أي تأخير .	3
					تلاءم فترات العمل مع الوقت الراحة .	4
					أقترح حلول لتقليل ضغوط وتحسين الظروف العمل.	5
					أحس بالانتماء للمؤسسة .	6
					أملك روح المبادرة .	7

*أجب على الأسئلة التالية :

1/هل الدورات التدريبية تكون أوقات العمل أو في أوقات الراحة ؟

.....

2/ماهي التحفيزات التي تحصلت عليها عند تحسين أدائك؟

.....

.....

3/فماذا أفادتكم البرامج التدريبية؟ وهل كانت مناسبة لاحتياجاتك ؟

.....

.....

.....

4/هل تمتلك مؤسسة سونلغاز وسائل تكنولوجية حديثة تسهل وتسرع عملية التعلم؟ وما هي هذه

التكنولوجيات؟.....

.....

5 /أسباب المشاكل والصراعات داخل الفريق التي تنتمي إليه.

.....

.....

6/هل تحتفظ مؤسسة سونلغاز بالخبرات؟ وماهي الامتيازات مقدمة لهم ؟

.....

.....

مخرجات SPSS V21

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.799	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.888	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.905	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.849	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.911	3

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.870	2

الخصائص الشخصية:

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	34	94.4	94.4	94.4
أنثى	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	7	19.4	19.4	19.4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	52.8	52.8	72.2
من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	22.2	22.2	94.4
من 50 سنة فأكثر	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي أقل	1	2.8	2.8	2.8
ليسانس	19	52.8	52.8	55.6
ماجستير أو ماجستير	4	11.1	11.1	66.7
تقني سامي	8	22.2	22.2	88.9
مهندس	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Statistiques

		S1	S2	S3	S4	S5
N	Valide	36	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0	0

عدد سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	6	16.7	16.7	16.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	21	58.3	58.3	75.0
Validه من 10 إلى أقل من 20 سنة	5	13.9	13.9	88.9
منسنة 20 فأكثر	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

عدد دورات التكوينية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ولادورة	7	19.4	19.4	19.4
دورة واحدة	14	38.9	38.9	58.3
Validه من 2 إلى 5 دورات	7	19.4	19.4	77.8
أكثر من 5 دورات	8	22.2	22.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تحليل محاور الاستبيان:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1.1	36	2.53	.941
X1.2	36	3.03	1.000
X1.3	36	3.22	1.149
X1.4	36	2.28	.741
X1.5	36	2.19	.951
X1.6	36	3.11	.979
X1.7	36	2.64	1.018
X2.1	36	2.81	1.142
X2.2	36	2.17	.697
X2.3	36	2.78	.929
X2.4	36	3.31	1.064

X2.5	36	2.72	1.031
X2.6	36	2.72	1.186
X2.7	36	2.31	.951
X3.1	36	2.86	1.018
X3.2	36	2.86	1.222
X3.3	36	2.50	1.056
X3.4	36	2.81	1.167
Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
y1	36	2.17	1.082
y2	36	2.03	.696
y3	36	2.17	1.028
y4	36	2.69	1.167
y5	36	2.39	1.103
y6	36	2.39	1.225
y7	36	2.08	.967
أداء الموارد البشرية	36	2.2738	.76083
N valide (liste)	36		

معامل الالتواء والتفلطح:

Statistiques descriptives					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
التعلم الفردي	36	-1.194	.393	.878	.768
التعلم الجماعي	36	-.331	.393	-.453	.768
التعلم على مستوى المنظمة	36	-.377	.393	-.807	.768
التعلم التنظيمي	36	-.619	.393	-.244	.768
أداء الموارد البشرية	36	.294	.393	.149	.768
N valide (liste)	36				

ملاءمة النموذج واختبار الفرضيات:

Variables introduites/éliminées^a			
Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	التعلم التنظيمي	.	Introduire

- a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.771 ^a	.595	.583	.49138

- a. Prédicteurs : (Constante), التعلم التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12.051	1	12.051	49.908	.000 ^b
1 Résidu	8.210	34	.241		
Total	20.260	35			

- a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية
 b. Prédicteurs : (Constante), التعلم التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.042	.326		.129	.898
1 التعلم التنظيمي	.803	.114	.771	7.065	.000

- a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التعلم الفردي التعلم الجماعي التعلم على مستوى المنظمة	.	Introduire

- a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.772 ^a	.596	.558	.50583

a. Prédicteurs : (Constante), التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12.072	3	4.024	15.727	.000 ^b
Résidu	8.188	32	.256		
Total	20.260	35			

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	.034	.366		.093	.926
1 التعلم الفردي	.271	.252	.234	1.075	.291
التعلم الجماعي	.316	.245	.325	1.291	.206
التعلم على مستوى المنظمة	.223	.159	.269	1.399	.171

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية