



الموضوع

أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية
دراسة حالة مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك-بسكرة-

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

الأستاذ المشرف(ة):

دالي علي لامية

إعداد الطالب(ة):

حديد مريا

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	موسي سهام	أستاذة محاضرة أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	دالي علي لامية	أستاذة محاضرة ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	نور الدين إيمان	أستاذة محاضرة ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة- حول مستوى التعلم التنظيمي وأثره بأبعاده الثلاث (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة الحالي في العمال والإداريين والإطارات والأطباء بالمديرية، وقد قامت الطالبة بإختبار عينة عشوائية حيث تم توزيع (50) إستبانة على العمال والإداريين والأطباء وذلك عبر زيارات ميدانية وتم إسترجاع (45) إستبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للإنحدار، تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر للتعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ أن هناك علاقة إرتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين محل الدراسة "التعلم التنظيمي" و " أداء الموارد البشرية " حيث بلغت قوة هذه العلاقة (35.9%)، فيما فسر متغير التعلم التنظيمي (12%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R^2

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، أداء الموارد البشرية، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي، مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة.

Abstract

This study aims to identify the developments of the employees of the Social Affairs Directorate of the Sonatrach Foundation – Biskra, on the impact of organizational learning in its three dimensions (individual learning, group learning, and organizational learning) on the performance of human resources.

The current study population is represented in workers, administrators, tires and doctors. Furthermore, the student tested a random sample where (50) questionnaires were distributed to workers, administrators and doctors through field visits, and (45) valid questionnaires were retrieved for statistical treatment.

In the statistical analysis of data, several methods were used, including descriptive statistics scale, analysis of variance of regression, simple linear regression analysis, and the study reached several results. Moreover, the most important of which is the presence of an effect of organizational learning at the level of significance ($\alpha=0.05$) on the performance of human resources and that there is a strong correlation between The two variables under study are “organizational learning” and “human resource performance”, where the strength of this relationship reached (35.9%). While the organizational learning variable (12%), explained the changes in the level of human resource performance in the institution under study, depending on the value of the determination coefficient R^2

Key words: Organizational Learning, Human Resources Performance, Individual Learning, Group Learning, Organizational Learning, Social Affairs Directorate at the Sonatrach Foundation - Biskra-

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	بسملة
-	الملخص
أ-ر	مقدمة
30-11	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
13	المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية وعناصره
14	المطلب الثاني: أهمية أداء الموارد البشرية ومحدداته
15	المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية
17	المبحث الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية
17	المطلب الأول: تعريف إدارة أداء الموارد البشرية وأهميتها
18	المطلب الثاني: أهداف إدارة أداء الموارد البشرية
20	المطلب الثالث: عمليات إدارة أداء الموارد البشرية
21	المطلب الرابع: متطلبات نجاح إدارة أداء الموارد البشرية
22	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
22	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته
23	المطلب الثاني: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية ومسؤوليته
26	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
30	خلاصة الفصل
52-31	الفصل الثاني: التعلم التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي
33	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه
34	المطلب الثاني: أهمية التعلم التنظيمي وأبعاده
36	المطلب الثالث: مبادئ التعلم التنظيمي وشروطه
38	المطلب الرابع: أسباب التعلم التنظيمي ومصادره
40	المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي
40	المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي
41	المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي
42	المطلب الثالث: مراحل التعلم التنظيمي وأساليبه
44	المطلب الرابع: نماذج التعلم التنظيمي
50	المبحث الثالث: أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية
50	المطلب الأول: أثر التعلم الفردي على أداء الموارد البشرية

50	المطلب الثاني: أثر التعلم الجماعي على أداء الموارد البشرية
51	المطلب الثالث: أثر التعلم المنظمي على أداء الموارد البشرية
52	خلاصة الفصل
73-53	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بديرية الشؤون الإجتماعية سونطراك بسكرة-
54	تمهيد
55	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونطراك
55	المطلب الثاني: التعريف بديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك بسكرة
56	المطلب الثالث: مهام مديرية الشؤون الاجتماعية وهيكلها التنظيمي
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
58	المطلب الأول: أداة البحث
58	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث
60	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
60	المبحث الثالث: خصائص عينة البحث وإختبار التوزيع الطبيعي
60	المطلب الأول: خصائص عينة البحث
62	المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي
63	المبحث الرابع: تحليل محاور الإستبانة وإختبار الفرضيات
63	المطلب الأول: تحليل محاور الإستبانة
69	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
79	قائمة الأشكال
80	قائمة الجداول
82	قائمة المراجع
88	الملاحق

مقدمة

تمهيد:

لم يعد التطور التكنولوجي وتنوع المنتجات ومشاكل التكلفة من العوامل الأساسية في المنافسة بين المؤسسات ذلك أن القدرة على البقاء أصبحت مرهونة بقدرة المؤسسة على إظهار الأداء العالي الذي يرتبط بقدرتها على فهم التغيرات البيئية، كما أن الميزة الحقيقية للمؤسسة تنتج من إكتساب وخلق المعرفة الجديدة وتعميمها لتتجاوز الحدود التنظيمية المعتادة من خلال مبادرات وممارسات إدارية محددة، والمتمثلة في تعزيز عناصر توليد الأفكار وتطويرها. إذ يعد هذان العاملان أساسيان في عملية التعلم التنظيمي الذي يعتبر المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة العمل الإداري، فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في بيئة سريعة التغيير من أجل تحسين أداء المورد البشري والذي بدوره يحسن من أداء المؤسسة ككل.

مع تغيير المنافسة بين المؤسسات وتآكل القواعد التقليدية على مدى العقود الماضية وبروز عدة قوى دافعة مثل عولمة الأعمال والمنافسة، أصبح المورد البشري عاملا حاسما لتحقيق الربح على المدى الطويل وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادي، فالإهتمام بتدريب وتكوين الموارد البشرية والحرص على الإحتفاظ بها يعتبر إستراتيجية تنافسية في غاية الأهمية في الاقتصاد القائم على المعلومات، وفي هذا الإطار تشير أغلب الدلائل الميدانية أن سلوك الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام هو توليفة الخبرة والممارسة والدراسة وما يرتبط بالمواقف من منبهات، وإذا ما دققنا النظر فيه نجد أن السلوك يحمل في ثناياه جانبا كبيرا من عملية التعلم والذي يمكن أن يكون شخصا كما يمكن أن يكون تنظيميا، وكلا النوعين من التعلم يعد على قدر كبير من الأهمية للمؤسسات إذا ما أخذنا بالاعتبار أن أداء المؤسسات هو دالة لأداء أفرادها وأن أداء الفرد يتأثر بصورة أو بأخرى بعملية التعلم.

إنطلاقا من الأهمية المذكورة آنفا، جاءت هذه الدراسة والتي تتبلور فكرتها حول العلاقة التأثيرية بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة.

1/ إشكالية البحث:

يتضح من خلال ما سبق أن موضوعا " التعلم التنظيمي " و " أداء الموارد البشرية " صارا محل إهتمام المسيرين في جل المستويات الإدارية بمختلف المؤسسات، وذلك نظرا لأهميتهما في تعزيز قدرات المؤسسات التنافسية.

وتأسيسا على ما تقدم، فإن إشكالية دراستنا تتمحور حول التساؤل الجوهري الآتي:
ما أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة- ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مستوى التعلم التنظيمي بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة -؟
- ما مستوى أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة -؟
- هل يوجد أثر للتعلم الفردي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة -؟

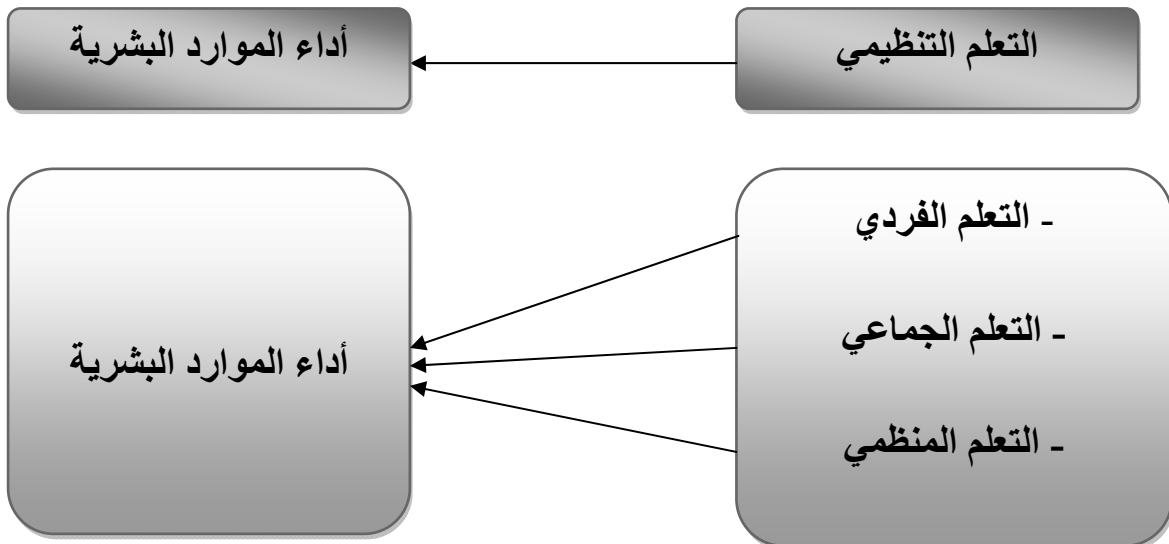
مقدمة

- هل يوجد أثر للتعلم الجماعي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة -؟
 - هل يوجد أثر للتعلم المنظمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة -؟
- 2/ فرضيات البحث:

- في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك بسكرة .
 - ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية هي:
 - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك بسكرة .
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك بسكرة .
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك بسكرة .
- 3/ نموذج البحث:

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية إرتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث يمثل التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاث (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) المتغير المستقل، في حين يمثل أداء الموارد البشرية المتغير التابع، فضلا عن الفرضيات الثلاث معبرا عليها بمختلف الإرتباط.

الشكل رقم (01): النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

مقدمة

وقد تم إختيار هذه الأبعاد بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

4/ أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث في محاولة إظهار الأهمية النظرية من خلال الإسهام في تأطير الأدبيات ذات الصلة بمتغيري البحث " التعلم التنظيمي " و" أداء الموارد البشرية "، وإظهار الأهمية العلمية والتطبيقية للتعلم التنظيمي وكذا أداء الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وبشكل أكثر دقة فإن هذا البحث يستمد أهميته من المتغيرات المبحوثة، فالدراسة الحالية تبحث عن المفاهيم التنظيمية الجديدة التي توليها التنظيمات اليوم أهمية وتعتبرها من العوامل الأساسية لتمييزها وإستمرار نجاحها في ظل الظروف البيئية المعاصرة، ومفهوم التعلم التنظيمي يعد من المفاهيم الهامة نسبيا في أدبيات الإدارة في العصر الحالي وخاصة إذا ما استخدم كوسيلة لتحسين أداء المورد البشري الذي يعد من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات الحديثة لزيادة قدراتها وفرصها التنافسية من خلاله.

5/ أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى إبراز أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة-، كما يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تقديم إطار نظري وفكري يساعد على توضيح مفهوم وخصائص كل من التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية.
 - تحديد درجة ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومستوى أداء الموارد البشرية فيها.
 - التعرف على مدى تأثير التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة-.
 - التوصل إلى نتائج وتقديم إقتراحات من شأنها أن تساعد على تطوير أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سونطراك بسكرة .

6/ التعريفات الإجرائية:

- أ/ **التعلم التنظيمي:** هو إدراك الفرد لمختلف المشاكل التنظيمية ومحاولة علاجها باستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات وتحويل هذه الخبرات الناتجة إلى معرفة، مع الإعتماد على فرق العمل بهدف الحصول على أنماط مختلفة من التفكير إضافة لوضوح الرؤى والمشاركة في إعدادها وتنفيذها ضمن إطار مؤسسي يعتمد على التكنولوجيا بهدف تسهيل التبادل المعرفي.
- ب/ **التعلم الفردي:** عملية إجرائية منظمة وهادفة ومقصودة يحاول المتعلم أن يكتسب بنفسه أكبر قدر من المعرفة والمبادئ والإتجاهات والمهارات والقيم مستخدما التقنيات الحديثة.
- ج/ **التعلم الجماعي:** هو أسلوب تعلم يتم فيه تقسيم الأفراد إلى مجموعات صغيرة غير متجانسة (تضم مستويات معرفية مختلفة)، ويتعاون أفراد المجموعة الواحدة في تحقيق هدف أو أهداف

مقدمة

مشتركة أو موقف تعليمي تعليمي يعمل فيه في تفاعل إيجابي متبادل يشعر فيه كل فرد على أنه مسؤول عن تعلمه وتعلم الآخرين بغية تحقيق أهداف مشتركة.

د/ التعلم المنظمي: هو عملية تشكيل المعرفة والإحتفاظ بها وتناقلها ضمن المؤسسة، تتحسن المؤسسة بمرور الوقت بسبب إكتسابها الخبرة، وتكون هذه المعرفة واسعة تغطي أي موضوع يمكن أن ينفع المؤسسة.

ح/ أداء الموارد البشرية: هو تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليات تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.

7/ مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

تم الإعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات

أ/ المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات :

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package For Social Sciences SPSS. V23)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب/ المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

8/ منهجية البحث:

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإطار والعمال الإداريين بديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- نحو أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية، فقد إستخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميًا وكيفيًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى .

كما إعتدنا أيضاً على منهج دراسة حالة (المنهج التحليلي) الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني، والذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الإستبانة على أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (45)، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم أو إتجاهاتهم حول محاور البحث.

9/ حدود البحث:

يتحدد البحث بما يلي :

أ/ **الحدود الموضوعية:** إقتصر بحثنا الحالي على دراسة أثر التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاث (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على أداء الموارد البشرية.
ب/ **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث داخل حدود مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة-.

ج/ **الحدود البشرية:** تم إجراء البحث على الإطارات والعمال الإداريين بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- .

د/ **الحدود الزمانية:** قامت الطالبة بتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد عينة البحث خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2020 إلى شهر أفريل 2020.

10/ الدراسات السابقة :

حظي موضوع التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت الكثير من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير والدكتوراه، والمقالات أو البحوث العلمية التي نشرت في المجالات المحكمة وفي بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين:

أ/ الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

- يوسف عبايدية، **التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية -**، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول التعلم التنظيمي المستدام وبالتركيز عليه من الناحية الإستراتيجية وليس الإقتصار على الناحية السلوكية فقط، كما حاولت هذه الدراسة تقديم نموذج مقترح من خلال الموائمة بين مداخل وآليات وإستراتيجيات التعلم التنظيمي وربطها بصناعة مزايا تنافسية والسعي إلى إدامته .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

◀ توجد مساهمة للتعلم من خلال إقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهذا يعزى إلى الإعتماد الكلي على إكتساب كفاءات خاصة في المراحل الأولى لتوطين الصناعة، بحيث يمثل توجه مكلف لكن له نتائج مضمونة، خاصة ما تعلق بالكفاءات الأجنبية.

◀ توجد مساهمة للتعلم من خلال إقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية، هذا مرده إلى ممارسات المقاوله من الباطن، ومداخل تسويقية حديثة ومنها مدخل (زبون - شريك) لضمان إستمرارية العلاقة مع الزبون وكسب ولاءه، كذلك ما تعلق بالمشاريع المرتبطة بتقليل التكاليف.

مقدمة

◀ توجد مساهمة للتعلم من خلال التطوير الداخلي للموارد في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية، كونه يمثل محط تركيز ومجال إهتمام في معادلة التنافسية، كذلك عدم وعي هذه المؤسسات بالإمكانيات المقدمة من خلال هذا التوجه.

- ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التعلم التنظيمي بأبعاده الستة (تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة، التعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين، التعلم من الموردين) في دعم الابتكار.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

◀ قسم البحث والتطوير يقوم بمجهودات لإنتاج منتجات جديدة، هذه المجهودات جاءت لأن الابتكار لديهم يعتبر منهجاً ثابتاً في سياسة المؤسسة، هذا فضلاً على أنها تبحث عن إستخدامات جديدة للمنتج وهذا بناءً على طلبات زبائنها، بحيث هؤلاء يدركون مدى التميز في منتجات مؤسسة كوندور مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

◀ مؤسسة كوندور تسعى جاهدة للاحتفاظ بالموارد البشرية الكفوة للتخفيض من التكاليف، وهي تتفق إلى حد ما على أن المؤسسة نفذت عمليات جديدة وأحياناً محسنة، وهذا راجع للمرونة التي تتمتع بها في التحكم في حجم الإنتاج بما يتناسب مع تقلبات السوق، كما أنها أجرت تغييرات في تصميم وتقديم منتجاتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى أنها أدخلت أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية.

◀ إن المستجوبين متفقون على أن مؤسسة كوندور قامت بتغييرات في تصميم الإطار الخارجي لبعض المنتجات، واستخدمت تقنيات جديدة لترويج منتجاتها، كما قدمت طرقاً جديدة للبيع وتوزيع منتجاتها.

◀ أما عن واقع تعلم الأفراد بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، يمكن القول أن الإطار العام للمستجوبين يتفقون على وجود تعلم الأفراد بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج- بحيث يقوم العمال أو الإطار العام بتخصيص وقت من أجل اكتساب معارف جديدة، يعبرون عن آرائهم بكل حرية وأنهم متفقون على أن العاملين بها على علم بالتقنيات التي يحتاجونها مستقبلاً وهذا ما يدعم بعضهم بعضاً من أجل التعلم، وما ساعدهم على ذلك هو رغبتهم على التعلم من جهة وتشجيع المؤسسة لهم على التعلم والتطوير الذاتي ومنحهم الاستقلالية في العمل وكذا حل المشكلات وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة وكذا توفير القدرات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية لهم مما يساعدهم على زيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم.

مقدمة

- داسي وهيبة، أقطي جوهرة، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة - ، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الأربعون ، جوان 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لكل من الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي على التشارك في المعرفة بين الموظفين بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، ثم توصلت إلى أن بعدي - الذاكرة التنظيمية - البنية التحتية والإجراءات- لهما أثر مباشر على التشارك في المعرفة في حين ليس لبعدي المهارات البشرية أثر مباشر على التشارك في المعرفة. توصلت الدراسة أن مستوى توفر ذاكرة تنظيمية متوسط ويعكس ذلك درجة توفر الحواسيب والسجلات التي تخزن فيها المعرفة بطريقة يسهل إسترجاعها كما يعكس ذلك درجة متوسطة من المعرفة المتوفرة لدى المهارات البشرية والثقة في معارف الزملاء اضافة إلى الإعتماد على المواقف والقيم كوسيلة للحفاظ على رموز المؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من ثقافة التعلم ودرجة توفير التسهيلات الكافية لحدوث عملية التعلم، إضافة إلى درجة متوسطة من تبادل المعارف بين الموظفين .

ب/ الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية

- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة شركة "سونغاز" وحدة الأغواط -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2012-2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ومدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود، كما سلطت الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي، والكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

◀ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، إتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة.

◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده (التدريب، التحفيز، نمط القيادة والعلاقات الإنسانية) والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حول كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- بن غيدة سارة، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي -، رسالة ماجستير في

مقدمة

علوم التسيير، شعبة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2013-2014.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع تقنيات تدريب العاملين ومعايير تقييم الأداء بالمؤسسة محل الدراسة وبلورة أهم الأسس التي يقوم عليها نظام التدريب بالمؤسسة لضمان فعاليته مع إبراز أهميته وفق معايير اقتصاد المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، ومعرفة نوع العلاقة والأثر بين التدريب وأداء العاملين في ظل اقتصاد المعرفة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- ◀ تتمتع منتجات مؤسسة BATICIM بالجودة وذلك من خلال حصولها على شهادة ISO
- ◀ تنوع العاملين مع مؤسسة BATICIM داخليا وخارجيا.
- ◀ تعتمد مؤسسة BATICIM على الجنس الذكوري أكثر من النساء في العملية الإنتاجية.
- ◀ أغلب العاملين بمؤسسة BATICIM لهم أقدمية أقل من 3 سنوات في المنصب الذي يمارسونه.
- ◀ أغلب العاملين بمؤسسة BATICIM إستفادوا من دورات تدريبية كان عددها دورة أو دورتين وتتراوح من شهر إلى أربعة أشهر من قبل مدربين أجانب ومحليين.
- ◀ تهتم مؤسسة BATICIM بتطبيق وتوزيع المعرفة خاصة فيما يتعلق بتدريب العاملين.
- ◀ تطبيق بعض التقنيات الحديثة المساهمة لاقتصاد المعرفة في التدريب بمؤسسة BATICIM.
- غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة - أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.

يتمثل الهدف الأساس لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الدور المحتمل لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، والعلاقة بين المتغيرين هي علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية، وعليه فإن نسبة مساهمة المتغيرات تفسر 42.60% من التغيرات التي تحدث في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
- المتغيرات المستقلة وحسب آراء وإتجاهات أفراد العينة لا تؤثر في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد العينة بين الجنسين حول الأهمية النسبية لممارسات تسيير الموارد البشرية وللأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة.



مقدمة

• لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية حول الأهمية النسبية لممارسات تسيير الموارد البشرية وللأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

ج/ الدراسة المتعلقة بكل المتغيرين

- أم هاني بن دومة، تأثير التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة لعينة من المؤسسات الخدمية في ولاية ورقلة -، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/ 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية، من خلال العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ◀ يوجد تطبيق للبعد الإستراتيجي والتنظيمي والثقافي في المؤسسات محل الدراسة، ويتضح ذلك من إجابات الموظفين التي جاءت بين درجة موافقة مرتفعة بأغلبية وبأقلية لدرجة موافقة متوسطة.
- ◀ الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات محل الدراسة يمتاز بدرجة فعالية مقبولة.
- ◀ لا يوجد إختلاف بين إجابات العمال تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، أي التغير في أحد هذه العوامل لا يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
- ◀ لا يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي باختلاف خصائص المؤسسة محل الدراسة.

د/ درجة الإستفادة من الدراسات السابقة:

بعد إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية -، والبالغ عددها سبعة دراسات (07) أجريت بين الأعوام (من 2012 إلى 2018) والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، أما القسم الثالث فتناولنا فيه الدراسات المتعلقة بكل المتغيرين، إستفاد الطالب من الدراسات السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية، وإستنباط تساؤلات البحث وأدواته، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك إستفدنا منها في إختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وما يميز هذه الدراسة على سابقتها في أنها ربطت بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى أنه تم إعتداد أبعاد غير تلك المستخدمة في الدراسة السابقة حيث تم أخذ أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) وأثره على أداء الموارد البشرية على أرض الواقع وذلك في مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناطراك - بسكرة -.

11/ هيكل البحث :

من أجل الإجابة على الإشكاليات المطروحة وإختبار الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية والذي قسم إلى ثلاثة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول ماهية أداء الموارد البشرية بالتطرق إلى تعريف أداء الموارد البشرية، عناصره، أهميته، محدداته ومؤشرات قياسه، أما المبحث الثاني فهو يتناول إدارة أداء الموارد البشرية من تعريفها، أهميتها، أهدافها، عملياتها ومتطلبات نجاحها، أما المبحث الثالث فقد خصص لتقييم أداء الموارد البشرية من خلال التطرق إلى تعريف تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته، مراحلها، معاييرها ومسؤوليته وطرق تقييمه.

الفصل الثاني: التعلم التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية والذي قسم إلى ثلاثة مباحث، بحيث يحتوي المبحث الأول على ماهية التعلم التنظيمي بالتطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه، أهميته وأبعاده، مبادئ التعلم التنظيمي وشروطه، أسبابه ومصادره، أما المبحث الثاني فهو يتناول مستويات التعلم التنظيمي، أنواعه، مراحلها وأساليبه وأهم نماذجه، بينما المبحث الثالث فيحتوي على أثر أبعاد التعلم التنظيمي - التعلم الفردي والجماعي والمنظمي- على أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- والذي قسم إلى أربع مباحث، بحيث خصص المبحث الأول إلى لمحة عامة عن المؤسسة من خلال التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي، بينما المبحث الثاني فيتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح أداة البحث وصدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي المبحث الثالث سنقوم بدراسة خصائص عينة البحث وإختبار التوزيع الطبيعي، أما المبحث الرابع فسنتناول فيه تحليل محاور الإستبانة وإختبار الفرضيات .
بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية

تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشرية باعتبارها أحد الأطر الإستراتيجية لها، كما أن المنظور المعاصر للموارد البشرية يشير إليها على أنها مصدرا رئيسيا للأداء وحقيقيا لخلق القيمة، كما يعد شريكا وأصلا إستراتيجيا من أصول المؤسسة، وبالتالي أصبح الأمر في المؤسسات ينحى بإتجاه ضرورة تنميتها للنهوض بمعارفها ومهاراتها وخبرتها الوظيفية والعمل المستمر على سقلها وتثمينها بغية تفعيل ممارستها وتوجيه جهودها وتوحيد أهدافها، ويعد هذا مطلبا أساسيا لبقائها وإستمرارها في إطار ضمان بلوغ غاياتها . ولما كان الأداء الجيد مسعى للمؤسسات الإقتصادية والذي يعكس أهدافها ووسائلها ويرتبط بجودة مخرجاتها، أصبح يمثل ترجمة لما يملكه المورد البشري من معارف ومهارات وخبرات، فتوفر متطلبات الوظيفة في شاغلها يعكس إمكانيات تقلص فجوة الأداء البشري المعبر عنها بالفرق بين الأداء المقدر والأداء المحقق، وربما تحويلها إلى فجوة إيجابية تعكس التميز في الأداء والإرتقاء في مستوياتها.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى أداء الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

يعتبر أداء الموارد البشرية المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، إذ لقي إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بها إلى أسى أهدافها، وسنحاول من خلال هذا المبحث تبيان الإطار العام لأداء الموارد البشرية من خلال أربع مطالب، قد تناولنا فيها تعريف أداء الموارد البشرية وعناصره، أهمية أداء الموارد البشرية، محدداته، أنواعه ومؤشرات قياسه.

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية وعناصره

أولاً: تعريف أداء الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف أداء الموارد البشرية يجدر بنا التعرف على مفهوم الأداء، حيث ترجع كلمة الأداء لغويا إلى اللفظة الفرنسية القديمة Performance، المشتقة من الفعل Performer الذي كان يعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية To Performe التي تنبثق منها Performance والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة والنجاح الذي يمكن بلوغه. (جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، 2015، صفحة 143)

ويشير الأداء بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة. (سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، 2006، صفحة 44)

وتعرف الموارد البشرية بأنها " جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها في إطار ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، وفي إطار مجموعة من الخطط والأنظمة والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية" (عقيلي، 2004، صفحة 11)

أما أداء الموارد البشرية فهو " تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته " كذلك هو "تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليات تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة " (مزهودة، 2001، صفحة 90) ويعرف أيضا على أنه "السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل" (محمد، محمد، و أبوسن، 2017، صفحة 50)

ثانياً: عناصر أداء الموارد البشرية

يتضمن أداء الموارد البشرية مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

1. **الإنتاجية:** هي نتيجة دمج قدرات وحوافز المورد البشري مع بيئة العمل فعندما تتدهور العملية الإنتاجية أو تتطور فإن التغيير عادة ما يتبع أثر تعزيز المهارة والحافز أو بيئة العمل الدافعة للأداء العالي. (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006، الصفحات 128-129)

2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه المورد البشري عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. (عكاشة، 2008، صفحة 34)

3. **المقدرة على العمل:** تكتسب المقدرة على العمل بالتعلم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات المورد البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة ولن يأتي ذلك إلا من خلال: (تركي، 2015، الصفحات 85-86)

أ) **حسن اختيار العاملين:** المفاضلة بين الموارد البشرية من حيث المؤهلات والمهارات، وكذا فعاليتهم وكفائتهم.

ب) **التدريب والتكوين:** وذلك لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية وهي مكملة لإختيار العاملين وتساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال.

4. **الإبداع:** هو التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة، أو إبتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة. (خير الله، 2009، صفحة 7)

كما توجد عناصر أخرى للأداء والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، ويمكن تلخيص هذه العناصر كالآتي: (عيشوش، خيرة، 2011، صفحة 30)

- ✓ **الموظف:** من حيث ما يمتلكه من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع.
- ✓ **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص وعمل ممتع، كما تحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منها.
- ✓ **بيئة العمل:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: أهمية أداء الموارد البشرية ومحدداته

أولاً: أهمية أداء الموارد البشرية

يمكن القول أن حياة المؤسسة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن

هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفيتها، وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن يحققها الأداء، فإنه يعطي إهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع روح العاملين وإشعارهم بالعدالة ودفعهم إلى تحمل المسؤولية (بلالي وعلاهم، 2018، الصفحات 16-17)

ثانيا: محددات أداء الموارد البشرية

لكي يتم تحديد مستوى أداء الموارد البشرية لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، لذلك سنذكر أهم هذه العوامل:

- **الدافع الفردي على العمل:** إن الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين"، ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمؤسسات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، وإستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. (بن منصور الشريف، 2013، الصفحات 55-56)
- **التوقعات:** والتي تمثل أهداف الأداء التي تسعى الموارد البشرية إلى تحقيقها. (حيمر، 2018، صفحة 39)

- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب. (بن غيدة، 2014، صفحة 141)
- **التغذية العكسية:** هي النتائج المترتبة عن أداء الموارد البشرية. (حيمر، 2018، صفحة 39)
- **القدرة على أداء العمل:** على إدارة المؤسسة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم وإتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (بن منصور الشريف، 2013، صفحة 56)

المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية

يعتبر موضوع القياس أمرا ضروريا ومهما في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع بإختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لهم وبالتوقيت المناسب، وقد قام الباحثون بوضع مجموعة من المؤشرات التي تسمح بقياس الوضعية الحالية قصد التطور لما هو أفضل وكذا الوقوف على مدى نجاح الفرد في تحقيق الأهداف المرسومة له، وقد صنفت مؤشرات قياس الأداء البشري إلى ثلاث هي: (جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، 2015، الصفحات 168-169)

❖ **مؤشرات على أساس السمات:** تعتبر من المؤشرات ذات الاستخدام الواسع في مجال القياس، تهدف إلى تشخيص ما يتصف به الفرد عن غيره في عمله كون عامل الشخصية من العوامل الأساسية للنجاح في أداء الأفراد، إلا أن إشكاليات هذه المؤشرات بالغة الصعوبة بسبب:

- صعوبة إختيار عدد محدد من السمات.
- غموض العبارات والصفات التي تعبر عن الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي.
- تعذر الإتفاق على فهم مشترك للسمات الشخصية.
- صعوبة إخضاع السمات للقياس.

❖ **مؤشرات على أساس السلوك:** بسبب الإشكاليات التي إعتضت النوع السابق من المؤشرات في مجال التطبيق، ظهر هذا النوع من المؤشرات الذي يؤكد على أن الأهمية في أداء الأعمال ليست في السمات بذاتها وإنما في تعبيراتها المقترنة بالمواقف والسلوكيات، وأن المطلوب قياسه في الأداء هو:

- القدرة على وضع السياسات الملائمة وإبتكار الحلول وليس المواهب
- القدرة على الإقناع والتأثير وليس الجاذبية الشخصية.
- المعرفة الدقيقة للواجبات وتقنيات العمل وليس الحدس أو الذاكرة.

فمؤشرات السلوك تركز على الأفعال والتصرفات التي يبذلها الفرد في تأدية مهامه من أجل تحقيق واجبات ومسؤوليات الوظيفة على أحسن وجه، إلا أنها تعتبر من المقاييس الأكثر صعوبة في التطوير.

❖ **مؤشرات على أساس النتائج:** تنظر إلى ما الذي قام به أو أنجزه الفرد في عمله من خلال تحديد كمية الإنتاج الفعلي، جودة المنتجات المحققة، مدة العمل المتفق عليها وكذا تكلفة الإنتاج الفعلي، لذا فهي تعتبر من المؤشرات الأكثر دقة في وصف الأداء إلا أنها تكون صعبة الاستخدام عند قياس أداء الأفراد الذين يؤدون أعمال ذات نتائج غير ملموسة كالأعمال الإدارية.

وفي نفس السياق يصنفها البعض الآخر إلى نوعين هما: (عقيلي، 2004، صفحة 135)

❖ **مؤشرات العناصر:** تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله ليتمكن من أدائه بنجاح كالإخلاص، الأمانة،... وتقسم إلى:

- عناصر ملموسة: يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد كمعدلات التغيب.
- عناصر غير ملموسة: يصعب قياسها نظرا لإرتباطها بالصفات الشخصية لدى الفرد كالتعاون.

❖ **مؤشرات معدلات الأداء:** يعرف معدل الأداء على أنه ميزان يمكن بواسطته وزن إنتاجية الفرد لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا من خلال مقارنة العمل المنجز للفرد مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي، كما يقسم إلى:

- **معدلات كمية:** يتم من خلالها تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.
- **معدلات نوعية:** وتعني وجوب وصول الإنتاج إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان
- **معدلات كمية ونوعية:** وتمثل مزيج من المعدلين السابقين، إذ بموجبها يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة.
- وبعيدا عن الاتجاه السابق في التصنيف، يمكن تقسيم مؤشرات القياس حسب المدى الزمني إلى: (جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، 2019، الصفحات 67- 68)
- ❖ **مؤشرات قصيرة الأجل:** وتضم:
 - مؤشرات الفعالية: تقيس درجة تحقيق الأهداف الإجتماعية أو الإقتصادية، كتحقيق نسبة غياب معينة.
 - مؤشر الكفاءة: قدرة الفرد على تأدية عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.
 - ❖ **مؤشرات طويلة الأجل:** تتعلق بجودة وتكلفة الإستثمارات المنجزة، من خلال:
 - **التكلفة التاريخية:** وهي التضحية الإقتصادية التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على الأفراد وتنمية معارفهم ومهاراتهم.
 - **تكلفة الإستبدال:** وهي التضحية التي تتحملها المؤسسة لغرض إستبدال الموارد البشرية الموجودة بموارد أخرى لها نفس القدرة والخبرة التي تتمتع بها الموارد المستبعدة

المبحث الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتج من إستخدام الآلات والأجهزة الحديثة ومحاولة تقليل النفقات فقط، وإنما بإستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو أداء المورد البشري، وأصبح يحكم على نجاح المؤسسة بمدى قدرتها على إدارة أداء موظفيها من مختلف النواحي، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تعريف إدارة أداء الموارد البشرية وأهميتها، أهدافها، عملياتها ومتطلبات نجاحها.

المطلب الأول: تعريف إدارة أداء الموارد البشرية وأهميتها

أولاً: تعريف إدارة أداء الموارد البشرية

قبل التطرق لتعريف إدارة أداء الموارد البشرية سنعرف إدارة الأداء "كعملية" على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة " (زايد، 2003، صفحة 239)

بناء على ذلك، يمكن القول أن إدارة الأداء تتضمن سلسلة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تتمثل في: تخطيط الأداء، تنظيم الأداء، توجيه الأداء متابعة وتقييم الأداء، تطوير الأداء. (يرقي، 2008، الصفحات 193-194)

وعليه يمكن تعريف إدارة أداء الموارد البشرية بأنها "عملية إستراتيجية متكاملة تهيئ نجاحا مستمرا من خلال تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير فرص ونوعية إسهامهم فرادا وضمن فرق العمل" كما أنها "عملية معنية بالإعتبارات الأشمل التي تواجه المؤسسة إن كانت تعمل بفعالية في بيئتها وبالإتجاه العام الذي تنويه لبلوغ أهدافها طويلة الأجل" (حديد، 2017، صفحة 63)

ثانيا: أهمية إدارة أداء الموارد البشرية
يمكن أن تساهم إدارة أداء الموارد البشرية في تحقيق مايلي: (خان، 2018، الصفحات 248-249)

✓ زيادة الدافع والحافز على الأداء، حيث تتمثل التغذية العكسية عن أداء الفرد دافعا للإنجاز مستقبلا.

✓ إكتساب المسيرين رؤية ومعرفة واضحة عن المرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية، مما تفيدهم في تقييمهم وتطوير مهاراتهم.

✓ توضيح وتحديد معايير العمل، فمن خلال إدارة الأداء تتضح وتتحدد مهام الأفراد أكثر فأكثر، ذلك أنهم يكسبون فهما أفضل لما هو مطلوب منهم، ومنه يحققون أفضل السلوكيات والنتائج.

✓ عدالة المكافآت، إذ تقدم أنظمة إدارة الأداء معلومات صحيحة وواضحة تفيد في اتخاذ القرارات الإدارية كالترقيات ومنح العلاوات والتكوين.

✓ تحقيق الرضا عن العمل وعن المؤسسة، فرضا الأفراد عن نظام إدارة الأداء قد تجعلهم يرضون عن عملهم وعن مؤسستهم وعن أدائها، وبالتالي قد لايفكرون في تركها.

✓ تطوير ما يسمى بثقافة الأداء، والتي ترسخ أولوية النتائج على الجوانب الشكلية لوظائف الإدارة.

✓ تطوير بيئة عمل مبنية على التعلم الجماعي، يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بما يسهم في تطوير ثقافة المؤسسة.

✓ تضمن إدارة الأداء للأفراد معرفة ما هو منتظر منهم، ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ تفيد الأفراد في معرفة كيفية قياس وتقييم أدائهم، والمعايير والمؤشرات المستخدمة في ذلك، مما يمكنهم من متابعة أدائهم بأنفسهم.

المطلب الثاني: أهداف إدارة أداء الموارد البشرية

يتمثل الهدف الرئيسي للمؤسسات من تبني إدارة أداء الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن أهم تلك الأهداف: (خان، إعادة هندسة الموارد البشرية، 2018، صفحة 64)

- سد فجوة الأداء التي تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة، وسد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين أحدهما إيجابي محقق للهدف وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف والثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي.
- الربط بين أداء الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فهذه الأخيرة عندما تقوم بصياغة إستراتيجيتها فإنها تحدد النتائج والسلوكيات المطلوبة وتحدد خصائص الموارد البشرية القادرة على التنفيذ الفعال لهذه الإستراتيجية.
- توفير المعلومات التي تساعد على تحديد الأجور والمكافآت للعاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية، الإختيار والتعيين.
- تنمية مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية لرفع مستوى أدائهم، إضافة إلى تحديد جوانب القصور في الأداء من خلال تقييم الأداء والبحث عن المسببات والعوامل التي أدت إلى بلوغ هذا المستوى من الأداء لإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للإرتقاء به وتحسينه.
- وقسم آخرون أهداف إدارة أداء الموارد البشرية كالتالي: (جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، 2019، الصفحات 131-132)
- ✓ **الأهداف الإستراتيجية:** أول وأهم أهداف إدارة الأداء، حيث تهتم هذه الأخيرة بتحديد العلاقة بين إحتياجات وأهداف العاملين والأهداف التنظيمية، ويستمد التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك وخصائص العاملين الضرورية لتنفيذ ثم تطوير عمليات القياس والتغذية.
- ✓ **الأهداف الإدارية:** تستخدم معظم المنظمات معلومات إدارة الأداء بما يخدم القرارات الإدارية المتعددة مثل: إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض، إعادة تصميم نظم النقل والترقية والتطوير المهني والوظيفي.
- ✓ **الأهداف التنموية:** تمثل الأهداف التنموية البعد الثالث لأهداف إدارة الأداء التي تهتم بزيادة قدرات العاملين ومهاراتهم بما يؤدي لزيادة فعاليتهم في العمل.
- ✓ **الأهداف المعلوماتية:** يمكن القول بان أنظمة إدارة الأداء تستخدم كوسيلة إتصال هامة يمكن من خلالها:
 - تبليغ الأفراد عن كيفية أدائهم وتقديم معلومات عن جوانب محددة تحتاج إلى تحسين.
 - تقديم معلومات تتعلق بالمنظمة وتوقعات المشرفين وماهي جوانب العمل التي يعتقد المشرف بأنها أكثر أهمية.
- ✓ **الأهداف الوثائقية:** تسمح نظم إدارة الأداء بجمع معلومات مفيدة لكن إستخدامها لأغراض وثائقية عديدة مثل:
 - إستخدام بيانات الأداء لإختيار وسائل جديدة مقترحة.
 - إستخدام تقارير الأداء في الممارسات القانونية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: عمليات إدارة أداء الموارد البشرية

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى الأداء المستهدف وبما يحقق غايات المؤسسة من خلال ما تتخذه إدارة الموارد البشرية من قرارات على ضوء نتائج هذه العملية، ويمكن تلخيص هذه العمليات فيما يلي: (خان، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، 2015، الصفحات 177-180)

أولاً: تخطيط أداء الموارد البشرية

ويقصد به تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي اللازم لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات المتوفرة، وتنطلق عملية تحديد الأهداف من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والمهارات والقدرات الحالية لمعرفة كيفية توظيفها مستقبلاً. ومن أجل تحديد الأهداف يجب تحديد غايات كل منصب، بمعنى ما هو منتظر من كل فرد يشغل منصباً معيناً، وهذا ما يفرض إجراء تحليل شامل لعمل كل فرد، لذا يحتاج المسيرون المعنيون بإدارة الأداء لتعريف ووصف المناصب في مختلف المستويات الوظيفية.

ثانياً: توجيه أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية توجيه أداء الموارد البشرية عملية معلوماتية إتصالية، تتضمن رصد ومتابعة مستويات الأداء المحققة فعلاً والظروف المحيطة بالعمل، وتزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة والمتجددة عن طريق مناقشة نتائج تقييمهم معهم وبشكل مستمر، وهذا كله لضمان تنفيذ الخطط والوصول إلى النتائج المطلوبة، ويتم ذلك من خلال:

- ✓ تقديم أي دعم عملي لازم.
- ✓ ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين.
- ✓ العمل على تكوين وتطوير الأفراد لضمان تمكنهم من الإلتزام بمسؤولياتهم.
- ✓ تعديل الأهداف والأولويات ومعايير الأداء طبقاً للتغيرات في أولويات المؤسسة والأسواق
- ✓ تولي كل فرد في المؤسسة المسؤولية على أدائه سواء كان رئيساً أو مرؤوساً.

ثالثاً: تشخيص أداء الموارد البشرية

تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء أي إختلاف الأداء المستهدف عن الأداء المنجز، وتحديد طبيعة هذه الفجوة وأسبابها والآثار الناتجة عنها، وذلك لتحديد آليات التخلص منها ومن ثم تحسين الأداء، ولا يكفي فقط التعرف على فجوة الأداء وإنما يجب تحديد مصادرها (سواء داخلية أو خارجية) وتحليلها.

رابعاً: تقييم أداء الموارد البشرية

تتطوي هذه العملية على عمل المشرف والمرووسين سوياً لتقييم الإنجاز الذي حققه المرووس، لذا تأتي هذه العملية في نهاية إدارة الأداء، حيث تساعد على:

- ✓ الوقوف على الإحتياجات التكوينية الفعلية التي تساعد على تغطية جوانب الضعف لدى الأفراد.
- ✓ الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.
- ✓ تحقيق العدالة والرضا بين الأفراد نتيجة مشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء.
- ✓ التعرف على كيفية تحسين الأداء وتطويره بغض النظر عن المستوى الحالي.

المطلب الرابع: متطلبات نجاح إدارة أداء الموارد البشرية

هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تتوفر لنجاح إدارة أداء الموارد البشرية ومن أهمها: (اللبدي، 2015، الصفحات 88-89)

- ✓ وضوح معايير تحديد الأداء المستهدفة.
- ✓ العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدفة للموظفين.
- ✓ تأكيد مشاركة الموظفين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- ✓ وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- ✓ وضوح آليات نظام إدارة الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- ✓ وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- ✓ إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

كما توجد متطلبات غير مباشرة تساهم في نجاح إدارة أداء الموارد البشرية نذكر منها: (حديد،

2017، صفحة 64)

- ✓ أهمية التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل.
- ✓ أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج إدارة الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من جانب، وتضمينها في الإستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المؤسسة من جانب آخر.
- ✓ أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية وإختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الإعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

إن الأهمية التي يحظى بها أداء الفرد هي السبب الرئيسي وراء سعي جميع المؤسسات الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء إلى العمل على محاولة جني أفضل مستويات الأداء وأقصى حدود الفائدة من كل موظف، ولعل أفضل مدخل يمكن للمؤسسات الإعتماد عليه هنا هو ذلك المدخل الذي يبدأ بالجواب على السؤال التالي "ما هو مستوى الأداء المطلوب مني وما هو المعيار الذي سيقوم عملي على أساسه؟"، يلي هذا القيام بعملية المتابعة والتقييم المستمر لهذا الأداء، ويتبع هذا القيام بتحديد العوامل المؤثرة فيه، وهذا كأساس لإتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسينه وتقويمه .

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته

أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في نجاح المؤسسة. وقبل التطرق إلى تعريف تقييم أداء الموارد البشرية يمكننا أن نعرف قبل ذلك تقييم الموارد البشرية.

يعرف تقييم الموارد البشرية على أنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه" (نوري و كورتل، 2011، الصفحات 322-323)

كما أنها "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً" (حرحوش و السالم، 2006، صفحة 102)

وعليه يمكن تعريف عملية تقييم أداء الموارد البشرية بأنها "دراسة وتحليل أداء العاملين في عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى" (علاوي ، 2013 ، صفحة 134)

وعرفت أيضا على أنها "عملية إتخاذ قرار بمقدار الإنجاز الذي يقوم به الموظف، وتزويد هذا الموظف بالمعلومات بهدف إجراء تعديل أو تحسين على أدائه وإنجازه في حالة عدم توافق الإنجاز مع ما كان مخطط له أصلا أو عدم توافق الإنجاز مع المعايير" (محمد و جاسم، 2008، صفحة 5)

ثانياً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء عملية مهمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتتنظر المؤسسات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة

تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن أهميتها في النقاط التالية: (بن منصور الشريف، 2013، صفحة 58)

- الترقية والنقل، حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- تعديل المرتبات والأجور، حيث تساهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، وإقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، وإقتراح نظام حوافز معينة.
- تقييم المشرفين والمديرين، حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم

بالإضافة إلى: (محمد و جاسم، 2008، صفحة 5)

- تمكين العاملين من معرفة نواحي القوة ونواحي الضعف في أدائهم وبالتالي محاولة تحسين الأداء وتطويره ذاتيا أو عن طريق خطط وبرامج الإدارة.
- يوفر تقييم الأداء فرصا لمساعدة العامل الجديد في فهم ما يتوقعه منه رئيسه المباشر والمؤسسة فهو يقيس فاعلية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية.
- تساعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية في قياس العلاقة بين كفاءة العامل ومهام الوظيفة التي يشغلها من جهة وسلوك ومقدرة العامل على الأداء الأفضل من جهة أخرى.
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المؤسسة وبالتالي إعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند إتخاذ القرارات. (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 227)

المطلب الثاني: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مجموعة من العمليات الفرعية التي تشكل مراحل هذه العملية، لذلك إختلف الباحثون حول تحديد عدد هذه المراحل، إلا أنهم يتفقون حول إنطلاقها من مرحلة تحديد الأهداف والمعايير وإنتهائها بتحرير تقرير الأداء، وقد قسمت مراحل تقييم الأداء إلى ثلاث مراحل رئيسية كالتالي:

أولاً: وضع برنامج تقييم الأداء

تعتبر هذه المرحلة جوهرية في تقييم أداء الموارد البشرية، لكونها الأساس الذي تقوم عليه بقية المراحل الأخرى، وتشمل هذه المرحلة العمليات التالية: (حيمر، 2018، صفحة 112)

1. تحديد أهداف تقييم الأداء ومعاييرها: يقصد بتحديد أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية، تحاورها حول الغاية من هذه العملية، وفي هذه المرحلة يتم إقناع جميع الأطراف المعنية بالعملية بمدى أهميتها بالنسبة للجميع، من أجل تجنب المعارضة الشديدة التي يمكن أن تبديها الموارد البشرية في حالة عدم اقتناعها بهذه العملية، وتكون سببا لفشلها.

بعد تحديد أهداف عملية تقييم الأداء تأتي عملية تحديد معايير التقييم، وهي عبارة عن الأداة التي تضمن قياس مستوى أداء الموارد البشرية بشكل صحيح ودقيق.

2. تعيين القائمين على تقييم الأداء والموارد البشرية المستهدفة: بعد القيام بتحديد الأهداف والمعايير الخاصة بتقييم الأداء يجب وضع السياسات والإجراءات التي ستتم من خلالها عملية التقييم، وتشمل تحديد كل من: المسؤولين عن إجراء عملية التقييم، مجالاته، وقته ونمطه.

3. إختيار طرق التقييم وإجراءاته: توجد العديد من طرق التقييم، والتي تختلف باختلاف الأهداف المراد بلوغها، وكذلك خصائص الموارد البشرية المراد تقييم أدائها، بالإضافة إلى طبيعة الوظائف المعنية بعملية التقييم، لذلك يجب على القائمين على عملية تقييم الأداء مراعاة جميع المعطيات سالفه الذكر عند اختيارهم لطريقة التقييم التي ستعتمد في العملية.

ثانياً: تنفيذ برنامج تقييم الأداء

بعد الإنتهاء من وضع برنامج تقييم أداء الموارد البشرية تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بما تم تحديده في المرحلة السابقة، وتشمل مرحلة التنفيذ القيام بـ: (دحية، 2016، الصفحات 403-404)

1. قياس مستوى الأداء الفعلي: تهدف هذه العملية إلى تحديد حقيقة أداء الموارد البشرية، لذلك يجب جمع المعلومات الكافية والمناسبة حول ما تفعله الموارد البشرية وكيف يتم العمل، ومن بين أهم مصادر جمع المعلومات الضرورية ما يلي: الملاحظة الشخصية، التقارير الإحصائية.

2. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة: تتم في هذه العملية مقارنة نتائج عملية القياس السابقة بالأداء المعياري الذي تم تحديده في المرحلة الأولى من مراحل تقييم أداء الموارد البشرية، كما تتضمن هذه العملية تسجيل الفروق الموجودة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري المخطط.

3. مناقشة نتائج المقارنة مع الموارد البشرية: الهدف من هذه العملية هو مجابهة التحدي الكبير الذي يواجهه القائمين على عملية تقييم أداء الموارد البشرية، والمتمثل في الوصول للتقييم دقيق وموضوعي للأداء، وذلك لكون نتائج التقييم تؤثر في مستوى شعور الموارد البشرية بالإحترام والتقدير و الذي ينعكس مباشرة على مستوى أدائها مستقبلاً.

ثالثاً: تحرير تقرير الأداء

تمثل هذه المرحلة آخر خطوة في تقييم أداء الموارد البشرية، وهي عبارة عن إعطاء الطابع الرسمي للنتائج التي تم الإتفاق عليها في المرحلة السابقة، وتوثيق لمدى تحقيق الأهداف التي سُطرت في المرحلة الأولى من عملية التقييم، ويمكن أن يكون تقرير الأداء كمحصلة لعدة عمليات تقييم تمت خلال السنة على عدة مراحل. (حيمر، 2018، الصفحات 113-114)

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية ومسؤوليته

أولاً: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يقصد بمعايير التقييم تلك العناصر التي تستخدم كركائز أو محددات لتقييم الأداء، فهي تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى: (زاوي و تومي ، 2010، صفحة 13)

1) معايير الصفات الشخصية: أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، الولاء...

2) معايير تصف السلوك: وهي السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، كالتعاون، المواظبة، المبادرة....

3) معايير تصف النتائج: توضح مايراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم والجودة والزمن والعائد والتكلفة...حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب منه تحقيقها.

بالإضافة إلى: (فضل الله وسليمان، 2016، صفحة 6)

4) كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

5) المثابرة والوثوق: وتشتمل على الجدية والإتقان في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة وبالذقة المطلوبة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرف وتقييم نتائج عمله.

ثانياً: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية

عند عزم المؤسسة على تقييم أداء مواردها البشرية فإنها تعتمد على المصادر التي توكل إليهم مسؤولية تقييم الأداء الفردي والذين هم: (سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،

2006، الصفحات 59-61)

1. الرئيس المباشر: يعتبر المصدر الأول الذي يتولى عملية تقييم الأداء بإعتباره المشرف على عمل وأداء العامل، ويعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعاً وإستعمالاً في عملية التقييم لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.
- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس بإتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس.
- إضافة إلى أن المشرف يزود العامل بالتغذية العكسية عن أدائه ومن ثم تحسينه وتطويره.

2. الزملاء: يمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للحصول عن المعلومات عن أداء العامل نتيجة للملازمة الدائمة، والإحتكاك الدائم ببعضهم البعض وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك في

أداء الوظائف، إضافة إلى أن للزملاء معلومات عن الوظيفة وخبرات عن متطلبات أداء الوظيفة، وتوافر فرص الملاحظة اليومية للأداء، إلا أن تقييم زملاء العمل قد يكون مضللاً في بعض الأحيان لإعتبارات شخصية كالصداقة أو صراعات العمل.

3. المرؤوسون: يعتبر المرؤوسون مصدراً للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن ثم يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المؤسسة الإستقلالية والثقة، مما يساعد من كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.

4. العملاء: تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عن طريق العملاء من الأساليب الشائعة للتقييم في المؤسسات الخدمية وذلك نظراً لعدم إمكانية تتبع سلوك الموظف وأدائه من قبل المشرف ومتاح ذلك فقط للعميل.

5. التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم): تعتمد المؤسسة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على العاملين أنفسهم والحكم على سلوكياتهم الخاصة بإعتبارهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء ومحدداته ونتائجه إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى إعتبارين رئيسيين هما:

- إمكانية الربط بين التقييم وإتخاذ القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية.
- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل وما إلى ذلك

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية عملية حيوية وحساسة بالنسبة للمؤسسة، فهي الأساس الذي تركز عليه معظم الخطط والقرارات التي تتخذها، لذلك فنتائج عمليات التقييم الدورية يجب أن تكون على قدر عالي من الدقة والمصداقية من أجل تجنب إتخاذ قرارات خاطئة، وعلى هذا فإن المؤسسات تعتمد على أكثر من طريقة في عمليات التقييم من أجل تعزيز دقة النتائج والمعلومات المحصل عليها، ولعل من أهم وأشهر هذه الطرق مايلي:

أولاً: الطرق التقليدية في التقييم

1) طريقة الصفات أو السمات: يتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في بعض الأعمال الخدمية إعتداد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المؤسسات لإعتداد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية: (حمود و الخرشة، 2007، الصفحات 154-155)

- تحديد الصفات التي يمكن إعتدادها في تقييم أداء الأفراد مثل علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع الزملاء، المحافظة على الدوام الرسمي... الخ
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.

- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.
- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم اعداده لهذا الغرض.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم.
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يتم تحديد المستوى التقييمي من خلالها.

• يقوم الفرد المقيم بكتابة إسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم للتوثيق والمقارنة لاحقاً.

(2) طريقة التقارير: يكتب الرئيس المباشر فقرة أو أكثر عن أداء المرؤوسين خلال فترة التقييم، حيث تترك بعض المؤسسات للرؤساء حرية تسجيل كل ما يرونه مهما من وجهة نظرهم، بينما تحدد بعض المؤسسات مجموعة من العناوين تتضمن: مستوى أداء المرؤوس، أسباب هذا المستوى، خصائص أو صفات المرؤوس، إحتياجاته للتنمية. ومن مميزات هذا الأسلوب فوائده الكبيرة في التغذية المرتدة للعامل وللإدارة بشرط توفر القدرة للرئيس على التحليل السليم لما يراه، ومن عيوبه أنه يقيس سلوكيات غير مطلوبة، فضلاً عن عدم القدرة على ترجمة المقالات إلى نواحي كمية عديدة مما يحبط عملية المقارنة بين العاملين، بالإضافة إلى إستغراقه الكثير من الوقت (علاوي ، 2013، الصفحات 139-140).

(3) طريقة الترتيب: بمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات والخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة من المرؤوسين المراد تقييم أداؤهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية. (بلوم و زردومي ، 2019، صفحة 340)

(4) طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على ترتيب المرؤوسين إعتقاداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد، ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين، وبناءاً عليه يتم الحكم على مستوى أدائه. (جاري، 2012، صفحة 328)

ثانياً: الطرق الحديثة في التقييم

(1) طريقة الاحداث الحرجة: يمكن القول أن هذه الطريقة معقدة نوعاً ما، لأنه قبل أن يتم تقييم الأفراد تقوم الجهات المعنية بتحليل وتوصيف كل وظيفة ومن ثم تحليل وتوصيف الموظف الذي يجب أن يشغلها، مع التركيز في كلتا العمليتين على الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر على إرتفاع وإنخفاض مستوى الأداء، ثم بعد ذلك يقوم المشرف بملاحظة الفروق والاختلافات بين المواصفات المفترض توافرها في الموظف والوظيفة والمواصفات الحقيقية المتوفرة في كليهما. (حمود و الخرشة، 2007، الصفحات 163-164)

(2) طريقة الإدارة بالأهداف: يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والإختصاصيين، وغالبا ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم أبرزها الإدارة بالنتائج، وهي تعتمد على الخطوات التالية: (جاري، 2012، الصفحات 335-336)

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.
 - وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.
 - تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.
 - متابعة مدى الإنجاز المحقق للأهداف دوريا.
 - إتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية لأي إنحراف عن الخطة الموضوعية.
 - تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.
- وتتميز هذه الطريقة بتركيزها على النتائج المرتبطة بتحقيق الأهداف الموضوعية وليس الخصائص والسمات الشخصية للمرؤوسين، فضلا عن المشاركة التامة من قبل المرؤوس مما يشجعهم على الالتزام بالأهداف المقررة والرفع من الروح المعنوية، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة استغراقها وقتا طويلا، إضافة إلى العدد كبير من المستندات والأوراق المتداولة.

(3) المراجعة الميدانية: يقوم ممثل عن إدارة شؤون العاملين بالذهاب إلى الإدارات المختلفة لمساعدة الرؤساء في إعداد ملخصات تقييم أداء مرؤوسيه من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة للرؤساء المباشرين، وعمل بعض المقابلات مع المرؤوسين، ثم إعداد مسودة تقييم لكل مرؤوس يراجعها رئيسه المباشر ويعدل فيها ما يشاء ويوقع عليها، وتتميز هذه الطريقة بتقليص الأخطاء البشرية وتخفيف العبء عن الرؤساء في تقييم المرؤوسين وتبصيرهم بأوجه التقييم التي قد لا يعلمونها. (علاوي، 2013، صفحة 141)

(4) طريقة الاختيار الإجباري (الإلزامي) للتقييم: تعتبر من بين الطرق التي شاع استعمالها حديثا، والتي تشتمل على استعمال نوعين من القوائم المرتبطة بالأداء والتي تحتوي على عبارات وصفية. تتمثل هذه القوائم في قوائم متعلقة بوصف الأداء وأخرى متعلقة بوصف الفرد الخاضع للتقييم، ويقوم المقيم بإجراء الملاحظات ثم إختيار العبارات الأكثر وصفا للفرد موضع التقييم وأدائه، كما يختار المقيم عبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة في أداء الفرد الخاضع للتقييم، حيث تصف العبارة الأولى المختارة للفرد بأفضل ما يكون، أما العبارة الثانية فتصف أسوأ ما يمكن أن يكون عليه أداء الفرد، كما هو موضح في المثال التالي :

- المجموعة الأولى: أ- يتصف بالتعاون، ب- يتحمل المسؤولية
- المجموعة الثانية: أ- لا يظهر تعاون مع الآخرين، ب- لا يحب المسؤولية

ما يميز هذه الطريقة أن الأوزان المعطاة للعبارة المختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري، كما أنه لا يعرف أي منها متعلق بأداء الفرد، وأيها يتعلق بوصف الفرد نفسه فقد يختار المقيم العبارة "أ" من المجموعة الثانية ولا يأخذ على أنه تقدير سلبي، لأنه يجهل أي من العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، وأيها عبارة سلبية لهذا الوصف، فالمقيم يقوم باستيفاء القوائم المعطاة وفقا لملاحظاته وانطباعاته ووفقا لما تتضمنه بيانات القوائم، ويؤدي هذا إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم. (حمود و الخرشة، 2007، الصفحات 165-166)

خلاصة الفصل:

يعبر أداء الموارد البشرية عن السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل، ومن أهم عناصره الانتاجية، نوعية العمل، المقدرة على العمل والإبداع.

يعد أداء الموارد البشرية وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الأخيرة تعمل على تحسينه وتطويره من خلال حسن إدارته وذلك بهدف سد فجوة الأداء، وتتم إدارة أداء الموارد البشرية عبر عدة عمليات من التخطيط إلى التقييم. وتعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في نجاح المؤسسة، وهو عملية مهمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتتنظر المؤسسات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين

الفصل الثاني

التعلم التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية

تمهيد:

إن صناعة التميز تعتبر حتمية في واقع إتصف بالتغيرات والتحولات السريعة، لهذا تسعى المؤسسة إلى البحث على أساليب ومزايا تنافسية جديدة تمكنها من البقاء في السوق والتكيف ضمن هذا المحيط، وتعد عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز المفردات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة بناء على فكرة أن تعلم الفرد والفرق يعكس تعلم المؤسسة والعكس، فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في ظل ما تُعاشه المؤسسات اليوم، كما يعد من أنجع السبل لتحسين أداء المؤسسة. وفي هذا الإطار يبقى المورد البشري أحد أهم الركائز الأساسية المحققة للأداء الفعال والتميز للمؤسسة على إختلاف أهدافها، فالأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على المنافسة وضمن البقاء والإستمرارية وتحقيق التميز المتواصل الذي يعكس أداء المؤسسة وبالتالي أداء عاملها، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

المبحث الثالث: أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

إن التعلم التنظيمي مفهوم ديناميكي يركز على طبيعة المؤسسات المتغيرة باستمرار، ولقد أصبح هذا المفهوم أكثر تداولاً في عالم الأعمال منذ أن أصبحت هذه الأخيرة راجية في أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، ولقد تناول الباحثون هذا المفهوم بطرق مختلفة عبر التركيز على وحدات تحليل مختلفة، ومؤشرات ومقاييس متعددة.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه**أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي**

قبل أن نتطرق لمفهوم التعلم التنظيمي علينا معرفة ماهو التعلم أولاً، فإن للتعلم دوراً كبيراً في تعديل وتغيير مكونات عملية النظام السلوكي، فكثير من هذه التعديلات والتغييرات تتم من خلال مكونات عملية التعلم من الملاحظات والشواهد والعمليات الإدراكية التي يواجهها الفرد خلال حياته.

تعريف التعلم:

هناك تعاريف متعددة للتعلم فمنهم من عرفه على أنه "التغير في الميل للإستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة" كما يعرف أيضاً أنه "ذلك التغير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات"، وعليه فإن التعلم هو عبارة عن تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة التجربة والخبرة، ومعنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر، كلما أدى ذلك إلى التغيير في سلوكه وتصرفاته ومعارفه". (ربحي، 2017، صفحة 2)

تعريف التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري، وقد ظهرت محاولات عديدة لتحديد مفهومه، لذا سنتطرق لأهم هذه التعاريف:

« يعرف التعلم التنظيمي على أنه "طريقة لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي بالعمل في مجموعات صغيرة، حيث يعالج الأفراد قضايا أو مشاكل تنظيمية مهمة ويتعلمون من محاولاتهم لتغيير الأشياء" (Marsick & O'Neil, 2007, p. 7)

« كما يمكن تعريفه على أنه " تلك العملية المعقدة التي تهدف إلى تطوير معارف جديدة وتغيير السلوك ضمناً، كما أنها إختبار مستمر للخبرات وتحويلها إلى معارف تنظيمية مرتبطة برسالة المؤسسة " (داسي و أقطي، 2015، صفحة 162)

« التعلم التنظيمي هو " الطريقة التي يتعلم من خلالها الأفراد في المؤسسة، بإستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات، وفهم كيفية التعلم وكيف يمكن دمج التعلم التنظيمي في إطار الثقافة التنظيمية، وتشجيع التعلم على المستوى الفردي والفرق، والمؤسسي، وكيف يتم الإنقال بين هذه المستويات " (Busch, 2008, p. 23)

« ويعرف أيضاً على أنه "الإختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها وتوظيفها في أغراضها الرئيسية." (ديوب، 2013، صفحة 129)

وإعتادا على ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للتعلم التنظيمي على أنه "إدراك الفرد لمختلف المشاكل التنظيمية ومحاولة علاجها بإستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات وتحويل هذه الخبرات الناتجة إلى معرفة، مع الإعتداد على فرق العمل بهدف الحصول على أنماط مختلفة من التفكير إضافة لوضوح الرؤى والمشاركة في إعدادها وتنفيذها ضمن إطار مؤسسي يعتمد على التكنولوجيا بهدف تسهيل التبادل المعرفي."

ثانيا: خصائص التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي خصائص عديدة يمكن ذكرها كالاتي: (خيرة، 2011، صفحة 30)

✓ التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية يتصف بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المؤسسة ودوافعهم وإهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.

✓ إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للإستفادة منها في حل مشكلات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية تميز كل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

✓ إن عملية التعلم في المؤسسة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المؤسسة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المؤسسة.

✓ للتعلم التنظيم رؤى براءة وواضحة حول المستقبل والنمو وتطوير المؤسسة وقدرات العاملين (جبلق و أبودان، 2017، صفحة 220).

بالإضافة إلى خصائص أخرى تميز التعلم التنظيمي نذكر منها: (Loren.Falkenberg،

2003، صفحة 8)

- ✓ يعتبر التعلم التنظيمي تحسين مستمر للفرد.
- ✓ عملية مقصودة.
- ✓ الطوعية أي يجب أن يكون الفرد جاهز ومتقبل لعملية التعلم.
- ✓ يترتب على التعلم التنظيمي وجوب التغيير.

المطلب الثاني: أهمية التعلم التنظيمي وأبعاده

أولا: أهمية التعلم التنظيمي

أشار معظم الباحثين إلى أهمية التعلم التنظيمي للفرد وللمؤسسات، فالتعلم يساهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية وخبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية، فهو يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة ويعد بالنسبة للمؤسسة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، فهو المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها، وللتعلم التنظيمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المؤسسة في

الحصول على المعلومات والمعرفة وإستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة وإستبدالها بأخرى جديدة والإستماع إلى الآخرين والإهتمام بأرائهم، كما أنه وسيلة للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع والإستجابة للزبون. إن التعلم يمثل الجسر بين العمل والإبداع، ويشدد أغلب الباحثين على أهمية التعلم التنظيمي في الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات إستراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها، وبدونه قد لا تتمكن المؤسسات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة (دهام ، 2007، صفحة 140).

ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي

تشير الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل مؤسسة إستراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، وإمكاناتها المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي، ورغم ذلك فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي. تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (جوادي، 2015، الصفحات 26-27)

❖ البعد الإستراتيجي: يتضمن البعد الإستراتيجي العناصر التالية:

- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، حيث يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المؤسسة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية.
- متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات البيئية والإستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم.
- إستراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والإبتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

❖ البعد التنظيمي: يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية :

- العمل ضمن الفريق: إن العمل ضمن فريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والإستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق وإكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي .
- الهيكل التنظيمي المرن: يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، مثل هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والإبتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي

يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية، وإعتماد اللامركزية في إتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز إتخاذ القرار وعلى إتصال دائم معها.

● إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم: يتضمن هذا العنصر إكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين الأعضاء، بالإضافة إلى الإستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة والمنافسة وإيصالها إلى جميع العاملين للإستفادة منها والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها في المجال التطبيقي العملي.

❖ البعد الثقافي: ويتضمن هذا البعد: (عبايدية ، 2018، الصفحات 35-36)

● تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة وذلك بإيجاد بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجعه، وترى أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، إنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير وتحث على التعلم من تلك الأخطاء.

● البيئة المساندة للتعلم تدعم القدرة على إيجاد المعلومات الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على إستخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المؤسسة، حيث يتضمن هذا العنصر كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه، وتشجيع الأفراد في إيجاد طرق وأفكار جديدة، بالإضافة إلى إدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ثم مكافأة الأفراد المبدعين.

● يعتبر الخطوة الأولى نحو الجودة الكلية للتعلم حيث إن الإهتمام بالجودة الكلية للتعلم والتدريب، غالبا ما يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي، ذلك بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة بأن يعمل كل فرد في المؤسسة على التعلم بصورة مستمرة وأداء العمل المؤسسي بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: مبادئ التعلم التنظيمي وشروطه

أولاً: مبادئ التعلم التنظيمي

هناك عدة مبادئ للتعلم التنظيمي نذكر منها: (الباي، 2015، صفحة 91)

- التعليم يعكس المعرفة من خلال الأعمال وهو ضروري لتحقيق عوائد الإستثمار.
- التعلم يعكس التعليم من خلال السلوك وهو ضروري للمعرفة.
- تراكم المعرفة والتعلم بين الأفراد يمنح قوة عظمى للمعرفة.
- المعرفة والتعلم يتطوران ويتعاونان من أجل تحسين مستوى التعليم.

بالإضافة إلى: (المليجي، 2010، الصفحات 218-219)

● التعلم التنظيمي ناتج عن قوى متصارعة حيث ينتج التعلم التنظيمي عن تعرض المؤسسة لقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعددة تصب في أمرين، أولهما: أن هناك فرصاً أفضل للمؤسسة

لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز لأصحاب المصالح فيها، وثانيهما: أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المؤسسة وتحرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمنافع، وفي كلتا الحالتين يكون على المؤسسة تعديل أو تغيير ممارستها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد.

• اعتماد التعلم التنظيمي على إدراك الأفراد لحدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمؤسسة، وأن يتبين لهم معنى تلك التغييرات سواء تطرح للمؤسسة فرصاً وأفاق إيجابية تتيح لها مزيداً من الفعالية والنجاح، أو سلبيات تهدد كيانها، وأن يدركوا النتائج الناجمة عن هذه التغييرات ويقرروا تغيير وتعديل سلوكياتهم ليساعدوا المؤسسة على مواجهة الموقف الجديد.

ثانياً: شروط التعلم التنظيمي

إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل إنطلاقاً من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المؤسسة؟ وكإجابة على هذا السؤال يمكن طرح الشروط التالية: (عامر و قنديل ، 2010 ، الصفحات

308-309)

◀ أن يدرك العاملون في المؤسسة (أو المتعاملين معها / أو الفئات المؤثرة منهم) حدوث تغيير في الظروف المحيطة بالمؤسسة الجارية فيها.

◀ أن يتبين هؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء تطرح للمؤسسة فرصاً وأفاق إيجابية تتيح لها مزيداً من الفعالية والنجاح، أو كانت سلبية تهددها بخسائر وأضرار.

◀ أن يتبين هؤلاء العاملين أو المتعاملين ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المؤسسة وقدرتها على البقاء والمنافسة، ومن ثم تأثيرها عليهم ومدى المنفعة أو الضرر الذي يمكن أن يحدث لهم، وما يتطلبه إدراك الفرصة وإستثمارها أو تجنب المخاطر وتفاذي أثارها من تعديلات في أنماط العمل وأساليب المؤسسة في الإستجابة والتفاعل مع عناصر المناخ المحيط.

◀ أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم، ليساعدوا المؤسسة على مواجهة الموقف الجديد وإستثمار ما به من إيجابيات، أو تجنب ما به من سلبيات.

ويمكن تحديد بعض الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي كما هو موضح في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (01): الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي.

الشروط الخارجية	الشروط الداخلية	شروط التعلم التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> ● محيط معتدل ليس كثير الإستقرار وليس كثير التغير. ● تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعة للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● بنية لامركزية، نظام تسيير تشاركي. ● التسيير للأهداف والمشاريع ● المرونة التنظيمية (ونقصد بها سرعة قابلية الهيكل التنظيمي للإستجابة للتغيرات التي تكون نتيجة إحداث تغيير في إستراتيجية المؤسسة وهذا من خلال مختلف المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها). ● نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا. 	شروط التعلم التنظيمي

المصدر: (عمارة و بارك ، 2018، صفحة 151)

المطلب الرابع: أسباب التعلم التنظيمي ومصادره

أولاً: أسباب التعلم التنظيمي

إن مبررات تبني مفهوم التعلم التنظيمي يتمثل في جملة عوامل نابعة من أهميته البالغة في مؤسسات اليوم، ويمكن عرض أهم هذه المبررات على النحو التالي: (السكرانه، 2014، صفحة 131)

✓ **الإنفجار المعرفي:** يتمثل في ثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء التي ساعدت على الإنفجار المعرفي المتسارع .

✓ **التغيير التقني:** شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني مثل الإتصالات المباشرة مع الأقمار الصناعية والبيث الفضائي وشبكات المعلومات وتقنيات التعلم وأساليبه، وفي بنوك المعلومات ومراكز البحث العلمي والتعلم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والمعرفة.

ويمكن إضافة مايلي:

✓ **التنافس:** لعل أبرز التغييرات الإقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الإقتصادية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وتحرك وحرية رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى الدولية. (الحكيم، الخفاجي ، و زوين، 2009، صفحة 100)

✓ **التغيير الإجتماعي:** يتمثل التغيير في طموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق للزبائن، والبحث عن السلع والخدمات ذات الجودة المطلوبة والسعر المناسب، بينما العاملون يبحثون عن بيئة

العمل الهادئة والأمنة، والمشاركة الفاعلة في عملية إتخاذ القرارات، ومواكبتهم للمستجدات. (السكرانه، 2014، صفحة 131)

ثانيا: مصادر التعلم التنظيمي

تشمل النشاطات الرئيسية التي تتعلم المؤسسة من خلالها والتي تشكل مصادر التعلم التنظيمي مايلي:

(مهني، 2018، صفحة 67)

• **التعلم من خلال القياس المرجعي:** تتعلم بعض المؤسسات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها، وتعمل المؤسسات هنا على التعلم من المؤسسات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في مجال معين، ووفق الأسلوب المقارن يتم التعلم بشكل رئيسي من تجارب الآخرين وتستغل ممارسات وتقنيات ناجحة موجودة مسبقا.

• **التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات:** فالمشكلات بحد ذاتها هي مصدر لحصول المؤسسة على المعلومات، فاتباع المنهجية العلمية في حلها يعد طريقة فعالة في تعلم الفرد والمؤسسة.

• **التعلم من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة والمختلفة للمؤسسة:** إذ يمكن إعتبار كل من النجاح والإخفاق على حد سواء مصدرا للتعلم، فالإخفاق مطلب جوهري من أجل التعلم التنظيمي الفعال والتكيف، ويقترحون أن المؤسسات يمكنها تبني إستراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة، كما أن الأحداث الناجحة توفر أساسا ثابتا للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم، ويمكن القول أن الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.

وقدم باحثون آخرون ثلاث مصادر أخرى تمثلت في: (أقطي، 2013/2012، صفحة 21)

• **التعلم بالتركيز على السوق:** ويقصد من ذلك قدرة المؤسسة على إكتساب ونشر وإستخدام معلومات السوق في التغيير التنظيمي

• **التعلم الداخلي:** ويقصد به قدرة المؤسسة على تطوير المعرفة بإستخدام مصادر داخلية ونشر وإستخدام هذه المعرفة في التغيير التنظيمي، ويتضمن التعلم الداخلي كلا من المعرفة التجريبية (التعلم من التجربة والخطأ) والتعلم من الخبرة (تطوير طرق جديدة من خلال فعل الأشياء).

• **التعلم العلائقي:** وهو تعلم المؤسسة من خلال بناء علاقات مع مؤسسات أخرى ومعاهد بحث خارجية مثل الجامعات والجمعيات الصناعية، ويقصد بالتعلم العلائقي قدرة المؤسسة على إكتساب المعرفة من خلال الشبكات والعلاقات الخارجية، ونشر هذه المعرفة وإستخدامها من أجل التغيير التنظيمي .

ولتتمكن المؤسسة من الحصول على هذه المعلومات لابد أن تكون لها القدرة على التعلم، فالمؤسسة الناجحة لها القدرة على تصميم قدراتها التنظيمية ولا تعتمد على الصدفة، وما قد تواجهه من تجارب ومواقف جديدة سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي، ومن خلال بناء هذه القدرات تتحول إلى مؤسسات قابلة للتعلم، فالقدرة على التعلم هي إمكانية إمتصاص وتحويل المعرفة الجديدة وتطبيقها في تطوير منتجات مع ميزة تنافسية والسرعة العالية في الإنتاج، و تقسم القدرة على التعلم التنظيمي إلى

قدرات ماصة وقدرات تحويلية، حيث أن القدرة الماصة تتعلق بالعنصر الداخلي للقدرات وتظهر القدرة على تقييم وإستخدام المعرفة الخارجية، بينما القدرة التحويلية والتي تركز على العنصر الداخلي فتشير إلى القدرة على إختيار التكنولوجيا وضمان وجودها في كل الأوقات والعمل على تطويرها.

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

سنتناول في هذا المبحث مستويات التعلم التنظيمي، أنواعه، مراحل وأسابيه وكذا نماذجه.

المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي

على إعتبار أن الفرد جزء من فريق العمل وأن مجموع الفريق يُكون المؤسسة وبالتالي يمكن تقسيم مستويات التعلم التنظيمي إلى ثلاث مستويات كالتالي:

❖ **التعلم الفردي:** في هذا المستوى من التعلم يقوم أفراد المؤسسة بمراقبة الأحداث عند حدوثها وتقييمها، ومن ثم يتشكل لدى كل واحد منهم فهما خاصا يعتمد بشكل كبير على قدراتهم المعرفية وبالتالي فإن الكفاءات الإجتماعية والمعرفية لأعضاء المؤسسة هي أساس التعلم في هذا المستوى، أي أن المستوى الفردي للمتعلم ينطوي على نظم المعتقدات الفردية التي توجه مستوى التفاعل بين الفرد والبيئة. (ديب و البهلول، 2017، صفحة 207)

❖ التعلم الجماعي:

الفرق هي العجلة التي تُسير المؤسسة المتعلمة وبدونها لا تعمل، إذ هناك نوعين من الفرق : مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المؤسسات، فمجموعة العمل تنتشر في المؤسسات التقليدية أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المؤسسات المتعلمة، ولعل أبرز خصائص الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء، ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء فهم أفراد يشتركون في نماذجهم العقلية، ويحاولون بصدق تفهم الأفكار الأخرى الموجودة عند بقية الأعضاء، وهم بذلك يملكون رؤية مشتركة يسعون إلى الوصول إليها، وأنه من الضروري لنجاح برنامج التعلم الفرقي أن: (رايس، 2011، صفحة

(5)

- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعا.
- يتم تصميمه من قبل خبراء متخصصين.
- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم من الممارسات كوسيلة للوصول إلى المؤسسة المتعلمة
- تكافئ وتشجع المؤسسة المشاركة الناجحة.
- تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد، ومن الواضح أن نجاح هذه البرامج يعتمد على مدى الإنسجام بين رؤى المشاركين ورسالة وأهداف المؤسسة، إذ أنه كلما تحقق ذلك سهلت عملية التعلم الفردي والجماعي والتطور التنظيمي، والتي تقود في النهاية إلى المؤسسة المتعلمة.

❖ **التعلم المنظمي:** إجراءات وممارسات التعلم في هذا المستوى تصبح مدعومة بالطابع المؤسسي. أي أن المهارات والكفاءات الإجتماعية لأعضاء المؤسسة وكذلك المعارف التي يمتلكونها يتم نشرها على نطاق أوسع وهو المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى حدوث عملية التكامل والتنسيق في الخبرات والمعارف والكفاءات على مستوى المؤسسة ككل. (ديب و البهلول، 2017، صفحة 207)

المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي

للمؤسسات الراغبة في تبني فلسفة التعلم التنظيمي الإختيار بين العديد من التصنيفات فيما يخص أنواع التعلم التنظيمي، وسنتطرق إلى بعضها كالآتي:

● **التعلم التكيفي:** يشير إلى كيفية تصحيح المؤسسة لذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية للتكيف معها، والمؤسسة هنا تستفيد من تجاربها وخبراتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يتفق مع الأهداف المرغوبة، لذلك يشار إلى أن التعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج وإجراء التعديلات بما يتفق ويتلائم مع الأهداف. (الكرعاوي، 2016، صفحة 57)

وينقسم التعلم التكيفي بدوره إلى ثلاثة أنواع وهي:

● **التعلم أحادي الحلقة:** يعرف على أنه "عملية تعديل للإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الممارسات والسياسات والمعايير وعلى المعلومات المرتدة من التجارب السابقة"، فهو تعلم روتيني يعمل على تعديل في السلوك دون تعديل مصاحب في القيم والمتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد.

(Dunphy & al, 1997, p. 233)

● **التعلم ثنائي الحلقة:** يحدث مثل هذا النوع عندما تكتشف المؤسسة أخطائها وتعتمد إلى تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات والأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشاكل، ويعتبر هذا النوع هاما لحياة المؤسسة سعيا لتقليل المستوى التراكمي للأخطاء. (نعيجة، 2012، الصفحات 112-113)

● **التعلم ثلاثي الحلقة:** يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المؤسسة على إدراك آلية التعلم المناسبة، والتي تمثل الإطار الكامل لحدوث التعلم في المؤسسة، وكذلك في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي مرت بها وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم، وتوليد المعرفة وإعادة تقييم الأساليب في الأنظمة الموجودة ودراستها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على صياغة تنظيمة ملائمة لعملية التعلم التنظيمي. (روابحية وسطوطاح، 2016، صفحة 120)

❖ **التعلم التوليدي :** يشير هذا النوع إلى السماح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمؤسسة ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم و تطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر والنمطية المعتادة وحول القيادات وتطوير العمليات وإعادة بناء الهياكل وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية، وتصبح

الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي، وهذا يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية. (عبايدية ، 2018، الصفحات 33-34)

❖ **التعلم الجماعي:** هذا النوع هو الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة والتعلم من خلال الممارسة الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر كافة المؤسسة، وهذا يؤدي لزيادة إكتشاف وإستغلال التعلم. (عبايدية ، 2018، صفحة 36)

❖ **التعلم التنبؤي:** يشير إلى إكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والإستعداد له، ويقصد به الثغرات التنظيمية التي تم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية وإكتشاف الطرق والأساليب للإستفادة منها، إذ ينطلق التعلم التنبؤي من رؤية المؤسسة المستقبلية والنتائج التي تترتب عنها، ومن ثم إتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها، لذلك يطلق عليه التعلم الإبتكاري أو الإبداعي (نعيجة، 2012، صفحة 52)

❖ **التعلم التفاعلي:** يعني التعلم من خلال العمل، حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدفا أو غير مستهدف، ولذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الإجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين، وأن فرق العمل والإجتماعات الدورية المبرمجة والمناقشة الجماعية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي. (عبايدية ، 2018، صفحة 36)

المطلب الثالث: مراحل التعلم التنظيمي وأساليبه

أولا: مراحل التعلم التنظيمي

تم وضع نموذج يركز على مقاربة زمنية لسيرورة التعلم التنظيمي ووفق هذا النموذج هناك خمس مراحل أساسية تتمثل في: (بالخضر، 2017، الصفحات 160-161)

✓ **مرحلة الكشف:** يتم خلالها الإعلان عن الرغبة في تطوير مشروع معين، حيث يتم طرح أو عرض هدف التعلم.

✓ **مرحلة التعبئة:** يعرض الفريق المكلف بالمشروع على الفاعلين تغيير البنية الرسمية لإدارة المشروع.

✓ **مرحلة إنتاج الخبرات:** تمثل قلب سيرورة التعلم، حيث يمكن خلالها ظهور نوعين من الخبرات، خبرات ذات علاقة مباشرة بموضوع المشروع وتسمى الخبرات المركزية، وأخرى ليس لها علاقة مباشرة تسمى الخبرات غير المركزية.

✓ **مرحلة الإختبار:** تتمثل في تحليل التغيرات الحاصلة في المؤسسة سواء في الممارسات أو في الخطط المعرفية التي تقودها.

✓ **مرحلة الترميز:** يتم خلالها تعديل الذاكرة التنظيمية وتسجيل المعارف الصريحة والضمنية، كما يتم تعميم وتقاسم الخبرات التي تم إنتاجها.

ثانياً: أساليب التعلم التنظيمي

من بين أسباب عدم تقدم البحث وإيجاد إتفاق حول التعلم التنظيمي هو إفتراض أن المؤسسات تتعلم كما يتعلم الأفراد، حيث أن تعلم الفرد يحدث من خلال الممارسات والتجارب التي يمر بها في عمله وتفاعله مع الآخرين، في حين قد تتعلم المؤسسات من خلال ما يتعلمه أعضاؤها عن طريق التجربة والتدريب أو من خلال إستقطاب الكفاءات والخبرات الجديدة، مما يؤدي إلى تغيير ملموس في عملها ونشاطها وثقافتها التنظيمية، وقد حدد مجموعة من الباحثين أساليب مختلفة للتعلم التنظيمي نذكر من بينها : (ترغيني، 2018، الصفحات 115-116)

◀ **التعلم بالتكيف:** تقوم المؤسسة بتطوير برامج معقدة أكثر فأكثر للتكيف مع الظروف البيئية من أجل ضمان مستوى جيد من الأداء، ومع تعقد البيئة وسرعة تغييرها أصبح التعلم ضرورياً بالنسبة لأي مؤسسة، فالمؤسسات الفعالة هي تلك التي تمتلك القدرة على التعلم والتنبؤ وتوقع التغيرات البيئية وتحديد أثارها والبحث عن الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات وعلى تطوير الهياكل المناسبة لتطبيق هذه الإستراتيجيات، إذا وفقاً لهذا المنظور يصبح التعلم سيرورة لتحديد التغيرات والسياسات التنظيمية.

◀ **التعلم بالمحاكاة:** إن المحاكاة أو التقليد هي تلك الأجزاء التي تتبعها المؤسسة لتطبيق بعض الممارسات التي أثبتت فاعليتها في مؤسسات أخرى تستفيد المؤسسة خلال حياتها من الخبرة التي يمكن أن تكون خاصة بها كما يمكن أن تكون خاصة بمؤسسات أخرى، وبصفة عامة يمكن أن نقول أن التعلم عن طريق المحاكاة يكون صالحاً فقط في حالة الغموض وعدم التأكد، فالمحاكاة تتطلب بيئة ثابتة وأقل تنافسية لأنه في ظل البيئة التي تتميز بسرعة التغيير يحتل المقلدون مكانة متأخرة مقارنة بالمنافسين الذين يرسمون لهم الطريق.

◀ **التعلم بالتجربة:** تعتبر التجربة من أهم مصادر المعرفة بالنسبة للمؤسسة، والأساس في التعلم عن طريق التجربة يتمثل في تجريب حالات جديدة أو غير معروفة بهدف إثراء سجل سلوكيات وإستجابات المؤسسة، فالتعلم يحدث إما "بالتعلم بالممارسة" أو بـ"التعلم بالملاحظة"، فالمعرفة الداخلية تحدث من خلال التعلم بالممارسة، بحيث أن المؤسسة تقوم أولاً بتجريب الأفكار الجديدة والإبتكار، وهذا النوع من التعلم يتطلب أصولاً خاصة مثل البحث والتطوير المكثف والتدفقات المنسقة للمعلومة الداخلية، وبالمقابل فالتعلم من خلال الملاحظة أو المشاهدة ينطوي على إكتساب معارف جديدة من خلال الملاحظة وإستيعاب المعلومات الخارجية وتحويلها إلى الممارسات الداخلية وقواعد المعرفة، وهذا التعلم يتطلب أصولاً عامة كالبحث والتطوير المنخفض وينتج عن ذلك معلومات جديدة بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الرابع: نماذج التعلم التنظيمي

أشارت جهود الباحثين إلى وجود عدد من النماذج للتعلم التنظيمي والتي قد لا تنطبق على جميع المؤسسات وذلك تبعا لإختلاف طبيعتها وهياكلها ومواردها البشرية، وإنطلاقا من هذا الأساس سنعرض بعض النماذج المتبناة من قبل المؤسسات:

❖ نموذج التعلم التنظيمي لروبي وساليس 1994:

يقوم هذا النموذج بوصف العمليات والمكونات الأساسية في التعلم التنظيمي والمتمثلة في إكتساب المعرفة وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في الذاكرة التنظيمية، تنقيح المعلومات الموجودة في الذاكرة، حيث تتفاعل هذه المكونات في الذاكرة التنظيمية والتي تعتبر المحور الرئيسي في هذا النموذج. **(1) الذاكرة التنظيمية:** تعتبر الذاكرة التنظيمية المحور الأساسي لنموذج عملية التعلم التنظيمي، حيث أن كمية وقيمة الموجودات المعرفية في المؤسسة يمكن لها ان تُكوّن الذاكرة التنظيمية، وقد عرفت على أنها "عملية معرفية واسعة تجري في إطار عام متفاعل بين أجزاءه، مكون من خليط من الموجودات الملموسة وغير الملموسة تعمل على إنتزاع المعرفة الجديدة من مصدرها بهدف تخزينها وصيانتها ونشرها وإسترجاعها عند إتخاذ القرارات"، فالذاكرة التنظيمية تعمل على زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين الطريقة التي تداربها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي والتحسين المستمر له فلا تعلم بدون ذاكرة تنظيمية. (بريطل ، 2016 ، الصفحات 32-33)

(2) إكتساب المعرفة: تعتبر عملية إكتساب المعرفة من الإستراتيجيات الإدارية الهامة، حيث تعتمد على قدرة المؤسسة في بناء إطار هيكلي وثقافي يساعد على إثراء الخبرات والمعارف والقيم التنظيمية، وتعتمد هذه العملية بشكل أساسي على وفرة المخزون المعرفي لدى المؤسسة، حيث تمثل عملية التعلم من التجارب أهم مصادر المعرفة التي في المؤسسة وهي عبارة عن عملية منظمة للبحث على معارف جديدة وإختبارها والتي قد تستخدم في حل مشكلة معينة. (الصغير، 2016 ، الصفحات 32-33)

(3) تسهيل وصول المعلومات إلى ذاكرة المؤسسة:

إن بداية الإستغلال الجيد للمعارف المكتسبة من طرف المؤسسة يبدأ من عملية تصنيف وتنسيق هذه المعارف، بحيث يكون من السهل على أعضاء المؤسسة الوصول إليها متى إحتاجوا إليها، لذلك على المؤسسة أن تجتهد في الإحتفاظ بالمعارف والمهارات التي تستقبلها يوميا وهذا لكي لا تضيع، ومن جهة أخرى ليس المهم فقط الإحتفاظ بهذه المعارف ولكن إيجاد طريقة تسهل عملية الوصول إليها من طرف أعضاء المؤسسة من خلال القواعد المكتوبة ونظم الإتصالات الرسمية وغير الرسمية. (بريطل ،

2016 ، صفحة 35)

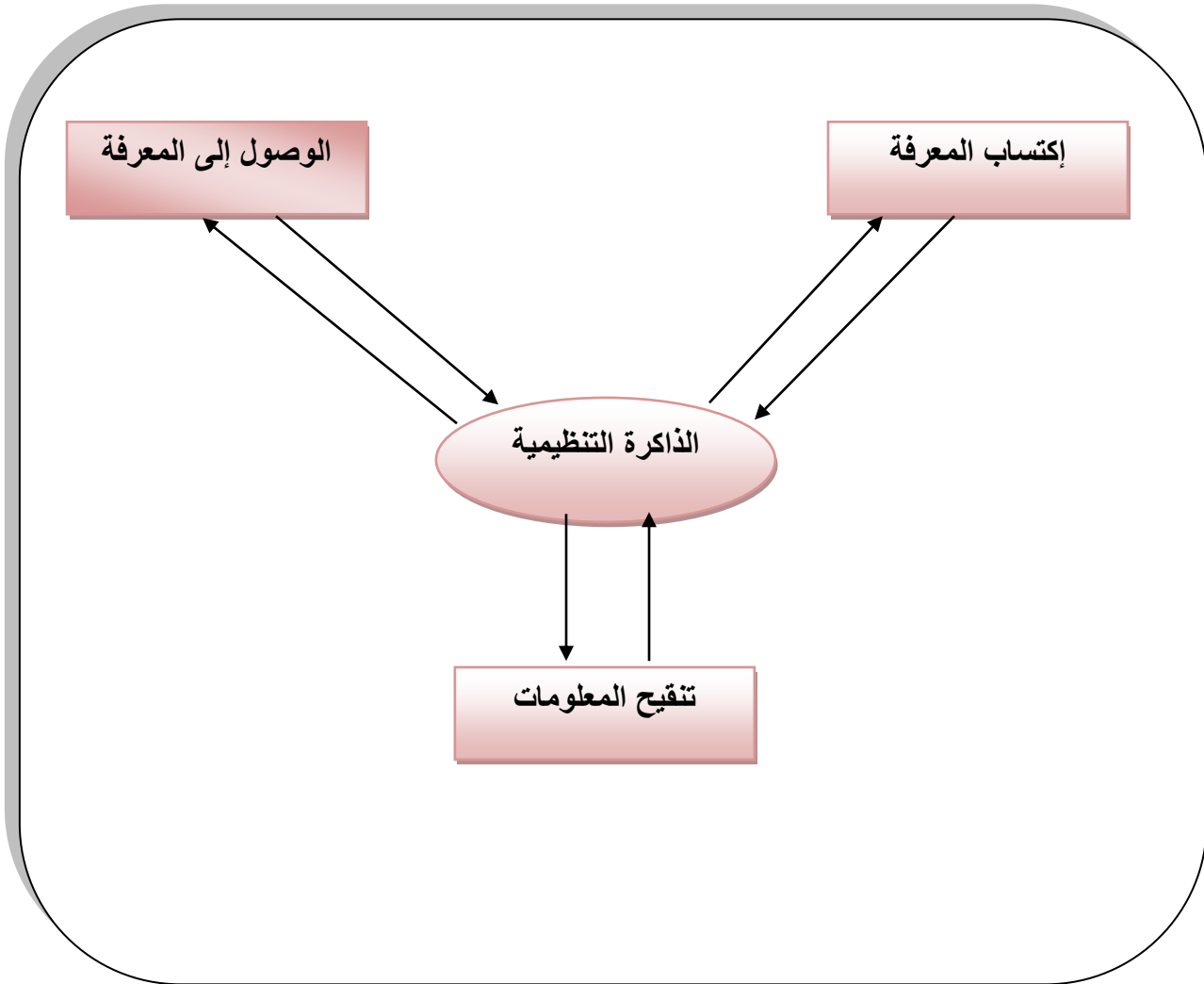
(4) تنقيح المعارف الموجودة في الذاكرة التنظيمية:

المراجعة وتنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المؤسسة لا تعني في الواقع نسيان أو إستبعاد المعارف والمعلومات التي تم إكتسابها سابقا، وإنما وجب ضرورة تحديثها ومقارنتها بالمعلومات القديمة، حيث الإحتفاظ بالمعلومة القديمة والجديدة في آن واحد قد يؤدي إلى ظهور معان جديدة، ولربما

مغايرة للمعاني السابقة في بعض جوانبها، وبالتالي فإنه من الممكن أن تصبح المؤسسة أكثر وعياً لعملية التعلم التنظيمي، مثل هذه المراجعة للذاكرة التنظيمية قد تؤدي إلى ما يطلق عليه حلقة التعلم الثنائية، وهي العملية التي من خلالها يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها لتبني أساليب جديدة في العمل. (الصغير، 2016، صفحة 35)

والشكل الموالي يوضح عناصر نموذج عملية التعلم التنظيمي.

الشكل رقم (02): عناصر نموذج عملية التعلم التنظيمي.



المصدر: (الصغير، 2016، صفحة 35)

❖ نموذج تسهيل التعلم Nevis & Aieballa & GouldK 1995:

يستند هذا النموذج إلى المؤسسات بوصفها نظام تعلم من خلال سبع اتجاهات تعلم يقابلها عشرة عوامل لتسهيل التعلم، وبما أن المؤسسات تتعلم بطرائق مختلفة فإن بعضها قد يحافظ على اتجاه التعلم الحالي ويغير في عوامل تسهيله، بينما قد يغير البعض الآخر اتجاهات التعلم ثم يختار عوامل التسهيل

الملائمة، ويتم ذلك من خلال ثلاث مراحل هي إكتساب المعرفة، نشر المعرفة وإستخدام المعرفة والجدول رقم (02) يستعرض الإتجاهات السبعة والعوامل العشر لهذا النموذج. (جوادي، 2015، الصفحات 51-52)

الجدول رقم (02) : الإتجاهات السبعة والعوامل العشر لنموذج تسهيل التعلم .

عوامل تسهيل المعرفة	عوامل إتجاهات المعرفة
<p>(1) المسح البيئي.</p> <p>(2) فجوة الأداء: كلما كبرت كلما دفع ذلك للتعلم.</p> <p>(3) القياس: داخلي أم خارجي، محدود أم شامل.</p> <p>(4) عقلية التجريب: يعد التجريب منهج مستمر، يتصرف المدراء بوصفهم باحثين تطبيقيين لتجريب الأشياء وقبول الفشل والتغيير وعدها فرصا للتعلم.</p> <p>(5) مناخ الإنفتاح: وصول سهل للمعلومات وإتصالات مفتوحة والمشاركة في المشاكل والأخطاء والدروس وعدم إخفائها.</p> <p>(6) المشاكل: التعليم المستمر</p> <p>(7) تنوع العمليات: تنوع طرائق العمل والاستراتيجيات والنظم ومرونة أكثر للتكيف.</p> <p>(8) تعدد الأفراد في القيادة والمبادرات من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس.</p> <p>(9) شمول القيادة والتزامها بتنفيذ الرؤية والمشاركة في أي جهد تعليمي</p> <p>(10) التفكير النظمي: الاعتمادية المتبادلة بين المتغيرات التنظيمية والنظر إلى المشاكل والحلول في إطار العلاقات التنظيمية.</p>	<p>(1) مصدر المعرفة: خارجي أم داخلي</p> <p>(2) التركيز: على المنتج أم على العملية.</p> <p>(3) توثيق المعرفة: لدى الأفراد أم لدى الذاكرة الجماعية.</p> <p>(4) نشر المعرفة: بأسلوب رسمي إلزامي أم بالمشاركة والحوار.</p> <p>(5) تركيز التعلم: على تعلم النمو المضاف التصحيحي أم عن التعلم التحويلي أو الجذري</p> <p>(6) تركيز سلسلة القيمة: على الأنشطة الداخلية أم الخارجية.</p> <p>(7) تركيز تطوير المهارات: على المهارة الفردية أم الجماعية</p>

المصدر: (الصغير، 2016، صفحة 35)

❖ نموذج Mulhollan (2001):

يرى في نموذجه أن عملية التعلم التنظيمي تتكون من ست مراحل وعلى أفراد المؤسسة الإلتزام بها كجزء من عملهم، والمراحل كالتالي: (الكرعاوي، 2016، الصفحات 55-56)

- (1) تصميم الأداة /الوثيقة: والتي تشكل تحليل المتطلبات للحصول على فكرة يجب أن تدعمها المؤسسة، وتحديد الأداة أو الوثيقة التي تستند إليها الفكرة.
- (2) إختيار نطاق التعلم للعاملين (التخصص): يتم إختيار المشروع الذي يطبق فيه التعلم، وغالبا ما يرتبط بمشكلة محددة والتي عندما تحل يتم أرشفتها.
- (3) تحديد العلاقات المتبادلة في العمل: إن تحديد العلاقات المتبادلة في العمل يعتمد على طبيعة العمل في حد ذاته، فقد يكون نظام العمل للعامل مستقلا أو يكون مرتبطا، ويجب تقسيم العمل إلى عدة أجزاء من أجل تحقيق مزايا التعلم.
- (4) تحديد طريقة أداء العمل: قد تكون خطة التعلم كبيرة جدا مما يستوجب تقسيمها إلى أقسام منفصلة لكي يستطيع العامل أن يبحر في القسم الملائم له.
- (5) تقرير كيفية إستخدام المناقشة غير المتزامنة: يلعب النقاش غير المتزامن دورا كبيرا في أقسام العمل المختلفة.
- (6) تقرير كيف يتم تقسيم مواضيع المناقشة: هنا يتم تحديد المجالات الرئيسية للعمل ووضع هيكل مناسب لأغراض التعلم.

❖ نموذج التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن George & Zahra (2002):

التعلم التنظيمي يسهل قدرة المؤسسة على إستيعاب المعرفة، بواسطة تعلم طرائق جديدة للمعرفة والعمل من خلال إكتساب وتفسير ونشر المعرفة، وفي ضوء ذلك جرت صياغة نموذج تدفق المعرفة ليشمل قدرات الإستيعاب المحتملة والمدركة، فالقدرة الإستيعابية المحتملة تركز على إكتساب ومحاكاة المعرفة، في حين تتعلق القدرة المدركة بنقل وإستغلال المعرفة، والشكل (03) يوضح كيف أن التعلم التنظيمي يتطور عبر الزمن بأصناف من التعلم مختلفة عن سابقتها ولكن مرتبطة بها وكل صنف يحتاج إلى قدرات مختلفة، حيث أنه كلما نمت المؤسسات عبر الزمن كلما إحتاجت إلى القدرة المحتملة والقدرة المدركة معا لإستيعاب المعرفة، وبما أن المعرفة الجديدة يجب أن ترتبط بالمعرفة الحالية، وهي مختلفة عنها، فإن القدرة المحتملة تحتاج ليس إلى إكتساب المعرفة الجديدة فقط وإنما كذلك إلى تفسير شكل المعرفة الموجودة، إن إكتساب المعرفة يخلق فرصا جديدة للنمو تسمح للمؤسسات بالتجدد لكن في ظل تثبيت جذوره في الهوية التنظيمية الديناميكية للمؤسسة بواسطة المزوجة بين الطرق الجديدة والطرق القديمة للتعلم والعمل. (جوادى، 2015، الصفحات 54-55)

الشكل رقم (03): التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن

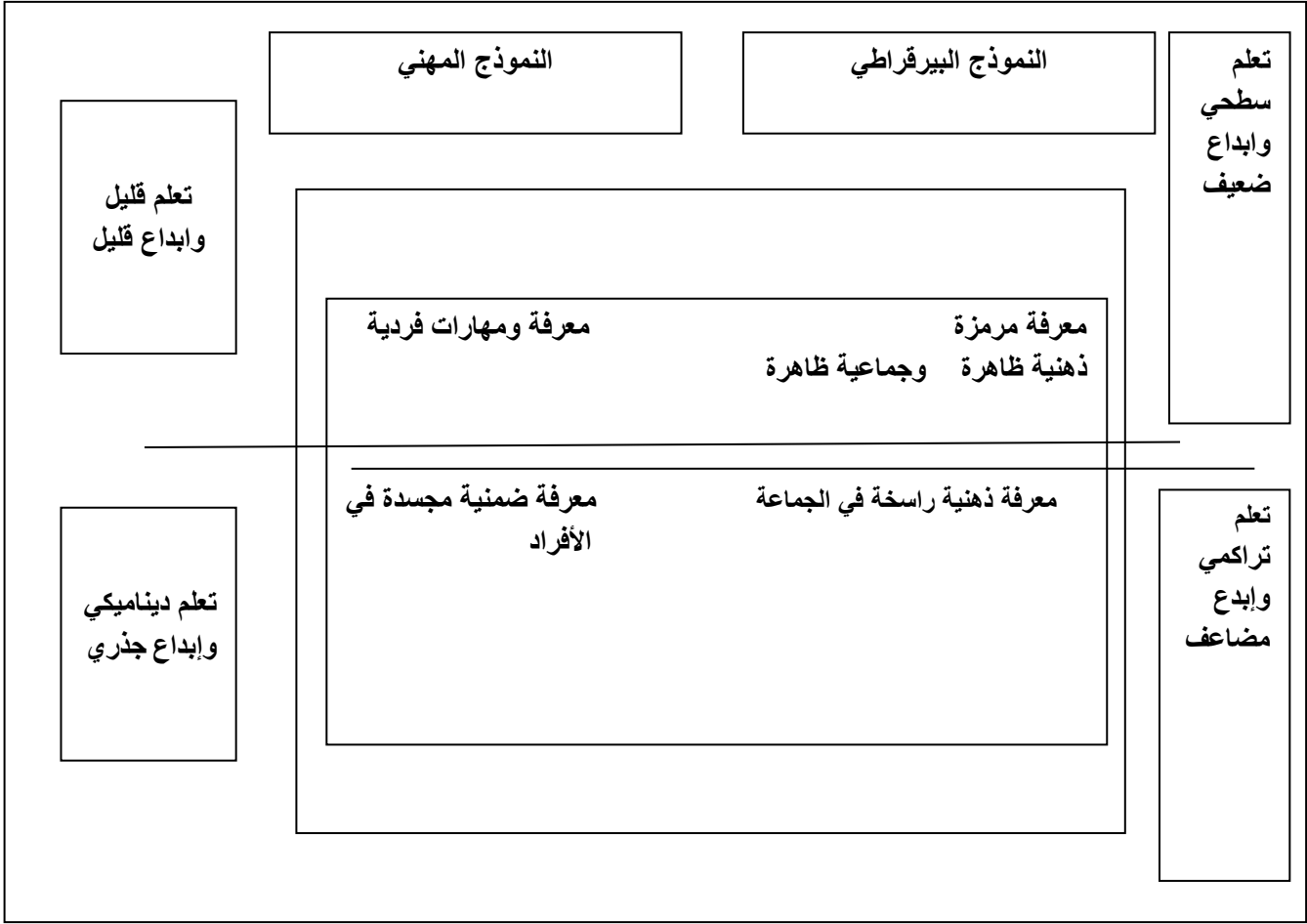


المصدر: (جوادي، 2015، الصفحات 54-55)

❖ النموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم (Lam 2000):

يتناول هذا النموذج تأثير بيئات المؤسسة على طريقة المعرفة والتعلم، وقد تكون هذه البيئة الإجتماعية مشكلة من المجتمع ككل في بلد معين أو إقليم معين، حيث لا يوجد نموذج واحد يمكن تعميمه على جميع المؤسسات المحكومة بتأثيرات مجتمعية على الرغم من وجود نماذج مجتمعة مهيمنة في بعض البلدان، إذ من الممكن وجود خليط من النماذج المعرفية والتعليمية في نفس البلد. (جوادي، 2015، صفحة 55) ويتضمن هذا النموذج أربعة نماذج فرعية متباينة كما يتضح من خلال الشكل رقم (04).

الشكل رقم (04): النموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم



المصدر: (جوادي، 2015، الصفحات 54-55)

المبحث الثالث: أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية

لا شك أن هنالك علاقة مباشرة بين التعلم التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التعلم التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة المهارات المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع مشكلات العمل المتغيرة باستمرار.

المطلب الأول: أثر التعلم الفردي على أداء الموارد البشرية

اختلف الباحثون في إلحاق صفة التنظيمي على التعلم الفردي، حيث أن البعض منهم صرح أن التعلم لا يمكن أن يكون تنظيميا إلا إذا كان موضوعه المؤسسة في حد ذاتها، فالتعلم الفردي والتعلم التنظيمي أمرين مختلفين تماما ومنفصلين كون التعلم التنظيمي هو نتاج لعمل المؤسسة، ورغم عدم إمتلاك هذه الأخيرة لعقل كالبشر إلا أنها تمتلك أنظمة معلومات وأنظمة معرفية وكذا ذاكرة تنظيمية، في حين يرى البعض الآخر أن تعلم أي فرد داخل المؤسسة قد يكون تنظيميا إذا أثر في أداء المؤسسة وممارساتها، فالمؤسسة موجودة بواسطة الأفراد الذين يشكلونها، ولا تمتلك قدرة ذاتية للتعلم، إنما الأفراد هم الذين يتعلمون، ويكون تعلمهم تنظيميا من خلال طريقتين أساسيتين: المشاركة ونشر الروتين، ويرى آخرون أن التعلم الفردي يؤسس للتعلم التنظيمي وهذا الأخير يغذي التعلم الفردي، ورغم أن الفرد هو الوحيد القادر على التعلم إلا أنه ينتمي إلى نظام للتعلم أين يتم تبادل وتحويل المعارف الذاتية، وكنتيجة لذلك يمكن القول أن التعلم التنظيمي يركز على نسقين مستقلين لكن جد متكاملين: نسق فردي، على أساس حلقة التعلم الكلاسيكية "إشارة - تفسير - إستجابة" بالنظر إلى معايير مرجعية تتعلق كذلك بمجموعات الأفراد في إطار تنظيمي يشجع التعلم، و نسق جماعي أساسه تشكيل مرجعيات مشتركة يستلزم إدارة كفاءة للمعلومات. (رجبي، 2017، صفحة 59)

تفترض الدراسات السابقة أن التعلم الفردي يحسن أداء المورد البشري من خلال تحسين قدراته وإطلاق طاقاته ومعارفه وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل وإستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للمنظمة سبقا على غيرها، ويسعى التعلم الفردي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني بإستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد التعلم الفردي على مبدأ العلاقات الإنسانية كأساس لرفع كفاءة أداء المورد البشري وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل (خيرة، 2011، صفحة 106)

المطلب الثاني: أثر التعلم الجماعي على أداء الموارد البشرية

تستمد فرق العمل أهميتها في المؤسسات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تساهم في دفع المؤسسة نحو إستيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة وعمليات المؤسسة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الإستراتيجي في الربط بين التخطيط والتنفيذ وبالتالي تحسين الأداء.

ويحاول الأفراد التعلم وحل المشاكل من خلال قوة الأفراد الآخرين بهدف إستبدال الأدوار الحالية والهيكل والأنظمة داخل المؤسسة، من أجل إعادة بناء قاعدة معرفية جديدة من خلال إدراك جديد للبيئة

وفهمها، فهناك علاقة بين التعلم الجماعي وتحسين الأداء، لأن استخدام التعلم الجماعي يساعد في توفير مهارات وإختصاصات وخبرات مختلفة وهذا يساعد في زيادة الإعتمادية بين وحدات المؤسسة والأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة. (خيرة، 2011، صفحة 106)

المطلب الثالث: أثر التعلم المنظمي على أداء الموارد البشرية

أثبتت بعض الدراسات التي أجراها الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين التعلم المنظمي وتحسين أداء الموارد البشرية، حيث أنه يقدم أفكارا وتصورات جيدة عن أداء الأفراد داخل المؤسسة، وذلك عبر الإلتزام بالمعرفة المنتجة والمستقطبة من مختلف المصادر وحسن إستغلالها خاصة ما تعلق منها بالمعرفة الحرجة، وهو كذلك يزيد من مستويات الإبداع المنظمي والتكيفي عبر عملية التجديد التي يتم تشجيعها والسعي إلى التغيير التنظيمي بما يستجيب لطموحاتها وأهدافها.

بالإضافة إلى أن التعلم المنظمي يشجع على الإبتعا على المحيط الخارجي، حيث يعد أداة فعالة لإدارة التغيير في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر، وبالتالي فالمؤسسات ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات.

كما يُمكن التعلم المنظمي من الإستفادة من الأخطاء المصححة التي تدخل ضمن الخبرات والتجارب المعرفية للمؤسسة في مجال التطوير والتراكم المعرفي في الذاكرة التنظيمية، والتي تسمح للأفراد بالرجوع إليها متى إحتاجوها والإعتما عليها في حل مشكلاتهم، وبالتالي في رفع أدائهم بشكل مستمر.

(ربحي، 2017، الصفحات 61-62)

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على المتغير المستقل في هذه الدراسة والمتمثل في التعلم التنظيمي، والذي يمثل العملية التي يمكن من خلالها مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات من أهمها تطوير سلوك ومعارف الأفراد داخل المؤسسة وتمكينهم وإستثمار التجارب والخبرات السابقة وبالتالي تحسين في الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المؤسسة و الداعمة و المشجعة للعمل و التعلم الفردي والجماعي و التطوير المستمر، مما يمكن تلك المؤسسات من إمتلاك ميزة سرعة التعلم و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية. يمر التعلم التنظيمي بعدة مراحل من مرحلة الكشف إلى مرحلة الترميز حيث يتم تسجيل المعارف المكتسبة في ذاكرة المؤسسة، وقد اختلفت نماذج التعلم التنظيمي حسب الباحثين، حيث أن كل مؤسسة يناسبها نموذج معين.

إن الهدف من التعلم التنظيمي هو تحسين أداء المورد البشري بهدف التغلب على المشكلات، وبالتالي فإن التعلم التنظيمي بكافة مستوياته - التعلم الفردي والجماعي والمنظمي- يؤثر على أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناظراك بسكرة-

تمهيد:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية والأثر الذي يلعبه التعلم التنظيمي في أداء الموارد البشرية، وتكملة لمعالجة الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل توضيح أثر كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية وذلك بإسقاطه على إحدى المؤسسات وليقع إختيارنا على مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة -

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع: تحليل محاور الإستبانة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة سونطراك كأول قوة إقتصادية للبلاد إسهاما في إدماج الإقتصاد الوطني في سياق الإقتصاد العالمي وكل هذا كان بموجب مجموعة الأنشطة التي تتبناها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة عن مؤسسة سونطراك ثم عن مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك بسكرة وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونطراك

تأسست شركة سونطراك في 1962/12/31 بموجب مرسوم رقم 491/63 كشركة لنقل وتسويق المحروقات فقط ثم سرعان ما تطورت وأصبحت تلم بجميع نشاطات قطاع المحروقات من المنبع إلى المصب أي مما قبل عملية الإنتاج إلى ما بعدها فتغير نظامها الأساسي إلى شركة وطنية لبحث، إنتاج ونقل وتحويل وتسويق المحروقات، ورغم كل هذا التعديل بقيت المؤسسة بإسمها القديم وعملت بكل جهدها على تطوير فروع المحروقات فتفرعت منها 17 مؤسسة جديدة من بينها ENTP المؤسسة الوطنية للبلاستيك، و EGZIZ المؤسسة الوطنية لتسيير منطقة سكيكدة الصناعية NAFTAL و ASMIDAL الخ..

شركة سونطراك تلعب دورا هاما في تلبية الطلب المحلي للطاقة وهي أيضا مورد رئيسي للطاقة في العالم، فهي أول شركة محروقات في القارة الإفريقية، والحادية عشرة بين شركات النفط العالمية، ثاني أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك بسكرة:

مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك هي إحدى المديريات التابعة للمديرية التنفيذية للموارد البشرية، وهي مسؤولة على تنفيذ السياسة الإجتماعية للمؤسسة وتأكيد مسؤوليتها الإجتماعية تجاه العامل، زويه والمواطن بصفة عامة كمؤسسة مواطنة.

تم إنشاء مديرية الشؤون الإجتماعية ناحية بسكرة عام 1972 على شكل مركز لطب الرعاية وتم تأسيسها على شكل ملحقة في عام 1979 تابعة للناحية الشرقية سكيكدة، وبعبارة أخرى نشأ النشاط الإجتماعي في ناحية بسكرة بعد تأميم المحروقات، ثم قامت المديرية بتعزيز مواردها البشرية والمادية وتوسيع نطاق مهامها كملحقة تغطي 16 وحدة موجودة على مستوى 6 ولايات، صنع منها قطبا مهما في التعامل مع المشاكل والمتطلبات الإجتماعية للعمال لتصبح على مر السنين أكثر أهمية ما جعلها تصبح وحدة مستقلة بذاتها في 1989/01/01، تحت التقسيم الإداري الجديد لإدارة الشؤون الإجتماعية.

تؤمن ناحية بسكرة للشؤون الإجتماعية تغطية إجتماعية للعمال وأصحاب الحقوق والمتقاعدين المقيمين في محيط ستة (6) ولايات هي: بسكرة، المسيلة، تبسة، خنشلة، باتنة، وجزء من ولاية الوادي.

المطلب الثالث: مهام مديرية الشؤون الإجتماعية وهيكلها التنظيمي**أولاً: مهام مديرية الشؤون الإجتماعية**

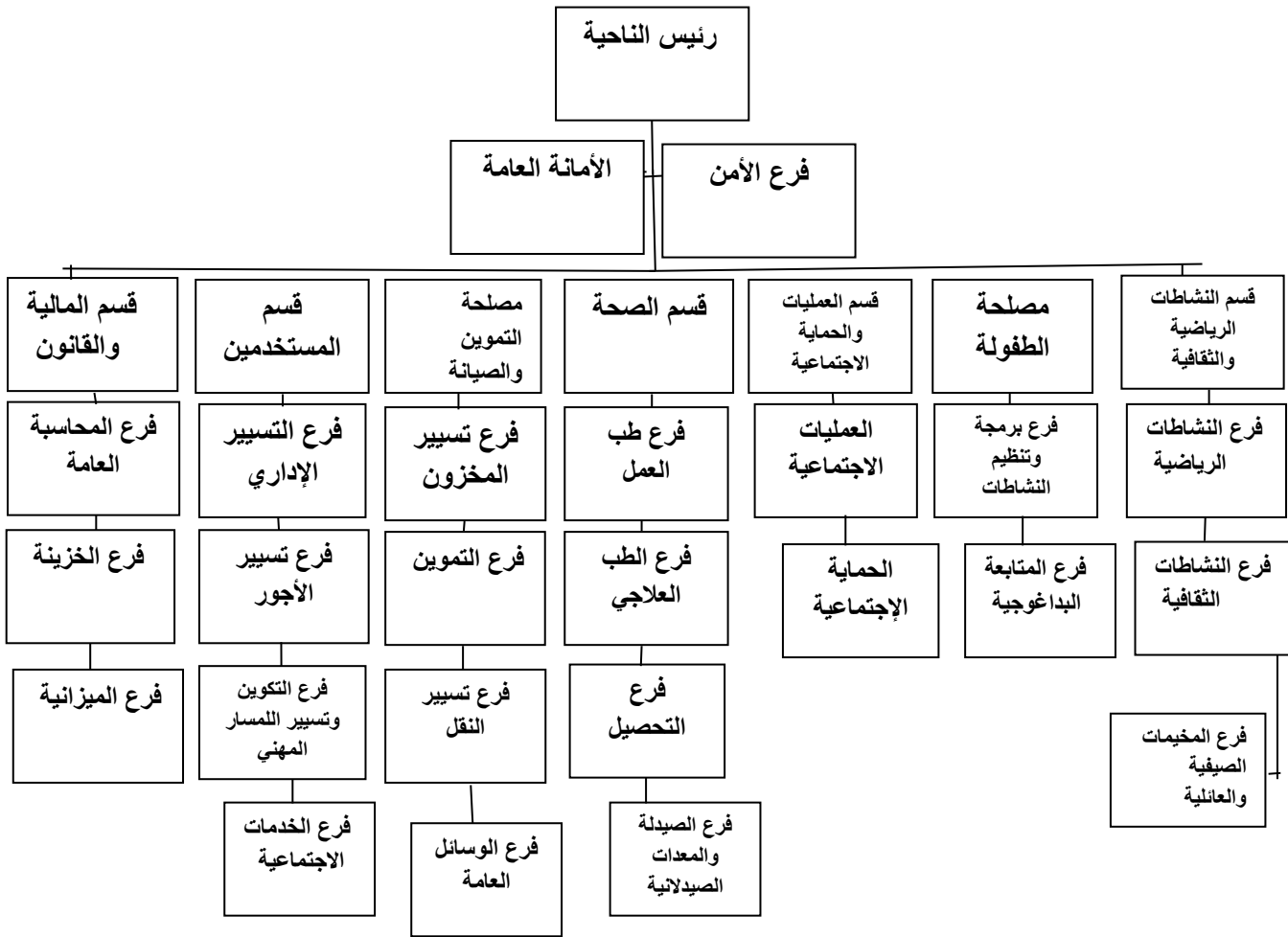
تتمحور مهام مديرية الشؤون الإجتماعية حول النقاط التالية:

- ◀ تطوير النشاطات التي تضمن صحة العمال
 - ◀ تطوير النشاطات الرياضية، الثقافية والاجتماعية
 - ◀ ترقية نشاطات حماية صحة العمال وذويهم
 - ◀ تنفيذ سياسات الصحة في العمل
 - ◀ تنفيذ سياسات إجراءات الحماية الإجتماعية
- أما بالنسبة لناحية بسكرة فتم تحديد مهامها بموجب القرار رقم A.569 / R. يحمل تنظيم النشاط والمدرج على النحو التالي:
- ◀ تنفيذ السياسة الإجتماعية للمؤسسة في الناحية
 - ◀ إدارة ميزانية المؤسسة والشؤون الإجتماعية والممتلكات في المنطقة
 - ◀ إدارة وتنسيق جميع الأنشطة الصحية والطفولة والاجتماعية والثقافية في المنطقة
 - ◀ إدارة أنشطة الحماية الإجتماعية، وصحة العمال وعائلاتهم، والمتقاعدين الذين ينتمون إلى وحدات سونطراك والشركات الفرعية الموجودة في المنطقة.
 - ◀ إدارة البنى التحتية الموجودة في مجال العمل في المنطقة
 - ◀ إدارة الشؤون المالية والموظفين والموارد العامة واللوجستيات والأنشطة الأمنية في المنطقة
 - ◀ إبلاغ المديرية المركزية عن جميع أنشطة الناحية
 - ◀ تطوير الإتصالات ووسائل الإعلام مع عمال سونطراك في المنطقة
 - ◀ إعداد توقعات الموازنة والميزانيات السنوية للناحية
 - ◀ التنسيق مع سلطات ولاية بسكرة

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الإجتماعية

يعرض الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الاجتماعية

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الإجتماعية -سوانطراك-



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن أداة البحث تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف الدراسة النظرية، وبالتالي سنتطرق إلى نوع الأداة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى إختبار صدق أداة البحث وثباتها ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة البحث وإختبار فرضياته.

المطلب الأول: أداة البحث

بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الإعتماد على آراء وأفكار المشرف، وإستطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال، قامت الطالبة بإعداد إستبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، حيث قسمت إلى قسمين:

- **القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية.
- **القسم الثاني:** يحتوي على محاور الإستبانة، وهو بدوره يشمل محورين:
 - المحور الأول خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في "التعلم التنظيمي"، ويتضمن (18) عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير التي تم إختيارها في هذه الدراسة كما يلي:
 - ✓ **التعلم الفردي:** وتقيسه العبارات من (1-6).
 - ✓ **التعلم الجماعي:** وتقيسه العبارات من (7-12).
 - ✓ **التعلم المنظمي:** وتقيسه العبارات من (13-18).
 - أما المحور الثاني فخصص لدراسة المتغير التابع والذي يتمثل في "أداء الموارد البشرية"، ويتضمن (10) عبارات.
- وقد تم إستخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: (عز، 2007، ص540)

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث

أولاً: صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق إستبانة هذا البحث نعتمد على ما يلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد

العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، ويعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

• **صدق المحك:** هو الصدق المتعلق بمدى صلاحية أداة القياس لمعرفة سلوك الفرد في مواقف معينة، حيث تم حساب "معامل المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.945) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا في الجدول رقم (04) أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة البحث

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في نفس الظروف المتشابهة بإستخدام الأداة نفسها، وقد تم قياس أداة البحث بإستخدام "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج معاملات الصدق والثبات

محاور الإستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التعلم التنظيمي	18	0.922	0.960
التعلم الفردي	6	0.650	0.806
التعلم الجماعي	6	0.841	0.917
التعلم المنظمي	6	0.931	0.964
أداء الموارد البشرية	10	0.877	0.936
الإستبانة ككل	28	0.894	0.945

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.894) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث وإختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V 23) كما يلي:

✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

✓ **تحليل التباين للإندار (Analysis of Variance):** لقياس مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة.

✓ **تحليل الإندار الخطي البسيط (Simple Regression):** هو طريقة حسابية لإيجاد علاقة خطية أو معادلة من الدرجة الأولى بين البيانات التي تحتوي على المتغيرين المستقل والتابع، فهي تهدف للتوقع بقيمة المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) بمعرفة قيمة المتغير المستقل (التعلم التنظيمي).

✓ **إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov):** وذلك بهدف التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Cefficient Alpha):** وذلك لقياس مدى ثبات أداة البحث من عدمه.

✓ **معامل صدق المحك:** وذلك لإدراك مدى صدق الأداة وإمكانيتها من ترجمة الظاهرة ترجمة واقعية من عدمها.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث وإختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر المجتمع أو عينة منه أهم عنصر لإختبار أداة البحث، حيث سنتناول بالدراسة خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، وكذا إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال الإعتماد على إختبار كوملجروف - سمرنوف.

المطلب الأول: خصائص عينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة-، حيث تم إختيار عينة عشوائية من مختلف العاملين والإداريين بالمؤسسة، حيث تم توزيع (50) إستبانة وذلك عبر زيارة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وقد تم إسترجاع منها (47) إستبانة وبعد فحصها تم إستبعاد إستبانتين وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (45) إستبانة، بنسبة 90%.

وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	30	66.67%
	أنثى	15	33.33%
	المجموع	45	100%
العمر	أقل من 30 سنة	4	8.9%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	40%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	35.55%
	50 سنة فأكثر	7	15.55%
	المجموع	45	100%
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	6	13.33%
	DEUA	11	24.44%
	ليسانس	8	17.8%
	مهندس	5	11.1%
	ماستر	11	24.44%
	ماجستير	3	6.67%
	دراسات عليا	1	2.22%
	المجموع	45	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	15.55%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	22.22%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	28.9%
	15 سنة فأكثر	15	33.33%
	المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 23

يتضح من خلال الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة بالشكل التالي:

- من حيث الجنس: من خلال الجدول (05) تبين أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور وذلك بنسبة (66.67%) في حين بلغت نسبة الإناث (33.33%) من مجموع أفراد عينة البحث، وذلك يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يأخذ الطابع المكتبي الإداري والخدمي.

• **من حيث العمر:** نجد أن (8.9%) من أفراد عينة البحث تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن (40%) منهم تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، هذه النسبة تبدو مرتفعة نوعا ما وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئات الشابة وأن (15.55%) تصل أعمارهم إلى 50 سنة فأكثر و(35.55%) تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة وتبدو هذه الأخيرة عالية النسبة لأن المؤسسة تسعى دائما إلى الإحتفاظ بالأفراد ذوي الخبرة والإستفادة منهم قدر الإمكان.

• **من حيث المؤهل العلمي:** أظهرت نتائج التحليل أن النسبة الأكبر لأفراد عينة البحث تقريبا (24.44%) هم حاملو شهادة دراسات DEUA تطبيقية وشهادة الماستر على السواء، وتأتي بعدها (17.8%) لحاملو شهادة ليسانس، وبالنسبة لحاملو شهادة البكالوريا فأقل كانت بنسبة (13.33%) وتأتي بعدها (11.1%) لحاملو شهادة مهندس، ثم (6.67%) لحاملو شهادة الماجستير، أما أقل نسبة كانت لمبحوثي حاملو شهادة الدراسات العليا بنسبة (2.22%)، من خلال هذه النتائج يمكننا القول أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات علمية تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية.

• **من حيث سنوات الخبرة:** عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (15.55%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(22.22%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، في حين نجد (28.9%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم 15 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (33.33%)، من خلال هذه النتائج هناك دلالة على تنوع الخبرات بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما يتماشى أيضا مع متغير السن.

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي

من أجل إختبار التوزيع الطبيعي تم إستخدام كولمجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الإحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ($\alpha=0.05$)، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الإجتماعية. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف-سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig).
	التعلم التنظيمي	1.177	0.125
01	التعلم الفردي	1.373	0.146
02	التعلم الجماعي	1.402	0.139
03	التعلم المنظمي	1.303	0.067
	أداء الموارد البشرية	1.601	0.112

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 23

من خلال نتائج الجدول، وباستخدام إختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الإحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع: تحليل محاور الإستبانة وإختبار الفرضيات

إن تحليل محاور الإستبانة يعتبر ضروري للإجابة على أسئلة البحث، وتم إستخدام الإحصاء الوصفي لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول متغيري الدراسة، ومنه إختبار فرضيات البحث.

المطلب الأول: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم إستخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين: التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية، حيث تقرر الإعتداد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاث لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وأيضا على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (07): سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين

الفئات	مستويات القبول
2.33-1	منخفض
3.66 – 2.34	متوسط
5 – 3.67	مرتفع

المصدر: (عز، 2007، ص 545)

وفيما يلي سيتم تحليل فقرات كل من محور التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية:

• **تحليل فقرات محور التعلم التنظيمي**

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

- السؤال الأول: ما هو مستوى التعلم التنظيمي في مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة- ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	التعلم الفردي	3.814	0.483	1	مرتفع
01	يملك العمال داخل مؤسستنا رغبة ذاتية في التعلم.	3.73	0.889	3	مرتفع
02	يُحدث التدريب تغييرا في طريقة العمل.	4.11	0.745	2	مرتفع
03	يقدم العمال إقتراحات جديدة وفعالة.	3.71	0.727	4	مرتفع
04	ينظر العمال لمشاكل العمل على إعتبارها فرصة للتعلم.	3.56	0.785	5	متوسط
05	تقوم مؤسستنا بتدوير العمال على عدة مناصب لإكتساب خبرات جديدة.	3.51	1.058	6	متوسط
06	أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول توظيفها.	4.27	0.495	1	مرتفع
	التعلم الجماعي	3.692	0.669	2	مرتفع
07	تشجع مؤسستنا على العمل الجماعي.	3.82	0.860	2	مرتفع
08	تمتلك فرق العمل في مؤسستنا الحرية في طريقة أداء العمل	3.44	1.035	6	متوسط

09	هناك علاقة وطيدة وإنسجام بين أعضاء الفريق بمؤسستنا.	3.67	0.769	3	مرتفع
10	تشجع مؤسستنا على تبادل المعرفة بين الأفراد	3.62	0.936	4	متوسط
11	النقاش الجماعي داخل فريق العمل يولد الأفكار.	4.13	0.757	1	مرتفع
12	تتبنى مؤسستنا المقترحات التي تقدمها فرق العمل.	3.47	0.991	5	متوسط
التعلم المنظمي					
13	ثقافة مؤسستنا تشجع على التعلم.	3.64	1.004	1	متوسط
14	توفر مؤسستنا بيئة عمل تسمح بحرية التعبير وتقديم المقترحات.	3.31	0.996	6	متوسط
15	يتم في مؤسستنا الاستفادة من المشاكل الماضية لحل المشاكل الحالية.	3.60	0.915	2	متوسط
16	تتطور مؤسستنا باستمرار وتستفيد من تجاربها.	3.56	1.013	3	متوسط
17	تقوم مؤسستنا بعرض كل ما هو جديد في مجال عملنا.	3.44	0.918	5	متوسط
18	تستفيد مؤسستنا من التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى.	3.49	0.895	4	متوسط
التعلم التنظيمي ككل					
		3.671	0.582	—	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 23

من خلال الجدول رقم (08) نستخلص ما يلي:

✓ **التعلم الفردي:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التعلم الفردي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.814) بإنحراف معياري (0.483)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين إتجهت إلى الموافقة، أي أن أفراد العينة يرون أن التعلم الفردي ناتج عن رغبة ذاتية في التعلم بالمؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين وموافقين بشدة على جل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بين (3.51) و(4.27)، وهذا يفسر على أن المؤسسة تهتم بشكل كافي بتلقين الفرد كل أنواع المهارة والمعارف التي تساعد في إنجاز عمله، وتدوير العمال على عدة مناصب لإكتساب خبرات جديدة.

✓ **التعلم الجماعي:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التعلم الجماعي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد

(3.692) بإنحراف معياري (0.669)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين إتجهت نحو الموافقة ، أي أن أفراد العينة يرون بأن التعلم الجماعي موجود بشكل واضح وملحوظ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين وموافقين بشدة على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.44) و(4.13)، وهذا يفسر على أن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي و تدعم العاملين على التعاون والتكامل بين الوحدات بشكل كافي وتهتم كثيرا بآراء وأفكار الأفراد واقتراحاتهم الجديدة في ما يخص أداء المهام، كما تشجع على الإتصال بشكل ملحوظ والذي بدوره يعزز عملية التعلم الجماعي .

✓ **التعلم المنظمي:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التعلم المنظمي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.507) بإنحراف معياري (0.825)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء المبحوثين إتجهت نحو الحياد أو الموافقة، أي أنهم غير متفقين حول هذا البعد، حيث أنهم لا يرون وجود للتعلم المنظمي أو لعدم وعيهم به بشكل واضح.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.31) و(3.64) حيث جاءت أغلبها في فئة الحياد والموافقة، وهذا يفسر على أن المبحوثين أكدوا على عدم توفر بيئة عمل تسمح بحرية التعبير وتقديم المقترحات، كما أن المؤسسة لا تستفيد من تجاربها والتجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى، وعليه فلا يمكننا عدم نفي وجود التعلم المنظمي داخل المؤسسة محل الدراسة وإنما عدم وجود الصورة المكتملة لمفهوم التعلم المنظمي لدى العاملين وبالتالي صعوبة رؤيته داخل بيئة العمل. وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى التعلم التنظيمي بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة - جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد **التعلم التنظيمي** مجتمعة (3.671) بإنحراف معياري قدره (0.582)، وهذا يفسر على أن آراء أفراد العينة واعيين بمفهوم التعلم التنظيمي ككل وهذا من ناحية التعلم الفردي والجماعي وغير واضح من جهة التعلم المنظمي بالمؤسسة.

● تحليل فقرات أداء الموارد البشرية

وذلك من خلال طرح السؤال التالي:

-السؤال الثاني: ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة -؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء الموارد البشرية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني بفعالية.	4.38	0.535	1	مرتفع
02	أنجز مهامي في الوقت المحدد.	4.31	0.514	4	مرتفع
03	لدي القدرة على تصحيح أخطائي أثناء أدائي للعمل.	4.36	0.529	2	مرتفع
04	لدي القدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل.	4.36	0.529	2	مرتفع
05	أعمل دائما على تطوير أدائي في العمل	4.31	0.468	3	مرتفع
06	تتوفر لدي المعرفة الكاملة لمتطلبات وظيفتي.	4.20	0.457	5	مرتفع
07	أجد حولا مباشرة للمشاكل التي تواجهني أثناء عملي.	4.11	0.611	7	مرتفع
08	أنجز عملي طبقا لخطط مؤسستي وبرامجها.	4.04	0.601	9	مرتفع
09	أستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأديتي لعملي.	4.20	0.505	6	مرتفع
10	أهتم بنصائح رئيسي أثناء تأدية الأعمال.	4.07	0.780	8	مرتفع
	أداء الموارد البشرية	4.233	0.385	—	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V. 23

من خلال الجدول رقم (09) نستخلص ما يلي:

• العبارة "أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني بفعالية" جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.38) بانحراف معياري (0.535) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء المبحوثين إتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن الأفراد يقومون بإنجاز المهام المطلوبة منهم بفعالية.

• العبارتين "لدي القدرة على تصحيح أخطائي أثناء أدائي للعمل" و "لدي القدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل" جاءتا في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهما من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل عبارة (4.36) بانحراف معياري (0.529) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هاتين العبارتين تشيران إلى نسبة قبول مرتفعة، أي أن آراء المبحوثين إتجهت

نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن الأفراد لديهم القدرة على تصحيح أخطائهم أثناء أدائهم للعمل، وأيضا الأفراد لديهم القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل.

● العبارة " **أعمل دائما على تطوير أدائي في العمل**" جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.31) بإنحراف معياري (0.468) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء المبحوثين إتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن الأفراد يعملون دائما على تطوير أدائهم في العمل.

● العبارة " **أنجز مهامي في الوقت المحدد**" جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.31) بإنحراف معياري (0.514) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء المبحوثين إتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن الأفراد ينجزون مهامهم في الوقت المحدد.

● العبارة " **تتوفر لدي المعرفة الكاملة لمتطلبات وظيفتي**" جاءت في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.20) بإنحراف معياري (0.457) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء المبحوثين إتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن الأفراد تتوفر لديهم المعرفة الكاملة لمتطلبات وظيفتهم.

● العبارة " **أستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأديتي لعملي**" جاءت في الترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.20) بإنحراف معياري (0.505) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء المبحوثين إتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن الأفراد يستغلون كل الموارد المتاحة لديهم أثناء تأديتهم لعملهم.

● العبارة " **أجد حولا مباشرة للمشاكل التي تواجهني أثناء عملي**" جاءت في الترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.11) بإنحراف معياري (0.611) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء المبحوثين إتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن الأفراد يجدون حولا مباشرة للمشاكل التي تواجههم أثناء عملهم.

● العبارة " **أهتم بنصائح رئيسي أثناء تأدية الأعمال**" جاءت في الترتيب الثامن من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.07) بإنحراف معياري (0.780) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء المبحوثين إتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن الأفراد يهتمون بنصائح رئيسهم أثناء تأدية الأعمال.

• العبارة " أنجز عملي طبقا لخطط مؤسستي وبرامجها" جاءت في الترتيب التاسع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.04) بإنحراف معياري (0.601) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء المبحوثين إتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن الأفراد ينجزون عملهم طبقا لخطط مؤسستهم وبرامجها.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة- جاءت مرتفعة وفق لمقياس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم مجتمعة (4.233) بإنحراف معياري قدره (0.385)، وهذا يفسر على أن المؤسسة تعمل على زيادة مستوى أداء عاملها وتحسينه بصفة مستمرة، حيث يجدون السهولة في الحصول على المعرفة من طرف العاملين ذوي الخبرة، كما أنهم يقومون بإنجاز مهامهم بفعالية بالإضافة إلى أنهم يجدون حولا مباشرة للمشاكل التي يواجهونها أثناء تأدية مهامهم.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

أولا: إختبار الفرضية الرئيسية

تم إستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة - عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	2.460	1	2.460	14.495	0.000*
الخطأ	16.630	98	0.170		
المجموع الكلي	19.090	99			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 23

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R²) = 0.120

معامل الارتباط (R) = 0.359

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.495) وبقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين إعتدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): نتائج تحليل تباين الإنحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة -

المتغير المستقل	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
التعلم التنظيمي	0.340	3.807	0.000*	14.495	0.359	0.120

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 23

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة- ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (14.495) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.807) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (35.9%)، حيث أن متغير التعلم التنظيمي يفسر ما نسبته (12) من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (β) بلغت قيمته (0.340)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن للتعلم التنظيمي أثر على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05).

هذا الأثر يمكن تفسيره من كون التعلم التنظيمي يعتبر عامل مهم يؤثر على مستوى أداء الموارد البشرية سواء فيما يتعلق بالتوجيه الذاتي للمتعم أو بالممارسات اليومية والحوارات التي يتم فيها تبادل المعارف والأفكار بين العاملين، وكذا توفر المعلومات بالدقة والوقت المطلوب، وهذا كله يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة - عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التعلم الفردي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة -

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
التعلم الفردي	0.315	3.874	0.000*	15.009	0.364	0.124

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 23

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتعلم الفردي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة -، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (15.009) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.874) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (36.4%)، حيث أن بعد التعلم الفردي يفسر ما نسبته (12.4%) من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (β) بلغت قيمته (0.315)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أن للتعلم الفردي أثر على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)."

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التعلم الجماعي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة -

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
التعلم الجماعي	0.161	2.848	0.000*	8.110	0.276	0.067

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 23

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتعلم الجماعي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة -، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (8.110) وكذلك قيمة (T) البالغة (2.848) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (27.6%)، حيث أن بعد التعلم الجماعي يفسر ما نسبته (6.7%) من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (β) بلغت قيمته (0.161)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أن للتعلم الجماعي أثر على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)."

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التعلم المنظمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة -

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
التعلم المنظمي	0.086	1.627	0.000*	2.646	0.162	0.016

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلال (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتعلم المنظمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة -، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2.646) وكذلك قيمة (T) البالغة (1.627) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (16.2%)، حيث أن بعد التعلم المنظمي يفسر ما نسبته (1.6%) من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (β) بلغت قيمته (0.086)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أن للتعلم المنظمي أثر على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05) .

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة أثر التعلم التنظيمي في أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك - بسكرة - والتي تعتبر من أهم المؤسسات المتواجدة في الجزائر نظرا لخدماتها المتنوعة. وفي سبيل ذلك قمنا بتوزيع إستبانة على عينة عشوائية تقدر ب(50) عامل إسترجعنا منها (45) إستبانة صالحة للمعالجة وبإستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمكننا من التوصل إلى نتيجة مفادها أن للتعلم التنظيمي بأبعاده الثلاث (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) أثر في أداء الموارد البشرية.

الختامة

الخاتمة

حاولنا من خلال هذا البحث توضيح أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وقد أخذنا كدراسة حالة مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناپراك -بسكرة-، وتم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية وتقديم بعض الإقتراحات، وهذا ما سنوضحه فيما يلي من خلال جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للإقتراحات.

1/ النتائج:

تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج ميدانية.

أ/ النتائج النظرية:

- في ضوء مراجعة الأدبيات وإستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري البحث محل الدراسة، إستنتجت الطالبة ما يلي:
- ◀ يعد التعلم التنظيمي نشاط أو مجموعة من العمليات المستمرة التي تهدف إلى إيجاد رؤية مشتركة داخل المؤسسة وتبني أساليب تفكير نظمية أكثر شمولا، وتغيير نظرة العاملين من الرؤية الجزئية إلى النظرة الكلية التي تنسجم مع أهداف المؤسسة.
- ◀ ينطلق التعلم التنظيمي من الأفراد وتجاربهم وما يتم بناؤه في مستواهم وواقعهم المباشر، ليستقر في مستوى أكثر شمولية.
- ◀ يربط التعلم التنظيمي بين مفهومين هما التعلم الفردي والتعلم الجماعي، حيث المؤسسة تتعلم بواسطة أعضائها أي أن التعلم الجماعي يجد مصدره في الفرد.
- ◀ يتطلب التعلم التنظيمي أيضا تهيئة مناخ عمل مشجع ومحفز على التعليم، وبناء ثقافة تنظيمية تركز على الأفراد وتدعو إلى العمل الجماعي وروح الفريق.
- ◀ إن التعلم الجماعي يستلزم التحكم في ممارسة الحوار والنقاش، فالحوار يمكن من تقصي المشاكل الحساسة، وبالمقابل المناقشة تمكن من عرض أوجه النظر المختلفة والدفاع عنها من أجل إتخاذ القرار السديد.
- ◀ يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية، والأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة
- ◀ يعبر الأداء عن قدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة.
- ◀ أن يكون أداء الموارد البشرية سلبيا لا يعني بالضرورة نقص في الجهد أو نقص في التوجيه أو القدرة، ذلك أن هناك متغيرات أخرى قد تحول دون الوصول إلى الأداء الفعال، من أهمها النقص في الزمن اللازم لأداء المهام أو النقص في التسهيلات اللازمة للعمل، وكذلك تلعب سياسة المؤسسة دورا في تغيير الفرد لأداءه.

الخاتمة

◀ تفيد عملية تقييم أداء الموارد البشرية في الكشف عن السلوكيات المفيدة مع السعي إلى تعميمها، ووضع حد للسلوكيات الخاطئة ومحاولة التقليل منها.
ب/ النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة الميدانية في مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- إلى عدة نتائج أهمها :

◀ تصورات المبحوثين لمستوى التعلم التنظيمي الحاصل في مديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة (3.671) بإنحراف معياري قدره (0.582)، هذه النتيجة تفسر مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتعلم التنظيمي والدور الذي تلعبه في مختلف المستويات الإدارية .

◀ تصورات المبحوثين لمستوى أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أداء الموارد البشرية مجتمعة (4.233) بإنحراف معياري قدره (0.385)، هذه النتيجة تفسر الأداء الجيد للمورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين محل الدراسة " التعلم التنظيمي "و" أداء الموارد البشرية " حيث بلغت قوة هذه العلاقة (35.9%)، فيما فسر متغير التعلم التنظيمي (12%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (36.4%)، فيما فسر متغير التعلم الفردي (12.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، إذ أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة نسبيا بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (27.6%)، فيما فسر متغير التعلم الجماعي (6.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، إذ أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (16.2%)، فيما فسر متغير التعلم

الخاتمة

المنظمي (1.6%) من التغييرات الحاصلة في مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

2/ الإقتراحات:

- وفقا للنتائج التي تم الوصول إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم تقديم الإقتراحات التالية:
- ◀ يجب على المؤسسة العمل على إعداد خطة لتطوير العمل الإداري والأخذ بعين الإعتبار إعادة بناء العمليات الإدارية الموجودة بها، وإشراك مختلف المستويات الإدارية.
 - ◀ على المؤسسة أن تتبع أساليب عمل إبتكارية في مجال الإدارة وتطوير الفرد.
 - ◀ على المؤسسة الحرص على تطبيق التدوير الوظيفي بين العاملين والمستويات الإدارية لإكتساب الفرد خبرات جديدة.
 - ◀ على المؤسسة الإهتمام أكثر بالتعلم والنمو وذلك بالتشجيع على تبادل المعرفة بين الأفراد.
 - ◀ على المؤسسة تبني المقترحات التي تقدمها فرق العمل وأخذها بعين الإعتبار.
 - ◀ على المؤسسة إعطاء حرية أكبر لفرق العمل في طريقة أداء أعمالهم
 - ◀ على المؤسسة الاستفادة من التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ب	النموذج النظري للبحث	01
45	عناصر نموذج عملية التعلم التنظيمي	02
48	التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن	03
49	النموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم	04
57	الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الإجتماعية – سونطراك -	05

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي	01
46	الإتجاهات السبع والعوامل العشر لنموذج تسهيل التعلم	02
58	درجات مقياس ليكارت الخماسي	03
59	نتائج معاملات الصدق والثبات	04
61	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	05
63	إختبار التوزيع الطبيعي	06
64	سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين	07
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم التنظيمي	08
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء الموارد البشرية	09
69	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
70	نتائج تحليل تباين الإنحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي في أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة-	11
70	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التعلم الفردي في أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة-	12
71	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التعلم الجماعي في أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة-	13
72	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التعلم المنظمي في أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الإجتماعية لمؤسسة سونطراك -بسكرة-	14

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:
الكتب :

- 1) أحلام خان (2018)، إعادة هندسة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان.
- 2) براء رجب تركي (2015)، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراجحي للنشر والتوزيع، عمان .
- 3) جمال خير الله (2009)، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان .
- 4) خيضر كاظم حمود وياسين كاتب الخرشنة (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 5) ديسل جاري (2012)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، القاهرة .
- 6) سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل (2010)، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- 7) رضا إبراهيم المليجي (2010)، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة .
- 8) سناء جبيرات (2019)، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 9) عادل صالح حرحوش ومؤيد سعيد السالم (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديث، عمان.
- 10) عادل محمد زايد (2003) ، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 11) علي السلمي (بدون سنة نشر)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .
- 12) عمر وصفي عقيلي (2004)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 13) منير نوري وفريد كورتل (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار المجمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان .
- 14) نزار عوني اللبدي (2015)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان.
- 15) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع .
- 16) عز عبد الفتاح (2007)، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

المجلات:

- 1) أيمن حسن ديوب (2013)، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (العدد الثاني).
- 2) السعيد بلوم وأحمد زردومي (2019)، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 49).
- 3) بلال خلف السكارنه (2014)، التعلم التنظيمي ودوره في التحسين المستمر في منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد الأربعون).
- 4) خالد دحية (2016)، إستغلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، مجلة علوم الإنسان و المجتمع (العدد 18).
- 5) خولة عبد الحميد محمد، ذكري طالب جاسم (2008)، أثر تقويم أداء الموارد البشرية في نجاح المؤسسة، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية (العدد 4).
- 6) سلمى عمارة و نعيمة بارك، (2018)، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال (العدد 06).
- 7) صورية زاوي، و ميلود تومي (جوان 2010)، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية (العدد السابع).
- 8) نصر الدين الأمين فضل الله، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان (2016)، دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية (العدد 2).
- 9) علي جبلاق و كندا أبودان (2017)، دور التعلم التنظيمي في دعم التمكين النفسي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية (العدد 7).
- 10) عبد الستار إبراهيم دهام (2007)، التعلم المنظمي و أثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية (العدد 45).
- 11) عبد الملوك مزهودة (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة - الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- 12) كندة علي ديب، و علي البهلول (2017)، دور إدارة الصراع داخل فرق العمل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية- (العدد 5).
- 13) ليث علي الحكيم، حاكم جبوري الخفاجي وعمار عبد الأمير زوين (2009)، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (العدد 2).
- 14) مريم روابحية و سميرة سطوطاح (2016)، متطلبات تطوير الإبداع في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية (العدد 23).
- 15) مسعودة بالخضر (2017)، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (العدد الحادي والأربعون).

قائمة المراجع

16) وهيبه داسي وجوهرة أقطي (جوان 2015)، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر (العدد 40).

سلمى عمارة و نعيمة براك (2018)، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال (العدد 06).

الرسائل الجامعية:

1) أحلام خان (2015)، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية،-دراسة إستطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة- أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

2) أسعد أحمد محمود عكاشة (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، غزة.

3) أشواق مهني (2018)، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،-دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة .

4) إلياس سالم (13, 09, 2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف.

5) بالقاسم جوادي (2015)، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين-دراسة ميدانية على عينة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة .

6) جمال الصغير (2016)، أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي ، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة .

7) جوهرة أقطي (2013/2012)، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التشارك بالمعرفة، بسكرة.

8) حسين يريقي (2008)، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

9) حمود حيمر (2018)، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، سطيف.

10) ريم عمر بن منصور الشريف (2013)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

11) ريمة حديد (2017)، أثر التشارك في المعرفة على أداء الموارد البشرية، بسكرة.

قائمة المراجع

- 12) سجي جواد حسني الكرعوي (2016)، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، -دراسة تحليلية لأراء عينه من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط- رسالة ماجستير، قسم أداة الاعمال، جامعة القادسية
- 13) رضا نعيجة (2012)، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب بأدرار، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- 14) سارة بن غيدة (2014)، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- 15) سناء جبيرات (2015)، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 16) سلمى عمارة، و نعيمة براك (2018)، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال (العدد 06).
- 17) عبد الفتاح علاوي (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، -دراسة حالة شركة سونغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3.
- 18) عيشوش، خيرة (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، -دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان.
- 19) فضيلة بلالي ونجوى علاهم (2018)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، -دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي-، مذكرة ماستر، فرع إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر .
- 20) محمد محمد أبوسن (2017) ، دور التخطيط الإستراتيجي في أداء الموارد البشرية في المصارف السودانية.
- 21) محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي (2006)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، غزة .
- 22) صباح ترغيني (2018)، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكارات الاقتصادية، - دراسة حالة مؤسسة كوندوربرج بوعريج، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 23) فطيمة الزهرة بريطل (2016)، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، - دراسة حالة في مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة.

قائمة المراجع

24) لزهرة ربحي (2017)، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، - دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

25) محمد الباي (2015)، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع - دراسة حالة في مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

26) يوسف عبايدية (2018)، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف.

الملفات:

- رابح وفاء (2011)، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، يومي 13/14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Busch P , (2008), Tacit Knowledge in organizational learning New York.
- 2) Dunphy & al (1997), Organizational Learning as The Creation of Corporate Compétencies, Journal Of Management Development(N 04).
- 3) Loren, Falkenberg (2003), Organizational Learning and Knowledge
- 4) Marsick V & O'Neil J (2007) , Understanding Action Learning. New York

الملاحق

قائمة محكمي الاستبيان

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	غضبان حسام الدين	1
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	منصوري كمال	2
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر ب	دالي علي لامية	3

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر GRH



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

إستمارة بحث

الأخ الفاضل...،الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها،
بقصد استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الموارد البشرية - بعنوان

" أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة سونطراك الاجتماعية، بسكرة - " .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستمارة بدقة،
حيث أن مشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم
إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم
تقبلوا فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذة :
دالي علي لامية

إعداد الطالبة :
حديد مريا

السنة الدراسية : 2020/2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى التفضل بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

بكالوريا فأقل دبلوم دراسات تطبيقية جامعية (DEUA)

ليسانس مهندس ماستر ماجستير دراسات عليا

4. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني : محاور الإستبيان

يرجى وضع علامة (x) أمام الخيار المناسب :

المحور الأول : التعلم التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التعلم الفردي						
1	يمتلك العمال داخل مؤسستنا رغبة ذاتية في التعلم .					
2	يُحدث التدريب تغييرا في طريقة العمل.					
3	يقدم العمال إقتراحات جديدة وفعالة.					
4	ينظر العمال لمشاكل العمل على إعتبارها فرصة للتعلم.					
5	تقوم مؤسستنا بتدوير العمال على عدة مناصب لإكتساب خبرات جديدة.					
6	أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول توظيفها.					
التعلم الجماعي						
7	تشجع مؤسستنا على العمل الجماعي .					
8	تمتلك فرق العمل في مؤسستنا الحرية في طريقة أداء العمل					
9	هناك علاقة وطيدة وإنسجام بين أعضاء الفريق بمؤسستنا.					
10	تشجع مؤسستنا على تبادل المعرفة بين الأفراد .					
11	النقاش الجماعي داخل فريق العمل يولد الافكار .					
12	تتبنى مؤسستنا المقترحات التي تقدمها فرق العمل .					

التعلم المنظمي						
					ثقافة مؤسستنا تشجع على التعلم .	13
					توفر مؤسستنا بيئة عمل تسمح بحرية التعبير وتقديم المقترحات.	14
					يتم في مؤسستنا الاستفادة من المشاكل الماضية لحل المشاكل الحالية.	15
					تتطور مؤسستنا باستمرار وتستفيد من تجاربها .	16
					تقوم مؤسستنا بعرض كل ما هو جديد في مجال عملنا.	17
					تستفيد مؤسستنا من التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى.	18

المحور الثاني : أداء الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني بفعالية .					
2	أنجز مهامي في الوقت المحدد.					
3	لدي القدرة على تصحيح أخطائي أثناء أدائي للعمل.					
4	لدي القدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل .					
5	أعمل دائما على تطوير أدائي في العمل.					
6	تتوفر لدي المعرفة الكاملة لمتطلبات وظيفتي .					
7	أجد حولا مباشرة للمشاكل التي تواجهني أثناء عملي.					
8	أنجز عملي طبقا لخطط مؤسستي وبرامجها .					
9	أستغل كل الموارد المتاحة لدي أثناء تأديتي لعملي.					
10	أهتم بنصائح رئيسي أثناء تأدية الأعمال.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

