



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة

" دراسة حالة "

مؤسسة الجبس ومشتقاته. أولاد جلال . بسكرة .

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

شنشونة محمد

إعداد الطالب:

ربحي لزهير

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

univ-biskra.dz

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

صلى الله عليه وسلم

عَلَيْكَ ١٤١٧

ملخص

هدفت هذه الدراسة والتي تحت عنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأداءها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية التعلم التنظيمي من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة. الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي – التعلم التنظيمي – أبعاد الأداء المؤسسي.

Résumé :

Cette étude titré «Le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'amélioration de la performance institutionnelle" a l'objectif de clarifier le rôle de l'apprentissage organisationnel dans la survie et la croissance des entreprises, et puis à accroître l'efficacité et la durabilité, notamment sous les défis importants auxquels font face. Alors nous essayons de présenter comment l'apprentissage organisationnel crée une valeur et avantage concurrentiel aux entreprises au coté de performance, a travers l'adaptation des formes de coordination, la conception et de la restructuration.

Les mots-clés : La performance institutionnelle – apprentissage organisationnel– les dimensions de la performance institutionnelle.

فهرس المحتويات	
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
أـو	مقدمة عامة
الفصل الأول: التعلم التنظيمي	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي
2	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
2	الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
4	الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي
6	الفرع الثالث : خصائص التعلم التنظيمي
7	المطلب الثاني: مراحل عملية التعلم التنظيمي
9	الفرع الأول: الذاكرة التنظيمية
10	الفرع الثاني: اكتساب المعرفة
11	الفرع الثالث : تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة
12	الفرع الرابع: تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة
12	المطلب الثالث: مبررات و معوقات التعلم التنظيمي
13	الفرع الاول: مبررات التعلم التنظيمي
14	الفرع الثاني : معوقات التعلم التنظيمي
17	المبحث الثاني: عملية التعلم التنظيمي
17	المطلب الاول : أنماط التعلم التنظيمي
17-18	الفرع الاول : التعلم التكميني
19	الفرع الثاني: التعلم التفاعلي
20	الفرع الثالث: التعلم التنبؤي

21	الفرع الرابع : التعلم الجماعي
21	المطلب الثاني: نموذج ممارسة عملية التعلم التنظيمي
21	الفرع الأول: إستراتيجية التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي)
22	الفرع الثاني : بعد هيكل تنظيمي يدعم عملية التعلم التنظيمي (البعد التنظيمي)
22	الفرع الثالث: بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي (البعد الثقافي)
23	المطلب الثالث : مستويات التعلم التنظيمي
23	الفرع الأول : التعلم على المستوى الفردي
24	الفرع الثاني : التعلم على المستوى الجماعي
26	الفرع الثالث : التعلم على المستوى المنظمي
27	المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة مفاهيم عامة
28	المطلب الأول :مفهوم و خصائص المنظمة المتعلمة
28	الفرع الأول :مفهوم المنظمة المتعلمة
29	الفرع الثاني :خصائص المنظمة المتعلمة.
35	المطلب الثاني: أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة
34	المطلب الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني :الأداء المؤسسي
37	تمهيد
38	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء
38	المطلب الأول : ماهية أداء المؤسسة و مستوياته
38	الفرع الأول :مفهوم الأداء المؤسسي
41	الفرع الثاني :مستويات الأداء المؤسسي
41	المطلب الثاني :أنواع الأداء
42	الفرع الأول : حسب معيار الشمولية
42	الفرع الثاني: الأداء حسب معيار المصدر
43	الفرع الثالث:حسب المعيار الوظيفي
44	الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة

45	المطلب الثالث: أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة فيه
45	الفرع الأول : أبعاد الأداء
46	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
48	المبحث الثاني: قياس وتحسين الأداء المؤسسي
48	المطلب الأول: قياس الأداء
49	الفرع الأول: تعريف قياس الأداء
49	الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء.
49	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الحديثة (محاور بطاقة الأداء المتوازن).
50	الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
51	الفرع الثاني: المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
55	الفرع الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
56	المطلب الثالث: تحسين الأداء
56	الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء
57	الفرع الثاني : دوافع تحسين أداء المؤسسات
58	المبحث الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة.
59	المطلب الأول: دور التعلم الفردي في تحسين أداء المؤسسة.
60	المطلب الثاني: دور التعلم الجماعي في تحسين أداء المؤسسة.
61	المطلب الثالث: دور التعلم المنظمي في تحسين أداء المؤسسة.
	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية
64	تمهيد
65	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
65	المطلب الأول: لمحة عم مؤسسة الجبس و مشتقاته
65	الفرع الأول: نشأة مؤسسة الجبس ومشتقاته – أولاد جلال –
66	المطلب الثاني: أهداف وإنجازات المؤسسة.
67	الفرع الأول: أهداف المؤسسة .
67	الفرع الثاني : إنجازات المؤسسة.
68	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجبس ومشتقاته – أولاد جلال-
68	الفرع الأول : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

69	الفرع الثاني: توزيع العمال في المؤسسة.
71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
71	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة
71	الفرع الأول: منهج الدراسة
71	الفرع الثاني: حدود الدراسة
71	الفرع الثالث: مصادر وأساليب الحصول على البيانات
72	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة و أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
72	الفرع الأول:مجتمع و عينة الدراسة
72	الفرع الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
73	المطلب الثالث :عرض نتائج الدراسة و تحليلها
73	الفرع الأول: ثبات وصدق أداة البحث
74	الفرع الثاني :الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية
75	الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة
80	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
80	المطلب الأول:اختبار التوزيع الطبيعي
81	المطلب الثاني :اختبار فرضيات الدراسة.
84	المطلب الثالث: تفسير النتائج
86	خلاصة الفصل
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	أهمية التعلم التنظيمي	1.1
8	مراحل عملية التعلم التنظيمي	1.2
14	ميررات التعلم التنظيمي	1.3
27	مستويات التعلم التنظيمي	1.4
33	التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة	1.5
40	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	2.1
53	محور عمليات التشغيل الداخلية و دوره في إشباع احتياجات العميل	2.2
54	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	2.3
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجبس ومشتقاته - أولاد جلال -	3.1

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	خصائص المنظمة المتعلمة	1.1
69	توزيع العمال حسب المهام والوحدات الإنتاجية والوظائف	3.1
73	معاملات ثبات أداة البحث لعبارات أداة البحث	3.2
74	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	3.3
75	مقياس تحديد مستوى الأهمية	4.3
76	تحليل محور التعلم التنظيمي	5.3
78	تحليل عبارات محور الأداء المؤسسي	6.3
80	معامل الالتواء و معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة (التعلم التنظيمي و الأداء المؤسسي).	7.3
81	معامل ارتباط سيرمان لمتغيرات الدراسة	8.3

في ظل التغيير البيئي، و انعدام الاستقرار، وعدم التأكد، و التي تعد من أهم ثوابت الألفية الثالثة، و يجب على المؤسسات أن تتلاءم حركتها مع بيئتها التي تتعدى الحدود الإقليمية، في نظام جديد فرض العولمة من خلال ثورة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات. إن القرن الحادي و العشرين سيعكس تغييرات لم يشهدها العالم من قبل ليس فقط في تطور المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات، ولكن أيضا في الأنماط و الأطر السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي تصنع شكل حركة التغيير و توجهاتها و هذا كله أوجب على المؤسسات أن تخضع لحتمية الاهتمام بالتعلم التنظيمي، و بالتالي التحول إلى مؤسسات متعلمة تتوافر على بنية تحتية تسمح لها بخلق المعرفة و تبادلها، التي تعد إحدى ضروريات التكيف مع التغيير. فالتعلم التنظيمي هو احد العوامل الرئيسية و الضرورية للمؤسسات التي تريد النجاح و البقاء في العالم الاقتصادي المعاصر، و البيئة التنافسية الحالية، و بالتالي يجب عليها أن تعد أفرادها من خلال التعلم المستمر، وذلك للتمكن من التعامل مع التغيرات، و إكسابهم القدرة على التكيف مع ظروف التغييرات و التحديات الحالية، كما يجب عليها إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم داخلها، و بعبارة أخرى أن تصبح مؤسسة متعلمة، فالمؤسسات المتعلمة هي مؤسسات جريئة (استباقية) و قوية أسسها تقوم على التعلم، فأفضل طريقة لتحسين الأداء على المدى البعيد هي الاهتمام بالتعلم، فالتعلم التنظيمي مؤشر مفتاحي لفعالية المؤسسات و قدرتها على الابتكار و النمو و التميز، فهو عامل أساسي يسمح لها بالتكيف مع بيئة الأعمال الحالية.

وإذا كان الارتقاء و التميز هو هدف أي مؤسسة لأنه يعتبر معيار بقائها، وهو فطرة بشرية جبل عليها الإنسان، كما يعد حافزا قويا يدفع بالفرد للبحث و التطوير لتحقيق ما هو أفضل دائما، فان المؤسسة الناجحة هي التي تحاول أن توازن بين مطلبها في التميز و الارتقاء و بين الرغبة الإنسانية في تحقيق الأفضل، و لا يتم ذلك إلا من خلال تكريس مفهوم التعلم التنظيمي و تقدير أهميته في تحقيق الإبداع و التميز

أولا: إشكالية البحث و تساؤلات الدراسة:

وتكمن إشكالية الدراسة حول إبراز الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحسن الأداء للمؤسسات و من هذا المنطلق سنحاول في هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية :

ما هو دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة ؟

مقدمة عامة

والذي تبنثق عنه الأسئلة الفرعية التالية :

ما هو دور التعلم على المستوى الفردي في تحسين أداء المؤسسة ؟

ما هو دور التعلم على المستوى الجماعي في تحسين أداء المؤسسة ؟

ما هو دور التعلم على المستوى التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة ؟

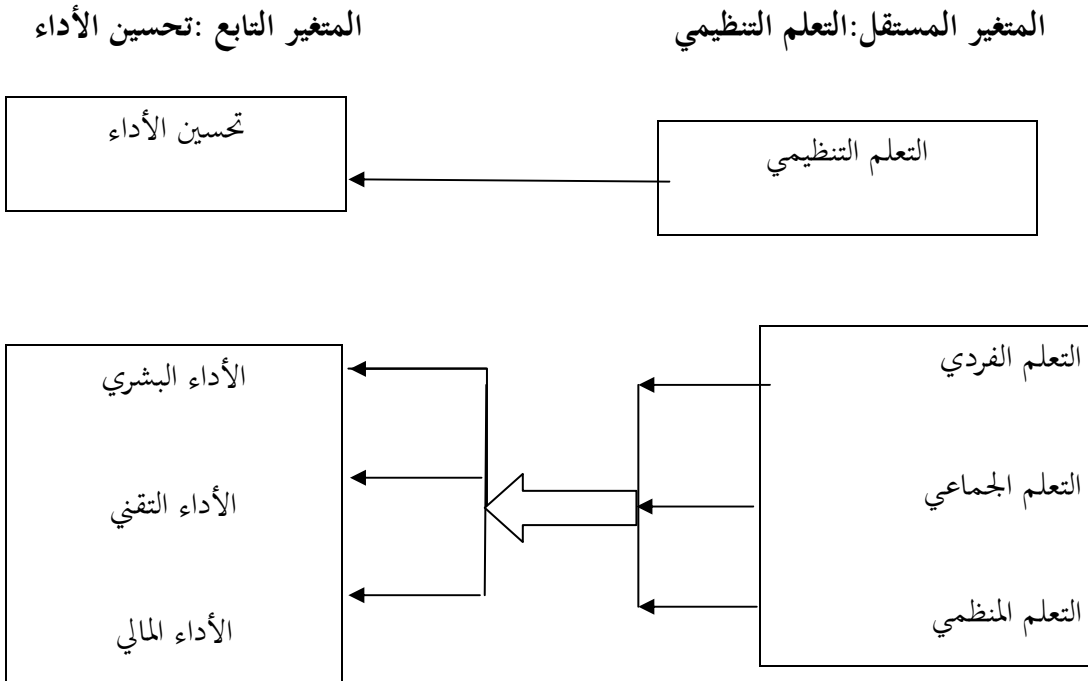
ثانيا: نموذج الدراسة و فرضيات البحث

توافقا مع تساؤلات الدراسة و إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما

هو موضح أدناه بحيث يمثل التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث (الفردية .الجماعية .التنظيمية) المتغير المستقل في حين

يمثل تحسين الأداء المتغير التابع .

الشكل (1):نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

مقدمة عامة

مع الإشارة أن الفرضية الرئيسية للبحث يمكن صياغتها كالآتي :

لا يوجد دور معنوي للتعلم التنظيمي يبرز دوره في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية كما يلي:

لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التعلم الفردي وتحسين أداء المؤسسة .

لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التعلم الجماعي وتحسين أداء المؤسسة .

لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التعلم التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة.

ثالثا: أهمية الدراسة و أهدافها

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال تبين أهمية العمل كفريق

واحد يساهم ذلك في غرس قيم المشاركة والتعاون في انجاز المهام ، بالإضافة إلى تبادل الخبرات والمهارات ، هذا يؤدي

إلى رفع كفاءة الأفراد وزيادة قدرتهم في العمل ومنه تحسين أداء المؤسسة مع تبيان ضرورة نشر المعرفة في المنظمة من خلال

تشجيع الأفراد على المعرفة والبحث عن الوسائل وتنميتها وخزنها قصد الرجوع إليها عند الحاجة ، كما أن عملية حلقات

الجودة والتدريب لهما دور كبير وأهمية بالغة قصد تبادل الأفكار وإيجاد الحلول والتناقش فيها وتعلم كيفية تجنبها، فنجاح

العديد من المنظمات جاء نتيجة الحرية التي تنتجها لأفرادها للتعبير عن آرائهم وإعطاء ميزة المشاركة في اتخاذ القرار، مما

يؤدي إلى إحساس الفرد بنوع من الرضا والانتماء وبالتالي محاولة تقديم أفضل ما عنده.

رابعا: منهجية البحث و أدوات جمع البيانات

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يسمح بدراسة و تحليل الظاهرة علما

أن المنهج الوصفي التحليلي هو احد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة و تحليل و تفسير الظواهر النوعية كما سنعتمد

على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات الميدانية بغرض الاختبار و التحليل Questionnaire .

خامسا: هيكل البحث

بغرض التحكم في مختلف جوانب البحث و التمكن من انجازه تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور بحيث يتناول الأول منها باعتباره مدخلا لدراسة إشكالية البحث و تساؤلات الدراسة أهمية الدراسة و أهدافها بإضافة إلى السياق الميداني للدراسة و بعض المصطلحات الإجرائية الخاصة بها .

أما بالنسبة للمحور الثاني والمتمثل في الإطار النظري و الدراسات السابقة فسيتناول كل من التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة والعلاقة بين التعلم التنظيمي و الأداء في حين سنتطرق في المحور الثالث للإطار المنهجي للبحث بعرض نموذج الدراسة و طرح و صياغة فرضيات البحث التي سيتم اختيارها منهج البحث و حدود الدراسة .مجتمع الدراسة و أدوات جمع البيانات إضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية .وأخيرا المحور الرابع الخاص بعرض و تحليل النتائج فسيتناول عرضا تفصيليا لمختلف البيانات الميدانية إضافة إلى اختبار الفرضيات و تحليل النتائج و تفسيرها وصولا للاستنتاجات و الاقتراحات .

سادسا:الدراسات السابقة :

❖ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير مقدمة من طرف الباحثة َّ"عواطف بنت احمد حماد العصيمي بعنوان **التعلم التنظيمي و دوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة "جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط 2007"**، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي و التغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، و من ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي، كانت النتائج إن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة:(إستراتيجية التعلم التنظيمي،البنية التنظيمية و الثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في الاستعداد الدائم لجامعة أم القرى لإحداث التغيير .

❖ دراسة "الباحثة إيمان أبو خضير 2006"، بعنوان "إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة ب المملكة العربية السعودية :تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.جامعة الملك سعود ب الرياض، كلية العلوم الإدارية

2006، فقد هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة التعلم التنظيمي كتطبيق لمفهوم المنظمة المتعلمة، و توصلت الدراسة إلى نتائج منها: توافر النظام للتحويل الاستراتيجي و توافر نظام جاهز للمعرفة و قابل للتطبيق .

❖ دراسة أيمن حسن ديوب 2013. اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع

المصارف) كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال ، جامعة دمشق

تناول هذا البحث العلاقة بين التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي في عدد من المصارف العامة و الخاصة، إذ تمثلت أهداف البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه (طرائق و أنماط) و تطوير المسار الوظيفي. ومن بين نتائج البحث نذكر ما يلي :

-تعد مسؤولية تطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارة العليا والمدير (الرئيس المباشر)

-يسود التعلم التنظيمي في المصارف بنسبة متوسطة غير أنّها لا تعد كافية لأنّها لا تنسجم مع حدة المجال التنافسي لهذه المصارف .

-تميز المصارف عموماً بتنوع أنماط التعلم التنظيمي اذ اتضح تقارب متوسطات أنماط التعلم (مفرد ومزدوج و ثلاثي الحلقة) رغم ان التعلم أحادي الحلقة هو الأكثر توافراً في المصارف العامة، والتعلم ثنائي الحلقة هو الأكثر توافراً في المصارف الخاصة، ونلاحظ أنّ نمط التعلم ثلاثي الحلقة مازال بعيداً عن التطبيق في المصارف العامة والخاصة.

❖ -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير مقدمة من طرف الباحثة عيشوش خيرة بعنوان التعلم التنظيمي كمدخل

لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونا طراك ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2010/2011 كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير حيث سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

-تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والعلمي. فالتعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي لنجاح المنظمة في سلوكها الإستراتيجي الرامي إلى تحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية وغامضة إلى حد كبير.

-استكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي، وهذه النتائج جاءت كما يلي :

مقدمة عامة

- التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية التي تواجهها .
- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبونها .
- التعلم التنظيمي يساهم في تحسين أداء المؤسسة ،فهو يسعى إلى تغيير و تعديل سلوك العاملين و ممارساتهم و تمكينهم و إكسابهم المهارات اللازمة للتوافق و التعامل مع معطيات بيئة الأعمال الجديدة.
- يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة

تمهيد

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم و المداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء و الاستمرار و تحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة و غير مستقرة, حيث يهتم التعلم التنظيمي بمدى قيام المنظمة باكتشاف الأخطاء التي تقع فيها و العمل على تصحيحها, و رصد التغيرات البيئية و محاولة مسايرتها و إدخال طرق و أساليب إدارية حديثة, و جمع المعلومات عن النشاطات التي تحدث داخل المنظمة و توظيفها بعد تحليلها لحل المشكلات التي تواجهها, لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

ويعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر, نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و التنظيمية و غيرها.

نحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم ما جاء حول التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و ذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: عملية التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة مفاهيم عامة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي

إن التعلم التنظيمي مفهوم ديناميكي يركز على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار، ولقد أصبح هذا المفهوم أكثر شعبية في عالم الأعمال، منذ أن أصبحت المنظمات راغبة 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: ماهية التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب من خلال بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة به.

الفرع 1: مفهوم التعلم التنظيمي

قبل أن نتطرق لمفهوم التعلم التنظيمي علينا معرفة التعلم أولا، فإن للتعلم دورا كبيرا 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 ، إذ يعتبر التعلم من الأمور التي يجب على المنظمات ممارستها حتى تصبح منظمات متعلمة .

تعريف التعلم:

إن مراجعة أدبيات التعلم تشير إلى أن الأفكار المتعلقة بالتعلم انبثقت من كلية علم النفس وجزئيا من الفلسفة، وأن ظاهرة التعلم ظاهرة معقدة، وأن علماء الإدارة في مؤلفاتهم عن السلوك التنظيمي قد شاركوا في تعريف التعلم، فمنهم من عرفه على أنه التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة. " كما يعرف جلفورد "Guilford" التعلم بأنه ذلك التغيير 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.¹

¹ بريطل فاطمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك) رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،الطور الثالث LMD في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 2016 ص3.

تعريف التعلم التنظيمي:

يقصد بالتعلم التنظيمي عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها⁽¹⁾.

يمكن القول أن التعلم التنظيمي يعني التغيير في السلوك والأداء نتيجة التعلم، ويعتبر سيمون Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (1969) وعرفه على أنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها"².

وفيما يلي أهم التعريفات التي جاء بها الباحثون:

- سينج يرى أن التعلم التنظيمي هو الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية⁽³⁾.

- أما أرجيرس 1978 Argyris : التعلم التنظيمي هو العملية التي يتمكن من خلالها الأفراد والمنظمة من كشف وتصحيح الأخطاء داخل المنظمة⁽⁴⁾.

- أما جلفورد Guilford فيعرفه بأنه : التغيير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات⁽⁵⁾.

- في حين يرى Pecemzo أن التعلم يمكن أن يتجسد عندما يكون المتعلم قد تم تحفيزه وأن التعلم عادة ما يحتاج إلى تغذية عكسية⁽⁶⁾.

¹ عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة، المملكة العربية السعودية، العام الجامعي 1428/1427هـ، ص 3.

² شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 33، 2014، ص 109.

³ طلال بن عايد الأحمد وآخرون، التنظيم وأداء المنظمة - بحوث محكمة -، القاهرة، 2010، ص 75.

⁴ محمد فالح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن، مجلة المنارة، المجلد 7، العدد 2، الأردن، 2001، ص 74.

⁵ عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي -مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم-، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4

الرياض، 1998، ص 679.

⁶ عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص 154.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها : تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل ، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء.

الفرع 2: أهمية التعلم التنظيمي.

إن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات بصفة عامة تتمثل في الربط والتطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بالجودة الشاملة، حيث كشفت الدراسات أن المنظمات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعدادها للتحويل إلى منظمات متعلمة، وأن المنظمات التي تحقق تفوقاً في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وأنه يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء.

إن المنظمة المتعلمة سوف تتيح الفرصة أمام العاملين والرؤساء التنفيذيين لكي يظهروا النقائص، وأن لا يشعروا بالحرج من الاعتراف بأخطائهم وأنها ستكون من خلال تعلمها التنظيمي أكثر قدرة على إعادة تشكيل ثقافتها التنظيمية والمشاركة في محيطها المتجدد والمتغير بدلا من مجرد الاستجابة له. وتجدر الإشارة إلى أن ما طرحه سينج **Singe** من منطلقات تؤكد ضرورة التعلم للمنظمات المعاصرة والتي حددها الكبيسي فيما يلي⁽¹⁾:

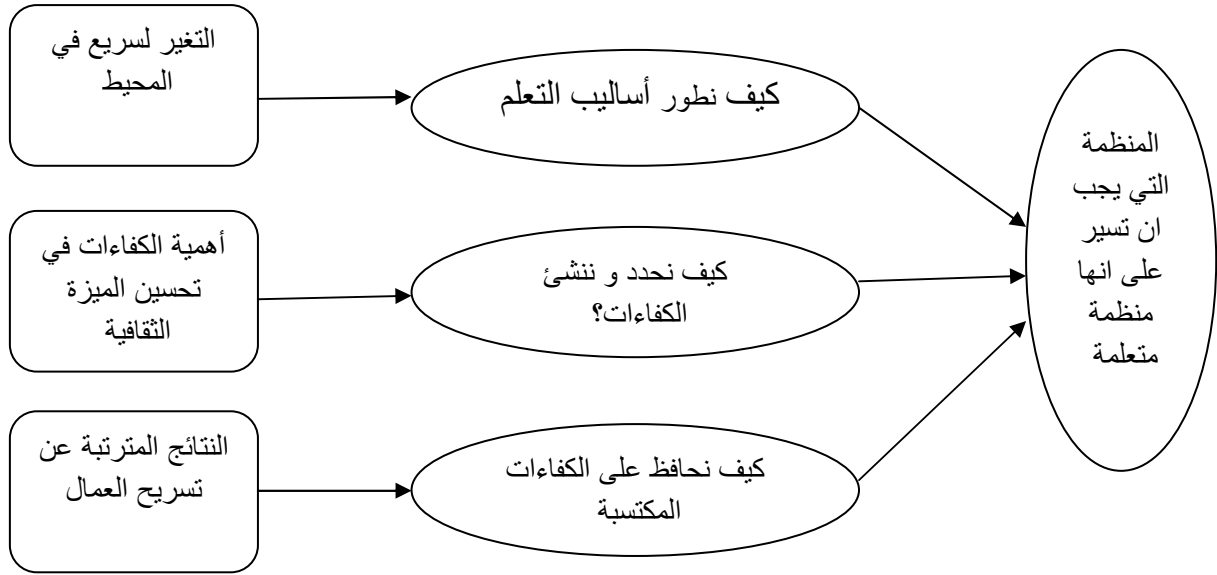
- إن أغلب المشكلات التي تواجهها المنظمات أو يعيشها العاملون إنما هي حصيلة ما تم فعله في الماضي أو ما نتج عن الحلول والمعالجات لمشكلات سابقة.
- أن الكثير من التحديات التي طرحها **Singe** يمكن مواجهتها بفعالية إذا ما تم تركيز المنظمات على التعلم التنظيمي الذي يستلزم جهداً فكرياً وعملاً متواصلاً وموارد مالية ومعنوية تعزز القيم الإيجابية وتوظف المعلومات والمهارات المكتسبة في قرارات مبدعة، تؤدي إلى تحسين الأداء وإرضاء العملاء وتحفيز العاملين والقادة.

¹ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص 23-28.

- إن الطرق السهلة التي تعتمد للخروج من المشكلات ستقود في الغالب إلى إعادة الدخول فيها لأن الحلول السريعة فلما تصلح لحل المشكلات المتعاقبة والمتجددة التي تستلزم إعادة النظر والتفكير وليس مجرد التكرار والإعادة.
 - إن كل علاج يعطى لمواجهة مرض لم يتم تشخيصه بدقة تنتج عنه أضرار ومخاطر تفوق المرض ذاته، فالمعالجات السابقة لم تكن قليلة الجدوى فقط وإنما قد تؤدي إلى مضاعفات وآثار جانبية خطيرة لذا يتطلب الحل السليم، الفحص والتشخيص السليم لواقع النظام بأكمله وليس لجزئية منه.
 - إن التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة تفوق أهميتها التغييرات التي تنطلق من رؤية متسرعة ومنفعلة.
 - إن العلاقة بين الأسباب والنتائج لا تكون في جميع الأحوال مترابطة أو ظاهرة للعيان، وذلك يستلزم التصدي للظواهر والمشكلات في الجذور لمعرفة أسبابها ودوافعها.
- كما يمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي وذلك من خلال ثلاث فوائد هي ⁽¹⁾:
- 1/ يقدم أفكار وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة.
 - 2/ التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة.
 - 3/ يشجع على الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى الإحداث وبالتأكيد فإن الذي يتحمل المسؤولية ويواجهها في المنظمة بصورة أفضل ذلك هو المتخصص المهني جيد التعلم الذي يشغل مناصب مهمة.

¹ عزيز العبيدي، مرجع سابق، ص 155.

الشكل (1.1) أهمية التعلم التنظيمي



المصدر : عيشوش خيرة مرجع سابق ، ص 29

الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي

هناك العديد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي والتي تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى وهذه الخصائص هي كالاتي⁽¹⁾:

- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية، إنما ينظرون إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، بالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية.
- إن التعلم التنظيمي نتاج للخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، فالخبرة هي أفضل معلم حيث أنها تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام بالدروس التي يمكن اكتسابها من هذه الخبرة.
- ظاهرة جماعية، فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بمحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.

¹ عبد الرحمان هيجان، مرجع سابق، ص 681.

كما يضيف Dodgson عدد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي من أهمها⁽¹⁾:

- إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.
- إن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، لكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لابد أن تبني المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.
- إن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل يتعدى ذلك إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

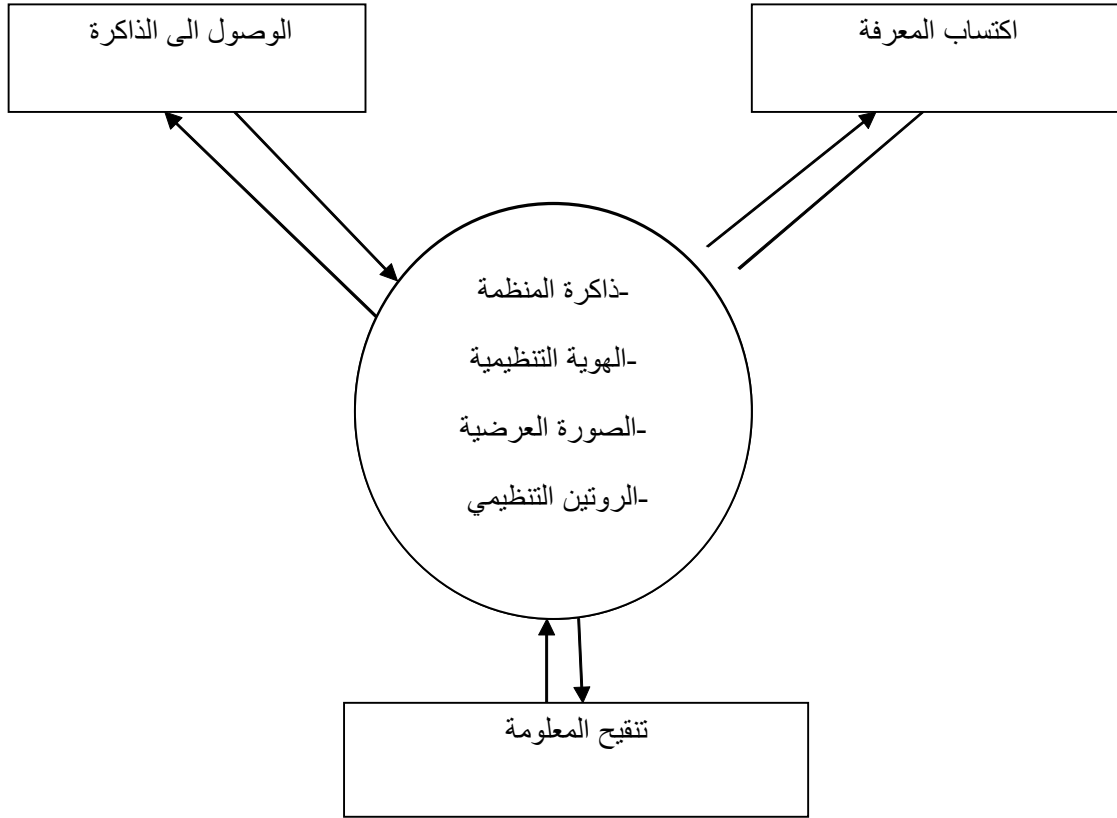
المطلب الثاني: مراحل عملية التعلم التنظيمي

على الرغم من قبول فكرة التعلم التنظيمي اليوم و أهميتها في أداء المنظمات فانه لا توجد نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين يمكن الاستناد عليه دون غيره فيما يتعلق بوصف المراحل التي تمر بها هذه العملية ، ذلك لان كل نظرية أو نموذج تحاول أن تشرح عملية التعلم التنظيمي بطريقتها الخاصة و إن اتفقت هذه النظريات و النماذج فيما بينها في بعض الأطروحات و المسميات المتعلقة بعملية التعلم التنظيمي ، وقدم كل من روبي و ساليس ROBEY SALES 1994 العمليات الأساسية في التعلم التنظيمي و المتمثلة في اكتساب المعرفة و تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة و فيما يلي شرح لمكونات هذا النموذج²

¹ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007، ص 61.

² فايز عبد الرحمان الفروخ (التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي)، دار جليس الزمان الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص.26.

الشكل (1.2): مراحل عملية التعلم التنظيمي



المصدر فايز عبد الرحمان الفروخ مرجع سابق ، ص 27.

الفرع الأول: الذاكرة التنظيمية

تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها اطر المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، وذلك يؤكد عن ضرورة أن يكون فهم هذه المعاني مشتركا بين أعضاء المنظمة، بحيث أن ذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد، حيث تتضمن تجارب و خبرات الأفراد إلى جانب ما تشتمل عليه ثقافة المنظمة و المتمثلة في البناء التنظيمي، وكذلك البناء المعماري للمنظمة، و الوثائق الرسمية و الملفات المتعلقة ب البيانات الخاصة بأنشطة المنظمة، والرموز و القصص و الطقوس السائدة في المنظمة كذلك الذاكرة التنظيمية تؤدي بدورها إلى نوع من التلاحم بين أعضاء المنظمة، كما أنها تؤدي في الوقت نفسه إلى نقل خبرات و تجارب المنظمة من الأعضاء القدامى في المنظمة إلى العناصر الجديدة فيها، و هذا بدوره يفسر قدرة المنظمة على الاحتفاظ ب الفهم المشترك للمعاني المستخلصة من تجاربها السابقة، و نقلها إلى الأعضاء الجدد و ذلك حتى عندما يترك الأعضاء الأساسيين المنظمة.

لذلك فإننا كأفراد داخل المنظمة نتعلم كيف نفكر و كيف نتصرف مثل بقية الأعضاء الأخرى أو بمعنى آخر فإننا نتعلم كيف نشترك كأعضاء في الهوية التنظيمية نفسها أو نتبنى الصورة العرضية أو نساير الروتين التنظيمي نفسه، و كلها تمثل مكونات الذاكرة التنظيمية.

أولا الهوية التنظيمية: كإحدى مكونات الذاكرة التنظيمية فإنها تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة، فيما يتعلق بخصائص المنظمة وحدودها ومهمتها ومجال نشاطها، والصورة التي يرى بها أعضاء المنظمة الداخليين وكذلك الأفراد خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، قوية أو ضعيفة، حسنة السمعة أو سيئة. هذه الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات، كما أنها قد تكون سببا في بقاء المنظمة واستمرارها في أداء مهامها، وبخاصة إذا كانت هذه الهوية قوية وإيجابية من وجهة نظر أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من الخارج.

ثانيا الصورة العرضية: فإنها تشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يصل بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة، وما ترتب عن هذه التصرفات من نتائج. لهذا فإن الاعتقاد بأن رضا العميل كما في شعار الخطوط الجوية السعودية " خدمتنا رضاكم " هو مفتاح النجاح في المنظمة يعد جزءا من الصورة العرضية. وبالطبع فإن هذه الاعتقادات وما يترتب عليها من نتائج قد تسري لفترة طويلة في المنظمة، وبخاصة عندما تحقق هذه المنظمة النجاح في أعمالها، لكنها عندما تمر ببعض المشكلات فإن الأعضاء في المنظمة يعاودون مراجعة مثل هذه المعتقدات والتساؤل حول مدى جدواها، ولربما ترتب على ذلك البحث عن معتقدات أخرى للخروج بالمنظمة

من الأزمة التي هي فيها.

ثالثا: الروتين التنظيمي: والذي يمثل العنصر الثالث لمكونات الذاكرة التنظيمية، يتكون هذا العنصر من المعلومات التي تبين الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما تسند إليهم مهمة ما، وطريقة تنفيذ هذه المهمة، حيث يمكن استدعاء هذه المعلومات من ذاكرة المنظمة من أجل إنجاز المهمة، هذه المعلومات تشبه إلى حد كبير العادات، لأنها تمثل استجابات روتينية لمواقف محددة لا تحتاج إلى كثير من التفكير أو التحليل، لهذا فإن الخبرات الروتينية التي تكمن في ذاكرة المنظمة تؤدي دورا كبيرا في اختصار الإجراءات، حيث أنها تساعد المنظمة في الاحتفاظ بالمعلومات التي تمكنها في التصرف في المواقف الحالية وفقا لما حدث في المواقف السابقة المشابهة لها، أو تلك القريبة منها، وهذا بدوره يساعد أعضاء المنظمة على قبول مثل هذه التصرفات، والسير وفقها، وذلك لأنها مجربة في ثقافة المنظمة.

وكلما نجحت المنظمة في توسيع دائرة المعايير المشتركة بين أعضاء المنظمة كانت ذاكرتها أكثر بساطة، وأسهل في الاسترجاع والفاعلية في مناقشة القضايا التي تواجه المنظمة، باعتبار المعلومات والخبرات الموجودة في ذاكرة المنظمة تمثل رصيدها من التعلم .

الفرع الثاني: اكتساب المعرفة:

من أجل تمكين المنظمة من التعلم فإنه لا بد أن تكون لديها القدرة على تمكينها من البحث باستمرار عن معلومات جديدة، والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها، ودمج ذلك كله في ذاكرة المنظمة. حيث يجب على المنظمة أن تعمل جاهدا من خلال سياسة التوظيف لديها على استقطاب الكفاءات المختلفة، وتدريبها ليؤدي إلى توسيع قاعدة المعلومات التي يمكن إضافتها إلى ذاكرة المنظمة ، كذلك فإن هناك نقطة يجب الانتباه إليها عند تعيين أعضاء جدد في المنظمة، وهي أن هؤلاء الأعضاء الجدد ربما يتحدثون الثقافة السائدة في المنظمة، بالتالي يخلون بميزان القوى الموجودة فيها، والذي غالبا ما يكون محصورا في القيادات العليا، وبخاصة في المنظمات التقليدية لورمانز (Loermans 2002). وعلى أية حال فإن الالتزام التنظيمي يتطلب اكتساب المعلومات واستقطاب أفراد ذوي خلفيات متنوعة، وتدعيمهم وتشجيعهم على التعبير عن وجهات نظرهم، حتى لو كانت تخالف القيم والقواعد السارية في المنظمة في الوقت الراهن.

وأخيرا لكي تقوي المنظمة من إمكاناتها في اكتساب المعلومات والتعلم، فإن عليها الاهتمام بتسهيل نظم الاتصال، سواء أكان ذلك داخل المنظمة ذاتها أم بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، بحيث هذا الاتصال يسهل

تبادل المعلومات وإثرائها، كما أنه يمكن المنظمة من التغلب على معظم العوائق التي قد تحول دون وصول المنظمة إلى المعلومات المناسبة، ورصدها في ذاكرتها، مما يعزز من إمكانياتها في التعلم والتعامل مع الأحداث اليومية الحالية والمستقبلية ماك كوين و بيكر. (Maqueen Baker 1996)

وهكذا نلاحظ أن عامل اكتساب المعلومات يعد عنصرا هاما في عملية التعلم التنظيمي، حيث يؤثر ويتأثر بذاكرة المنظمة، مما يحتم على المنظمة الاهتمام بالعوامل التي تسهل عملية اكتساب هذه المعلومات و تعزيزها.

الفرع الثالث: تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة:

بغض النظر عن الكيفية التي يمكن أن تكتسب بها المنظمة معلومتها، فإنه من المهم جدا تصنيف وتنسيق هذه المعلومات، بحيث يكون من السهل على أعضاء المنظمة الوصول إلى هذه المعلومات عند الحاجة إليها. المهم ليس حفظ المعلومات فقط ولكن المهم في كيفية الوصول إليها. إن الوصول إلى المعلومات المتواجدة في ذاكرة المنظمة من الممكن إتاحتها لأعضاء المنظمة، من خلال القواعد المكتوبة، ونظم الاتصالات الرسمية والغير الرسمية، والتدريب الرسمي والغير رسمي حيث توجه هذه القنوات الأعضاء بالتوجيهات الضرورية، والدروس المستفادة من خبرات المنظمة السابقة، لهذا يجب إتاحة الفرص لأعضاء المنظمة للوصول إلى هذه المعلومات ونشرها بينهم، وتجسيدها في الممارسات بشكل منتظم.

الفرع الرابع: تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة:

تتأثر كل من عملية اكتساب المعلومات والوصول إليها في ذاكرة المنظمة بمحتوى وطبيعة المعلومات الموجودة في هذه الذاكرة، ودرجة التنقيح والتعديل الذي تخضع له هذه المعلومات. إن ما هو موجود من معلومات في هذه الذاكرة ربما يقف حائلا دون الوصول إلى المزيد من المعلومات، وإضافتها إلى هذه الذاكرة إذا لم يتم تنقيحها على الدوام. لهذا السبب فإن مراجعة المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة تعد جزءا أساسيا من عملية التعلم التنظيمي.

مثل هذه المراجعة لذاكرة المنظمة قد تقود إلى ما يطلق دورة التعلم ذات الاتجاه المزدوج، وهي العملية التي يتم فيها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ومن ثم تبنى بعض السلوكيات وأساليب جديدة في العمل مقارنة بدورة التعلم ذات الاتجاه الأحادي. والتي تحاول فيها المنظمة الحفاظ على وضعها الراهن، من خلال تكرار بعض السلوكيات

السابقة، وإخفاء أخطائها، وبذلك يكون النوع الأول (دورة التعلم المزدوج) أجدى بالنسبة لعملية التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: مبررات و معوقات التعلم التنظيمي .

الفرع 1: مبررات التعلم التنظيمي

ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات في كافة مجالات الحياة. ويمكن رصد ضرورة هذا التعلم في العناصر

التالية: 1:

الانفجار المعرفي: إن ثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف عن كل ثلاث أو أربع سنوات.

التغير التقني: إن العالم اليوم يعيش عصر المعلومات ومراكز المعرفة وأبرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه في بنوك المعلومات ومراكز البحوث وترتب عليها ازدهار التعلم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة بمجرد الضغط على فأرة الحاسوب دون عناء.

التنافس: لعل أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وحرية ومرونة تحرك رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحويلها من المنافسة المحلية إلى الدولية من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق وهذا ما يتطلب السبق في توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها.

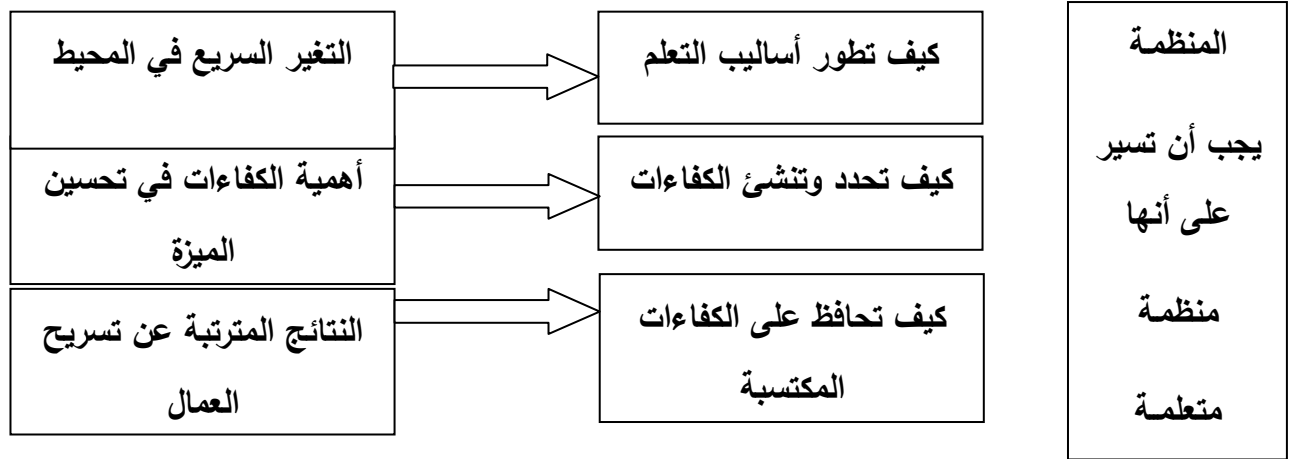
التغير الاجتماعي: ترك التغير الاقتصادي والثقافي أثراً واضحاً في التغيرات الاجتماعية والسياسية، انعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغير القيم والأذواق، بدأ المستهلكون يبحثون على السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة.

1- محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص58-59

إن الاهتمام المتزايد بمصطلحات التعلم التنظيمي سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني يمكن تفسيره بثلاث عوامل⁽¹⁾:

1. التغيرات السريعة المفروضة من المحيط: حيث تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وتتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم.
2. المكانة حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات: حيث قادت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات خلق ونشر والاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها.
3. سياسات التوقيف الجماعي عن العمل: والتي كانت نتيحتها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون بكيفية الاحتفاظ بها.

الشكل (1.3) مبررات التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 29.

تفاعلت هذه العوامل مع عوامل أخرى وأدت إلى ضرورة التعلم من أجل تمكينها من السيطرة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد، في هذا المجال يذكر "الكبيسي" أن عنصر كهذا يجب على مجتمعه ومنظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوماً

¹ عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص، 22.

بيوم، إن يطلعوا على كل المستجدات من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء.

الفرع 2 : معوقات التعلم التنظيمي

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

أولاً: على مستوى المنظمة: هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة أو تؤثر سلباً فيه، ونذكرها على التوالي:¹

❖ الهياكل التنظيمية التقليدية: تتصف هذه الأخيرة بأنها جامدة وغير مرنة، وتؤكد على الهرمية والتسلسل

الوظيفي والتمسك الحرفي بالإجراءات، مما يعيق تدفق المعلومات بانسيابية، يؤدي إلى عدم إتاحتها للجميع بالتساوي، ومن ثم إعاقة عملية التعلم وعليه تتطلب المنظمات المتعلمة هياكل شبكية مرنة تساعد على التعلم وتشجيعه.

❖ القيادة التقليدية: وتتصف هذه الأخيرة بتمسكها بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير، وضعف

تشجيع الحوار وعدم الانفتاح على الآخرين وضعف الشفافية لديها وابتعادها عن عمل الفريق، وعدم ثققتها بالغير وضعف تفويضها للصلاحيات واحتكارها للمعلومات، أو بفتنة محدودة جداً من الأشخاص وضعف رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم، أو حتى تشجيعه في المنظمة، وعليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع على التعلم وتفتح عليه.

❖ الثقافة التنظيمية السائدة: ² تتمثل في طبيعة المناخ التنظيمي والعلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة

ونمط القيادة السائدة، ونمط الاتصال، والعادات والتقاليد والقيم السائدة، ودرجة مساندة هذه الثقافة للتعلم التنظيمي، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع عملية التعلم أو إعاقتها، فمن المفروض على المنظمة تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأن تعمل على نشر القيم التي تدل على تعظيم أهمية التعلم التنظيمي.

1 عمر احمد الممشري، ادارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الاردن 2013، ص394.

2 زيد منير عبودي، التنظيم الاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2006، ص122.

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

❖ **عدم توافر البنية التحتية، وخاصة التكنولوجيا منها اللازمة لتحسين عملية التعلم التنظيمي وبناء منظمة**

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

❖ **التعلم الوهمي:** قد تلجأ المنظمة عن قصد أو عن غير قصد إلى تفسير النتائج المحققة بصورة خاطئة، أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار.¹

ثانيا على مستوى الفرد: ومن أهم معوقات التعلم التنظيمي على مستوى الفرد نذكر ما يلي:

❖ **عدم توافر الأفراد المؤهلين القادرين على التعلم،** وقد يرجع السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة للأفراد من ذوي الخبرات المتدنية، أو المستوى التعليمي المنخفض، توفيراً للمال و تخفيضاً للنفقات الرأسمالية المتمثلة في الرواتب.

❖ **العوامل النفسية:** وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السلي السائد في المنظمة، و شعور الفرد بالتوتر النفسي، وعدم الرضا عن العمل والولاء له أو حتى شعوره بالغرور بأن ما سينقل إليه من معلومات لا يساوي شيئا مما عنده مما يؤدي إلى عدم رغبته في التعلم بغرض تطوير عمله.

❖ **مقاومة التعلم :** إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة، قد تستلزم تغييرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته، أو في بعض العلاقات القائمة، أو في طريق نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين، مما قد يولد نوعا من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد، ثم مقاومة عملية التعلم. على مستوى المجتمع والبيئة الخارجية.

¹ عمر احمد الممشري، مرجع سابق، ص395.

ومن أهم معوقات التعلم التنظيمي في هذا المجال نذكر على التوالي:¹

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

المبحث الثاني: عملية التعلم التنظيمي

لكي يتم فهم حدوث عملية التعلم التنظيمي سيتم التطرق أولاً إلى كل من أنماط التعلم التنظيمي و نموذج ممارسته ومستوياته .

المطلب الثاني: أنماط التعلم التنظيمي

إن من الأمور الحيوية للمنظمات في عصر كثير الاضطراب والتغيير هو أن تتعلم كيف تتعلم، لهذا أوجد عدد من المفكرين كتابات متنوعة عن التعلم التنظيمي وكيف يمكن تطويره في سياق تنظيمي، ومن بين هذه الكتابات تصنيف أنماط للتعلم التنظيمي لأن ذلك لا يساعد فقط في تحديد وتوضيح التعلم التنظيمي، وإنما سيلقي الضوء على كيفية التعامل مع التعلم في المنظمات المتعلمة، أي أن له بعد وظيفي يخدم في عملية فهم التعلم التنظيمي وإدارته في المنظمة، وباستقصاء أدبيات التعلم التنظيمي نجد أنماط مختلفة للتعلم التنظيمي يمكن للمنظمات تطبيقها للتحويل إلى منظمات متعلمة، حيث يتفق أغلب الباحثين على تحديد أربع أنماط للتعلم التنظيمي هي كالأتي:²

الفرع الأول: التعلم التكيفي:

وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، " أي أن المنظمة تتكيف مع تغيرات البيئة وذلك من أجل سد الفجوة بين الأهداف والنتائج وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث يرى Marguardt أن التعلم التكيفي يحدث عندما يتعلم الفرد أو الجماعة أو المنظمة من التجارب السابقة أو عندما تقوم المنظمة بتعديل الإجراء (السلوك) الممارس سابقاً وتحليل النتائج المترتبة عليه وقياس الفجوة

¹ عمر احمد الممشري، مرجع سابق، ص، 396، 397.

² بريطل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص25.

الحاصلة بينها وبين الهدف المرغوب الوصول إليه. أي أن هذا النوع من التعلم يدور حول التقليد والاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم أو منتجاتهم أو خدماتهم. ويتضمن هذا النمط من التعلم التنظيمي الأنواع التالية حيث يعتبر **Argyris and Schon** من أوائل المفكرين الذين أشاروا إلى هذا النوع من التصنيف.

1- التعلم أحادي الحلقة: في هذا النوع من التعلم يعمل أفراد المنظمة على تحسين الإجراءات (السلوك) دون التغيير في القواعد والقيم الحاكمة لسلوكهم، حيث يتم بموجبه تعلم الأفراد من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب من نتائج ومخرجات، فهذه المخرجات تكون بمثابة التغذية الراجعة للأفراد فهم إما رضوا بما ترتب عن قراراتهم فيحرصون على إعادتها وتكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون مراجعتها، وأما أنهم لا يكونون راضين عنها فيتوقفون عن العمل بها، فالنتائج المتحققة هي التي تزودنا بالمعرفة وهذه المعرفة هي التي تضبط سلوكياتنا. وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يعمل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، كما يهدف إلى المحافظة على الوضع الراهن للمنظمة وضبطها مع تغيرات المحيط الداخلي والخارجي.

ومن أهم الأمثلة الواقعية لهذا النوع من التعلم نذكر منها: اكتشاف مفتشي مراقبة الجودة عيبا في المنتج فينقلون المعلومة إلى مهندسي الإنتاج الذين يقومون بتغيير مواصفات المنتج للتخلص من العيب، ملاحظة مديري التسويق أن المبيعات الشهرية قد انخفضت فيحققون في هذا الانخفاض من خلال البحث عن تفسير يمكن استخدامه لتصميم إستراتيجيات تسويقية جديدة تساهم في رفع المبيعات، أيضا إعداد الموازنات السنوية التي تتضمن تقديرات تخمينية عما يتوقع صرفه خلال السنة القادمة فإذا كانت النتائج قريبة مما هو متوقع فإن الموازنة تحافظ على أرقامها، وان كانت غير واقعية فيتم تغييرها على أساس التجارب السابقة في هذه الأمثلة يقوم أفراد المنظمة باكتشاف الأخطاء وتصحيحها حيث أن هذه التجارب التي تنتج خلال عملية التعلم تقوم بالمحافظة على قدر معين من الثبات للمنظمة، والذي حتما سينعكس سلبا على المنظمة كونها ستعمل فقط على التحسين دون العمل على استشراق المستقبل لمعرفة المستجدات التي غالبا ما تكون مغايرة تماما لما تعيشه من ظروف ومستجدات.

2- التعلم ثنائي الحلقة:

يعد هذا النوع من التعلم أكثر شمولاً من التعلم الأحادي الحلقة حيث أن المنظمة لا تقف عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها فقط بل يتعدى ذلك إلى البحث عن أسباب هذه المشكلات والقرارات البديلة التي تحول دون وقوعها من خلال إعادة التفكير في السياسات والأساليب التي سببت حدوث هذا النوع من المشكلات سعياً إلى

تقليل المستوى التراكمي للأخطاء. بمعنى أن عملية التكيف مع الظروف المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك أو الأعمال إلى تغيرات في القيم والأعراف والأهداف التي تشكل ثقافة المنظمة، وهذا النوع من التعلم يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير إستراتيجيات جديدة وتعديلات جوهرية في المنظمة في إطار توفير القدرات والمهارات والمركز المستقبلي والإستراتيجي والتنافسي الذي تسعى لتحقيقه في مجال عملها. والشكل (3) يوضح التعلم الأحادي والثنائي الحلقة.

3- التعلم ثلاثي الحلقة:

يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها حدوث التعلم الأحادي والثنائي الحلقة، حيث يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة أو ما يسمى (Unlearning)، وذلك من خلال إعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم، وأحد أهم الأساليب والطرائق التي تفيد المنظمة في التعلم هو تقويم الأداء، فمثلا عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك بأنها بحاجة إلى التعلم لإيجاد أساليب وعمليات جديدة وذلك لسد هذه الفجوة. وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يهدف إلى مساندة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم. من خلال ما سبق يمكن توضيح أهم الفروق الجوهرية الموجودة بين التعلم أحادي الحلقة والثنائي والثلاثي والتي تتمثل في الآتي:¹

- يحدث التعلم الأحادي الحلقة عندما يتم تصحيح الأخطاء، وذلك من خلال تغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف.

- أما التعلم الثنائي الحلقة فيحدث عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل لمعايير وسياسات وأهداف المنظمة، أي أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك إلى تغيير في القيم والأهداف التي تشكل ثقافة المجتمع.

- ويحدث التعلم الثلاثي الدورة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد أطر جديدة للفهم.

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 76

وإجمالاً يمكن أن نقول إن التعلم الثنائي والثلاثي يهتمان بلماذا وكيف نستطيع تغيير المنظمة إلى نطاق أوسع من الخطط والإستراتيجيات، في حين يهتم التعلم الأحادي بقبول التغيير من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة.

الفرع الثاني : التعلم التفاعلي.

ويقوم التعلم التفاعلي على فرضية أن الأفراد يتعلمون بصورة أفضل عندما يجتمعون معا ويناقشون قضايا عامة، وبالتالي هو عبارة عن طريقة لتطوير العاملين بالمنظمة من خلال ما يقومون به من مهام وواجبات التي تعد بمثابة وسيلة للتعلم، ويرى Reveans أنه عبارة عن طريقة للتعلم تتطلب من كل فرد أن يعرض مشكلة من مشكلات العمل الواقعية التي لم يقترح نحوها أي إجراء بعد ويتم مناقشة المشكلة بواسطة الفريق بحيث يقدم كل واحد رؤيته واقتراحاته لحلها بناء على خبراته وتجاربه السابقة.¹

وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يفترض أنه لا يوجد تعلم من دون عمل يجعل الفرد ينمي قدراته ومهاراته من خلال تعامل الأفراد مع بعضهم البعض في حل المشكلات ومن تأملهم لخبرات بعضهم البعض.

الفرع الثالث :التعلم التنبؤي

يشير التعلم التنبؤي إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، كما يقصد به التغيرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها، حيث ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها، لذلك يطلق عليه التعلم الإبداعي.²

وللتمييز بين التعلم التكويني والتنبؤي نجد أن التعلم الأول يميل إلى كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة، بينما يتوجه التعلم التنبؤي إلى العمل على زيادة قدرات واستعدادات المنظمة للظروف المتوقعة لتكون أكثر إبداعاً في تعلمها.

الفرع الرابع: التعلم الجماعي يتطلب هذا النوع من التعلم عدداً من القدرات مثل حل المشكلات، التحريب بمدخل جديدة والتعلم من خلال الممارسات الجديدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة كل هذا يؤدي إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم .

¹ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص77

² محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص78

وبذلك فهو ينطلق من فكرة أن كل فرد عبارة عن صانع للمعرفة من خلال عملية التعلم المستمرة بحيث يعمل على نقلها إلى الآخرين في المنظمة، لذلك فإن فريق العمل ضروري لتحسين صنع القرار الفردي وتحويل المعرفة من فرد إلى آخر، لذلك فإن صانع المعرفة له أهمية خاصة في المنظمة التي تعمل على تحقيق التوازن بين التعلم وتوظيفه وبين بناء خبرة جديدة، وتحسين خبرات موجودة. وبوجه عام يمكن القول إن التعلم التنظيمي يتحقق من خلال اكتساب المعارف والمهارات من الخبرات المباشرة وما تفرزه من نتائج فعلية وفوائد عملية، كما يمكن أن يتحقق بطرق غير مباشرة كالمحاكاة والاستفادة من الآخرين الأكثر معرفة أو الأفضل خبرة، لكن يفضل لإسهامات المفكرين دور هام في هذه العملية.¹

المطلب الثاني: نموذج ممارسة عملية التعلم التنظيمي:

ومن خلال دراسة النموذج (أيوب، 2004: 73) التي استندت في دراستها إلى دراسات كل من Jaai (Marquardt & Reynolds, 1994: 91; Denton, 1998: 91; Goh 1998) هناك نموذجاً عاماً للأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي، هذا النموذج يقوم على وجود ثلاثة أبعاد أساسية هي إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط (البعد الاستراتيجي) والهيكلة التنظيمي المرنة الذي يدعم عملية التعلم في المنظمة (البعد التنظيمي) وثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي (البعد الثقافي) لذلك سيتم اعتماد هذا النموذج نظراً لما يحويه من مضامين فلسفية تفسر وتتفاعل وتتداخل مع أحداث الواقع الميدان ويمكن بيان أبعاده كما يأتي 2:

الفرع الأول: إستراتيجية التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي) يتضمن هذا البعد إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط من خلال:

- أ- الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة وتعني أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية مشاهجة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- ب - متابعة التغييرات البيئية وتعني توقع التغييرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك

¹ برطل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 31

² أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي. (دراسة ميدانية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 15 العدد 3 لسنة 2013، ص 247.

من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها تعمل قدر الإمكان لمصلحة المنظمة مما يدعم قدرتها على التعلم.

ج - إستراتيجية التعلم وتعني أن تكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعد هذه الإستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

الفرع الثاني: بعد هيكل تنظيمي يدعم عملية التعلم التنظيمي (البعد التنظيمي): يتضمن الأتي:¹

أ- تشجيع العمل من خلال الفريق، إذ يشجع ذلك على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات وتوليد الأفكار الجديدة والاستجابة للتغيرات مما يؤمن تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

ب- الهيكل التنظيمي المرن قد يكون أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي كهيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار والعمل على تقليل المستويات الإدارية وتجاوز الروتين. ج- إيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها مع أفراد المنظمة جميعاً ويتضمن ذلك اكتساب الخبرة والمعلومات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة ونشرها والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرف على أفضل الممارسات وتطبيقها.

الفرع الثالث: بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي (البعد الثقافي) يتضمن العناصر الآتية:²

أ- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة وذلك بإيجاد بيئة عمل تثنم التعلم بدرجة عالية وتشجعه، وتعد أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد عند التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

ب- البيئة المساندة للتعلم وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ومن ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة، مع مراجعة الوضع الحالي للمنظمة والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الأفراد على إيجاد طرائق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتوجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعين.

¹أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص، 248.

²أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص، 249.

ج- جودة التعلم أن الاهتمام بالجودة العالية للتدريب والتعلم غالباً ما تعد الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في المنظمة على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية وهذا يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

المطلب الثالث : مستويات التعلم التنظيمي .

يشير مختلف الباحثين المهتمين بنظريات التعلم التنظيمي (Kim 1993, Senge 1996,) إلى أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، وأنه توجد علاقة وثيقة بين مختلف مستويات التعلم التنظيمي، وأن نتائج التعلم الفردي تمثل نقطة انطلاق للتعلم التنظيمي وأن المنظمة تتعلم من خلال أعضائها الذين يشكلون التعلم الجماعي الذي يجد مصدره من الفرد. وهذه المستويات كما يلي:¹

الفرع الأول: التعلم على المستوى الفردي الفردي

معظم الأفراد قد مروا بتجارب مختلفة "التعلم" من خلال المؤسسات التعليمية في المجتمع، هذه العملية التعليمية تبدأ من خلال المعلم أو الأستاذ الذي يزود المتلقي بعدد متنوع من المعارف والمهارات في الموضوع الذي يقوم بتلقينه لهؤلاء المتعلمين، هذا التعلم من الممكن التحقق من حدوثه من خلال إظهار قدرة المتعلم على التذكر أو التحليل، من خلال التقارير أو الاختبارات التي يطالبها الأستاذ من هؤلاء المتعلمين، ومن الممكن أن يتحول هذا التعلم إلى سلوك أو تصرفات أثناء تفاعل الفرد مع مجتمعه أو بيئته التنظيمية. وعليه فإن عملية التعلم الفردي بهذه الصورة المبسطة تفسر أن الفرد يتعلم من خلال الخبرة والتجربة الذي يقوم بتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهه، ومن ثم تصحيح الأخطاء الناجمة عن ممارستها.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التعلم الفردي على أنه ذلك التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين". وهو أيضاً عبارة عن طريق للوصول لهدف معين (حل المشكلات، أو الإجابة عن التساؤلات) مرتبط بما لدى الفرد من معرفة، للإجابة على مختلف التساؤلات.

¹ بريطل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص18.

وبالتالي فإن تعلم الفرد من خلال الممارسات والتجارب التي يمر بها في عمله وتفاعله مع الآخرين يؤدي إلى اكتسابه معارف جديدة، كما قد يتعلم من خلال برامج تطوير الموارد البشرية والوسائل الأخرى مثل دراسة ومعرفة الذات ومن خلال التوجيهات التي تعطى للأفراد، ولكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك القدرة والرغبة على التعلم.

وبناء على كل ذلك فإن استراتيجيات التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تعمل على تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة في مواقع العمل. وبذلك فإن هذه الاستراتيجيات تضم أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنتقل إلى الفرد المعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والقدرة على التطبيق في موقع التكوين والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل، والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جهة القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين، والتعامل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم الفردي بمعنى يتم تغيير سلوك الفرد إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة وفي ذات الوقت يوفر له فرصاً أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

الفرع الثاني: التعلم على المستوى الجماعي¹

تزايدت عدد الدراسات الإدارية التي تناولت موضوع التعلم الجماعي أو ما يسميه البعض فرق التعلم، حيث أصبح في غاية الأهمية كونه يعتبر الوسيلة المهمة في ترسيخ الأفكار والأنشطة الواردة في موضوع التعلم التنظيمي، فهو يضم عدداً من المواضيع الرئيسية مثل الأهداف والمسؤوليات المشتركة والمحاذثة، المشاركة في صنع القرار وحل المشاكل والاستقلالية، تنمية البنى الفكرية والمعرفية، وجمع الأفكار الإبداعية، وعلى هذا الأساس يعتبر العمل الجماعي ضمن الفريق مصدراً مهماً من مصادر التعلم للأفراد.

ويعتبر بيتر سينج أن الجماعة هي وحدة أو مفتاح التعلم في المنظمة، حيث عرف مجموعات التعلم على أنها "عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق". " وهي أيضاً عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون بشكل جماعي لإنجاز هدف مشترك"، كما تعرف على أنها أحد أساليب التعلم التي تتم من خلال التفاعل المتبادل أثناء تشكيل جماعات عمل". وبالتالي فإن التعلم الجماعي هو

¹بريطل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص19

ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، بحيث يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة.

ولعل من أبرز خصائص التعلم الجماعي هي قدرة أعضاء الجماعة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح، ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء وعند التدقيق في سلوك أعضاء الجماعة نجد أنهم أناسا صادقين يحترم بعضهم البعض بصدق حتى وإن اختلفوا على مواضيع معينة وهم يشتركون في نماذجهم العقلية، كما أنهم يتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة. لذلك يمكن القول بأن أسلوب التعلم الجماعي يختلف تماما عن الأسلوب التقليدي في التعلم الذي يؤكد على ضرورة توصيل المعرفة إلى الآخرين وتسليمها على شكل دراسات ونظريات ونتائج وبحوث، وبعد تسليمها يستطيع المتعلم استخدامها لأغراضه الخاصة، وكما نرى فإن التعلم التقليدي هو عملية موضوعية وخارجية.

كما أن الاهتمام بالتعلم الجماعي لا ينصب على فرق العمل في مستوى التنفيذ فحسب بل امتد مفهومه ليشمل الفرق التي تتكون في المستويات الإدارية العليا والتي تعمل على صياغة إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وتوجه المنظمة إلى التعلم واكتساب المعرفة وغيرها من الأدوار القيادية.

ومن وجهة نظر ديناميكية نجد أن الجماعة تتمتع بأهمية كبيرة نظرا للتأثير المتبادل، الذي يظهر في علاقتها مع المنظمة، والذي يمكن توضيحه في النقطتين التاليتين:

1- تأثير الجماعة على المنظمة: فهي تعمل على تشكيل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل الفردي، حيث يحمل الأفراد في داخلهم مجموعة من القيم والأهداف والمصالح والقدرات الشخصية والتي تمثل هوية ذلك الفرد المستقلة، ومن خلال عمليات التفاعل الجماعي بين الأفراد في الفريق والعلاقات التي تربط بينهم يتكون للجماعة هوية أخرى مستقلة، ومن هنا تتشكل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل المشترك والعلاقات التي تربط بين الجماعات في مختلف المستويات التنظيمية، وتعتمد صحة هذه الهوية على النوع الثاني من التأثير المعاكس.

2- تأثير المنظمة على الجماعة: حيث تتأثر الجماعة بالنظام الكلي الذي يضم ثقافة المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى تأثيرها بأنماط القيادة وخصائصها والبنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية التي توفرها.

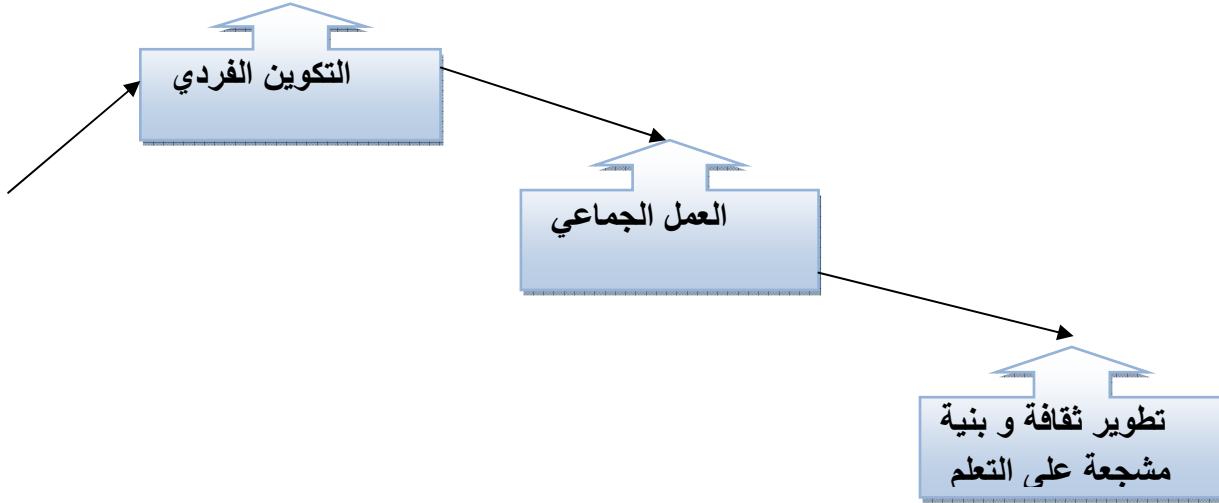
الفرع الثالث: التعلم على مستوى المنظمة¹

على الرغم من عدم وجود نظرية متكاملة للتعلم على مستوى المنظمة لكن هناك بعض المحاولات الجادة في هذا المجال بالرغم من اعتمادها بشكل واضح على التعلم الفردي، حيث يؤكد الباحثون بأن مجموع التعلم على مستوى المنظمة يكون أكبر من مجموع التعلم الفردي. ولكي تحقق المنظمة التميز يجب عليها أن تستفيد من طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وبالتالي زيادة معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تعمل فيها، والتساؤل الأساسي الذي يطرح كيف يتم انتقال تعلم الأفراد إلى المنظمة؟

وعليه فإن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، و يعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على اكتساب المعارف والخبرات باستمرار و تبادلها بشكل كبير، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وتقييمها والاستفادة منها، بما يخدم المصالح التنظيمية عنده يمكن أن تتعلم المنظمة. كما أنه عبارة عن محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة والعمل في نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعوق عمل المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها .

¹يربطل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص22.

الشكل: (1.4) مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة، مرجع سابق ، ص 21.

إن هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها ف التعلم الفردي ينمي و يدعم التعلم الجماعي و العكس صحيح و التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة¹

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة مفاهيم عامة.

المنظمات الرائدة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تستطيع توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها، وتأخذ الميزة التنافسية من توجهاتها الإستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي تمكنها من بلوغ أهدافها. ونظراً لزيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني وغير التقني، وزيادة حدة المنافسة، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية، كان لا بد للمنظمة أن تتبنى نهجاً جديداً يعتمد على التعلم المستمر، من أجل التصدي لهذه التحديات والاستعداد لمواجهة المنافسة العالمية القادمة.

المطلب الأول: مفهوم و خصائص المنظمة المتعلمة

الفرع الاول : مفهوم المنظمة المتعلمة.

¹ عيشوش خيرة، مرجع سابق ، ص 21

مثلاً يجد الباحث في مفهوم المنظمة المتعلمة أسماء كثيرة تحمل نفس المدلول، كذلك يواجه تعدد التعاريف، فكل كاتب يحاول من خلال تعريفه للمنظمة المتعلمة أن يوصل وجهة نظره من خلال التركيز على زاوية معينة قد تنتج عن خلفيته أو خصصه، مما يجعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف موحد لهذا المفهوم.

1. Peter Seng تعريف بيتر سونج

المنظمات المتعلمة هي منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم وطاقاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون بها بالفعل. وهي المنظمات التي تنشئ نماذج تفكير حديثة وشاملة. ويطلق فيها العنان للطموحات الجماعية. ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم بشكل جماعي.

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر، تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر.¹

2. تعريف غارفين Garvin وآخرون

المنظمة المتعلمة هي المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في صنع واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم." كما عرف غرفن المنظمة المتعلمة أيضاً على أنها المنظمة الماهرة في إيجاد واكتساب المعرفة، وكذلك في تحويل سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس المعرفة الجديدة والتطورات الجديدة التي اكتسبتها.²

3. تعريف موبلانين Moilanen

قدم موبلانين تعريفاً للمنظمة المتعلمة عام 2001. وكان مفاده، أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تدار بشكل واع ومنظم، حيث إن عملية التعلم تعد أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها، كما في أنشطتها اليومية، وتعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام عملية التعلم، وتسعى إلى بناء هيكل يساعد على تسهيل عملية التعلم، وتحتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي. كما أنها، تستثمر في بناء قيادة تساعد الأفراد

¹ شريف مسعود، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة (دراسة حالة لمنظمة جنرال إلكتريك) أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، ص 115

² عيشوش خيرة مرجع سابق ص 42 .

على إيجاد أهدافهم وأهداف المنظمة، وفي جمع معلومات مكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي.¹

4. -تعريف (Maarqwrdt,2002):

أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج. واعتمد في هذا الإطار على مصادر التعلم لتعريف المنظمة المتعلمة ووصفها بالمنظمة التي تقوم إدارتها بشكل مستمر بفحص تجاربها وتحويلها إلى معرفة ميسرة لجميع مواردها البشرية.²

الفرع الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة.

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، ومن الضروري توفر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية في المنظمة حتى يمكن وصفها بالمنظمة المتعلمة، وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول هذه الخصائص، وفيما يلي أهم خصائص المنظمات المتعلمة كما أشار إليها مجموعة من المختصين في مجال المنظمة المتعلمة: يقول ماركريت أن المنظمة التي تضم وتدمج عناصر المنظمة المتعلمة سيكون لديها قدرات أو خصائص هائلة وهي:³

- 1- التوقع والتكيف بسهولة أكبر للتأثيرات البيئية.
- 2- الإسراع في تطوير منتجات، عمليات وخدمات جديدة.
- 3- تصبح ماهرة أكثر في التعلم من المنافسين.
- 4- الإسراع في نقل المعرفة من جزء في المنظمة إلى جزء آخر.
- 5- تتعلم بفعالية أكثر من أخطائها.
- 6- تقصير الوقت اللازم لتغيير الإستراتيجية.
- 7- تحفيز التحسين المستمر في جميع أنحاء المنظمة.

¹ مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في " القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014، ص 30.

² بريطل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 43.

³ مؤيد علي أبو عفش، مرجع سابق، ص 22.

8- جذب أفضل العاملين.

9- زيادة التزام وإبداع العاملين.

الجدول رقم (1.1): خصائص المنظمة المتعلمة

المصدر	الخصائص	الكاتب
Dymock et Mccarthy,2006, P529	<ul style="list-style-type: none"> -خلق فرص للتعلم المستمر. - تطوير الاستفسار و الحوار. - تشجيع تعلم الفريق و التعاون. - زيادة قدرة الأفراد على الرؤية المشتركة. -ارتباطها ببيئتها التنظيمية. - إنشاء نظام لإكساب و مشاركة التعلم 	Watkrids And MarSick 1996
(Marquardt, 2002 P32)	<ul style="list-style-type: none"> - توقع التغيرات المستقبلية في البيئة و القدرة على التكيف مع تأثيراتها - تطوير واستحداث إجراءات و عمليات و خدمات جديدة بشكل سريع. - نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة و بينها و بين غيرها من المنظمات بسرعة و سهولة. - استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة. - إثارة و تحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة - استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة. 	Marquardt 2002

المصدر: عيشوش خيرة ص 45، 46

تباين الآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية، حيث تنظر بعض الدراسات إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه و تنتج من أنشطة معرفية تتمثل في تحصيل المعرفة و توزيعها، و حرفها و توثيقها، ثم تفسيرها و توظيفها و ترى دراسات أخرى أن المنظمة المتعلمة بنمط قيادها التعليمية التي تحرص على تعلم أساليب التفكير و التحليل و التحوار و تبادل الأفكار و المعلومات مع الآخرين و هيكلها التنظيمي التعليمي الذي يساعد على إثراء المعرفة و نشرها في كافة المستويات التنظيمية و تشكيل اللجان و فرق العمل و بطاقتها البشرية التي تمتلك المهارة و الثقة بالنفس و قوة التأثير على الآخرين و القدرة على التصرف و التحرك بفاعلية.¹

المطلب الثاني: أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.

وفيما يلي تفصيل لهذا التحول، الذي تتطلبه ضرورات التغيير المنظمي²:

- ✓ **من الهيكل العمودي إلى الأفقي** : لان الهيكل العمودي يوجد مسافات بين المدير والعاملين ، وان الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية ، ويظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا .
- ✓ **ومن المهام الروتينية إلى ادوار التمكين** : إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي ، يوفر المسؤولية ، ويسمح للشخصي باستخدام قدراته ، ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف ، كما أن الأدوار يمكن تعديلها ، وإعادة تعريفها وهذا يسمح بالمرونة .
- ✓ **من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات** : ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية ، وسلم الرواتب وغيرها ، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظيف المنظمة ، وجعلها تعمل في المستوى الأفضل ، كما أن الريادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين ، لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعل .

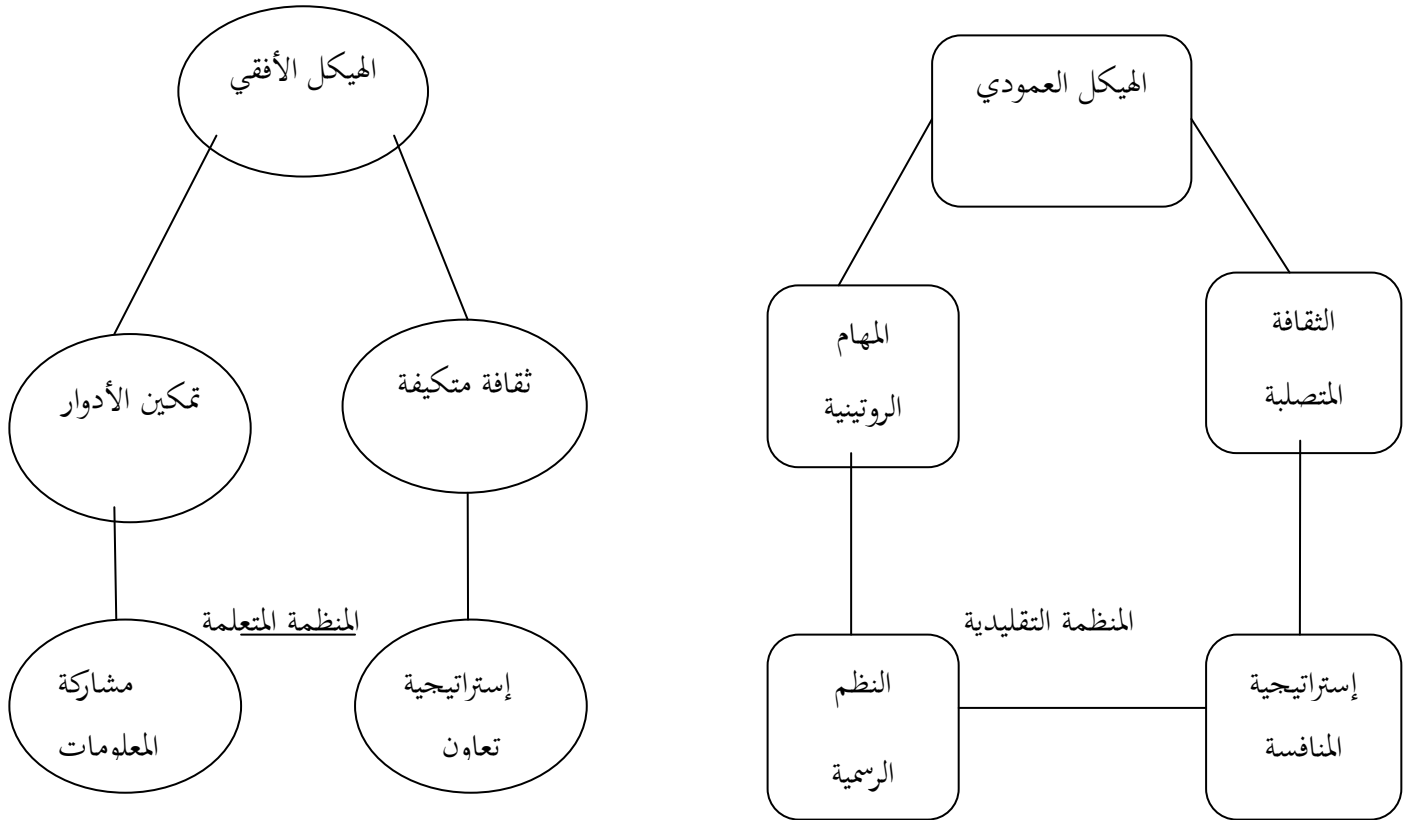
¹ عيشوش خيرة ، مرجع سابق ، ص 46.

² غسان عيسى إبراهيم العمري ، دور الرافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2009 ، ص 27.

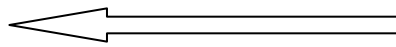
- ✓ ومن إستراتيجية المنافسة إلى التعاون : تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين ، ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية ، لا أن تفرضها من الأعلى ، ذلك لأنها على تماس مع الزبائن والموردين ، والتكنولوجيا الجيدة ، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية ، مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف ، حتى مع المنافس وخاصة عالم عوامة الأعمال .
- ✓ وأخيرا من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة، التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة، والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

✓

الشكل (1.5) التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة



بيئة مستقرة - أداء كفؤ



بيئة مضطربة - منظمة متعلمة

المصدر : غسان عيسى إبراهيم العمري مرجع سابق ، ص، 27

هذا وتتبنى المنظمة المتعلمة قيما وثقافة مختلفة يمكن إجمالها في الآتي:1:

- ✓ أن الكل أهم من الجزء وان الحدود بين الأجزاء قليلة، ليسمح ذلك بحرية تدفق الأشخاص والمعلومات والأفكار، من خلال التنسيق والتعلم المستمر.
- ✓ المساواة قيمة أساسية ، تحرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها ، وهو ما يؤكد على تعامل الجميع بعناية واحترام ، مما يعزز من إيجاد المناخ الآمن والموثوق به للتجريب ، حتى ولو نتج عن التجريب خطأ، فلا بأس به ، و ذلك لتعزيز التعلم .
- ✓ الثقافة التي تشجع على اتخاذ المخاطرة والتحسين والتغيير، فالقيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما.
- حتى لربما تكافئ المخطئ لتشجيعه على التعلم والنمو .

المطلب الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

غالباً ما يقترن مصطلحا التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث لا يمكن الحديث عن أحدهما دون الآخر، الأمر الذي يوحي بأن لكلاهما نفس المعنى، أو يوحي بوجود علاقة قوية بينهما، وهذا ما دفع بالكثيرين إلى دراسة هذه العلاقة وفهمها، ونتج عن هذه الدراسات وجهتي نظر. تفر الأولى بوجود اختلاف بين المصطلحين، والثانية لا تفرق بينهما، وفيما يلي سيتم التركيز على وجهة النظر الأولى.

يرى كل من فنغر وبراناند Brand & Finger أن التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط وعملية والتي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم. ويتولد عن هذه العملية أساليب تفكير جديدة ومفيدة يتعلم فيها الأفراد كيفية العمل معا. ونتيجة للتعلم التنظيمي تصل المنظمة لما يعرف بالمنظمة المتعلمة.

من خلال هذا التعريف يظهر أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة مثل العلاقة بين العملية التي توصل لبناء الهيكل، بمعنى أن التعلم التنظيمي هو العملية والمنظمة المتعلمة هي الهيكل.

أما ما ركزت فيوضح العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث

¹ غسان عيسى إبراهيم العمري، مرجع سابق، ص، 28.

بما التعلم، ويكسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك جعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.(1)

وهناك وجهة نظر مشابهة، تفيد بأن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث إنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم.(2)

وهناك من يوضح الفرق بين التعلم التنظيمي كنظام منهجي والمنظمة المتعلمة كبيئة عمل، بقوله أن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة عبر ما يشكلها من أفراد وجماعات، وتهدف هذه العملية إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها، أما المنظمة المتعلمة فهي نوع أو شكل من أشكال المنظمات التي توسع باستمرار قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة، وذلك باستخدام التعلم كأداة استراتيجية هادفة للتحسين التنظيمي والفردى، وكذلك من خلال تسهيل التعلم لكافة أعضاء المنظمة من خلال القضاء على أي عائق أو حاجز أمام نجاح عملية التعلم والتطور.(3)

¹ شريفى مسعوده، (إدارة التغيير التنظيمى و دورها فى ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك) ، أطروحة دكتورا

جامعة الشلف ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، ص126.

² محمد بن علي ابراهيم الرشودي مرجع سابق 2007، ص57

³ شريفى مسعوده، نفس المرجع ، ص126.

خلاصة.

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية و ضرورة التعلم كأجمع وسيلة للتكيف مع المستجدات و مواجهة التحديات، فالتعلم التنظيمي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص و التوجه نحو استثمار أفضل لصالح المنظمة و العمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية و بات لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء و النمو، و تحقيق ميزة تنافسية مستقبلا.

و أهم ما يلفت الانتباه عند التعرض لهذا الموضوع هو أن التعلم التنظيمي يشكل وسيلة فعالة لتحسين أداء ووظائف المنظمة بشكل عام و ثمرة من ثماره لكونه يمكن المنظمة من الارتقاء إلى منظمة متعلمة.

تمهيد

إن تحسين الأداء و تطوير و تجديد المؤسسات لم يعد أمرا اختياريا. و لكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء و الاستمرارية و عدم الاندثار. لذا كان الاهتمام في هذا العصر بقضية الأداء من منظور كلي شامل، يستهدف في الأساس تكوين و تدعيم القدرات التنافسية. فأصبح مفهوم هذا الأخير يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي، و أصبحت المؤسسة الآن تهدف لتحقيق أحسن أداء في ميدان نشاطها.

إن الظروف الحالية تجعل المؤسسات تواجه العديد من الضغوطات الناتجة عن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، هذا ما جعلها تسعى و بصورة مستمرة نحو التطور، الإبداع و التحسين باعتباره السبيل الوحيد لاستمرارها و نموها. فبقاء المؤسسة في هذا المحيط التنافسي الذي يعتبر التغيير فيه هو الثابت الوحيد، يعتمد في قدراتها في التقييم الفعال لأدائها و في تجديد الاستراتيجيات التي تمكنها من التحسين في قراراتها و بلوغ أهدافها. وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسات قد استخدمت العديد من الأدوات و أنظمة تقييم و قياس الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات و تحسين أدائها، إلا انه مع ذلك لا يزال قياس الأداء و وضع الاستراتيجيات الفعالة يمثل تحديا مستمرا بالنسبة للمؤسسات و الباحثين بسبب الطبيعة المعقدة التي تميز المؤسسات من جهة و العدد المتزايد من المتغيرات المؤثرة فيها من جهة أخرى.

بناء على هذا قسمنا مضمون هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: قياس و تحسين الأداء المؤسسي

المبحث الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحسين المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء في المؤسسة.

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء من خلال التطرق إلى أبرز التعاريف التي تناولته ثم تمييزه عن مختلف المفاهيم المجاورة له .

الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي.

مفهوم الأداء : إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse¹.

وفي الجانب الأكاديمي يعرف (P.DRUKER) الأداء بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، غير أن مفهوم النجاح المؤسسات ما زال يكتنفه بعض الغموض في أطره المنهجية والإجرائية، ويرى البعض أن جميع المفاهيم التي وردت في أدبيات الباحثين كنجاح المؤسسة، والأداء التنافسي، والأداء الاستراتيجي، والأداء طويل الأمد، والأداء التشغيلي تصب مجتمعة في مفهوم أداء المؤسسات بوصفه مفهوما شاملا، أما الاختلاف في التوصيف والتسميات فيعود إلى الاختلاف في المداخل وفي النظر إلى النجاح من منظور داخلي أو خارجي أو مرحلي².

مفهوم الأداء حسب (Miller et Bromily) : ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: انعكاسي لكيفية

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد الأول نوفمبر، 2001، ص 86.

² شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 33، 2014، ص 114

استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرها على تحقيق أهدافها.¹

وكما يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.²

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقتزن بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية.³

الكفاءة: Efficiencies الكفاءة تعني القدرة على تذنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة. فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشودة بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

الفعالية لها تعاريف عدة من أبرزها رأي Katz & Kahn أن الفعالية يمكن تعريفها و فهمها من خلال العديد من الأبعاد و الجوانب. فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد و الإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل، و الفعالية تشير أيضا إلى القدرة على البقاء و الاستمرار والتحكم في البيئة.⁴

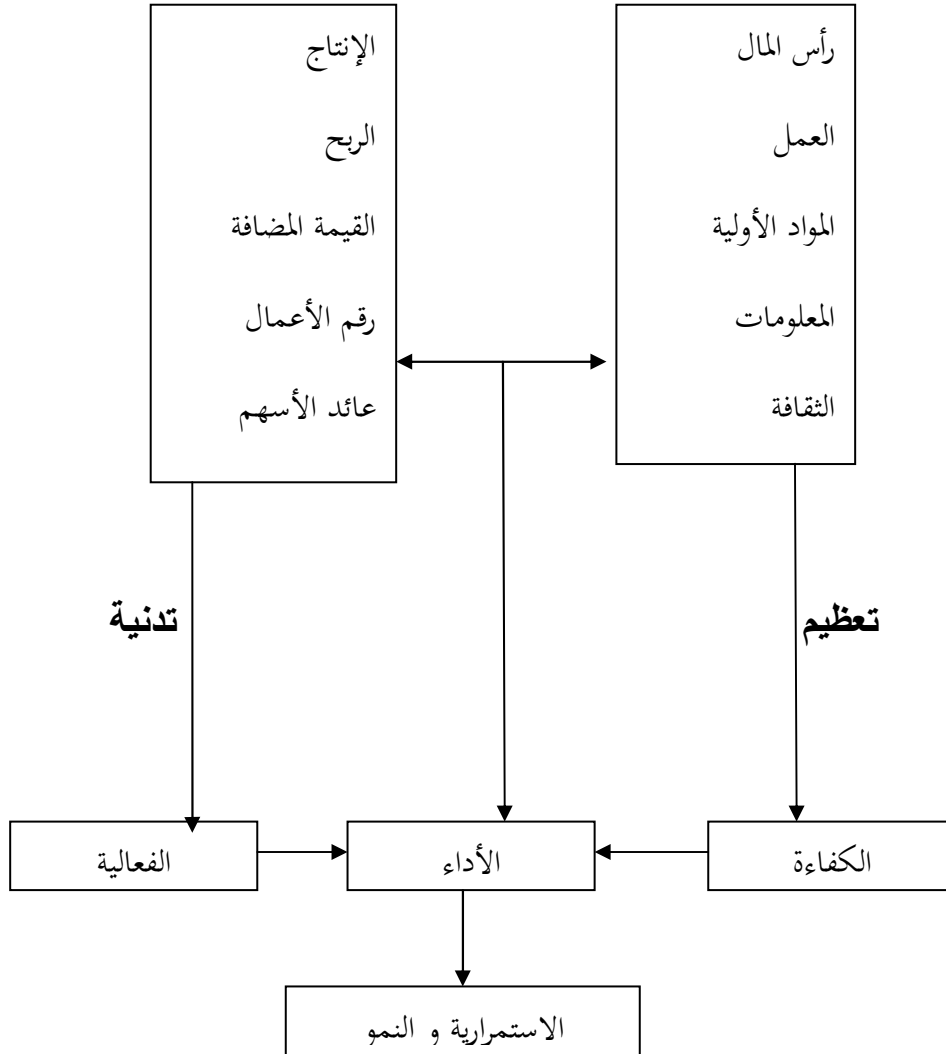
¹ الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2010-07/2009، جامعة الجزائر، ص 217.

² محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مليئة الحظنة بالمسيلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة لمسيلة، 2007، ص، 115.

³ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حلة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص، 50.

⁴ شكارا هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص، 104.

الشكل (2.1) الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 88

الفرع الثاني: مستويات الأداء المؤسسي.

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتمثل هذه المستويات في: ¹

الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز و وضع مالي متميز.

الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد. لا الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل ، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة.

¹ عمر تيمجغدين، (دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص 50

الفرع الأول: حسب معيار الشمولية: والذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:¹

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

الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى :

بإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى :
أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

الفرع الثاني: الأداء حسب معيار المصدر: تبعا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.²

1- الأداء الداخلي : وهو أداء ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من ثلاث توليفات وهي :

أ- الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها اثر كبير على أداء المؤسسة فكثير من الكتاب قد حصروا أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط وعرفوه على انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ولا يمكن إنكار أن المورد البشري قادر على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

ب- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بفعالية .

ج- الأداء المالي: وهو قدرة المنظمة على تجسيد جانب من أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

الأداء الداخلي: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال مواردها بشكل فعال، مواردها البشرية والتقنية والمالية.

¹ عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص 88.

² ديدة كمال، (واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية)، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (UN.I.CA.B)، مذكرة ماجستير، ورقلة، 2013/2012، ص 57

الأداء الخارجي: ويعرف بالأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

وحتى يتحقق الأداء لابد من المؤسسة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي والتنبؤ بها، فهذه التغيرات الخارجية تؤدي إلى تغير في مسار المؤسسة، فنجاح أو فشل المؤسسة يتحدد من خلال قدرتها على التلاؤم مع بيئتها الخارجية، ويظهر هذا الأداء عند ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، أو ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فان هذه التغيرات تؤثر في الأداء إما بالإيجاب أو بالسلب.

ومن خلال هذين النوعين من الأداء الداخلي والخارجي يتضح لنا أن أداء المؤسسة ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية من جهة واستغلال الفرص المتاحة من الخارج من جهة أخرى.

الفرع الثالث: التصنيف حسب المعيار الوظيفي .

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى

و التي تعتبر أساسية في المنظمة وهي : الإنتاج ، المالية ، التسويق ، الموارد البشرية .

أ - أداء الوظيفة التسويقية :

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات ، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء ، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين...¹

إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا و مقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن ، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقلالات .

ب - أداء الوظيفة المالية : وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، و بناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة و غالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم و

¹ مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية

تحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدد الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المر دودية أو معنويا و ذلك بيث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.¹

ت - أداء وظيفة الإنتاج : و هنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل ، بيئة العمل ، تكاليف الإنتاج ، كفاءة العمال ، التحكم بالوقت و الإنتاج ، المراقبة على الآلات، معدل التأخر

ث -أداء وظيفة الأفراد الموارد البشرية : و تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم و أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق .

الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة . ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية :²

أ-الأداء الاقتصادي : تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف ، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا الطبيعة التداخل فيما بينها ، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي . ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي .

ب-الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية ، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي

¹ مزغيش عبد الحليم، نفس المرجع، السابق، ص26

² عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -بسكرة، أطروحة دكتورا

، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص52

تتأثر به .

ج-الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها و مدى تطويرها و تحيينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

د-الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة . ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب ، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيصى الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة .

المطلب الثالث: أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة فيه .

الفرع الأول- أبعاد الأداء.

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:¹

أ- البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقوم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادية.

ب- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون

¹ الشيخ الداودي، مرجع سابق، ص218.

أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ).

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها و في تصنيفها أمراً صعباً للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها من جهة، و درجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية و التكنولوجية، و مجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساساً في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات و رغبات الأفراد، و هناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات.

عموماً يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:¹

أ- عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً: يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية و التقليل من تأثيرها السلبية، و يمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب و التكوين، و هي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين و زيادة دافعيتهم و أداءهم.

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:²

أ- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات. نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

✓ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

¹ عادل بوجمان، مرجع سابق، ص، 47.

² عمر تمجدين، مرجع سابق، ص 51-52.

✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج. مستويات الأسعار.

✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب - الهيكل التنظيمي : وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد ، وعدد المجموعات الوظيفية ، وكذا عدد المستويات الإدارية ، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له ، و ما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ج- الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة ، وتضم على الخصوص:

✓ هيكل القوى العاملة.

✓ نظام الاختيار والتعيين.

✓ التدريب والتأهيل والتنمية.

✓ نظام الأجور والمكافآت.

✓ نظم تقييم الأداء.

ب- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: و المتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و عوامل سياسية و قانونية. بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية و النوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسيا، و منها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق و الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء و قياسه.¹

ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي:²

1- العوامل السياسية : إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب ،

التأميمات ، الحظر على نشاط بعض المؤسسات ، الانقلابات ، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

¹ عادل بوجمان ،مرجع سابق،ص47

² عمر تمجدين،مرجع سابق،ص53

2- العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم ، معدلات البطالة ، اتجاهات الأجور ، توفر الطاقة وتكلفتها...الخ.

3- العوامل الاجتماعية : تتمثل في التركيبة السكانية ، التوزيع الجغرافي ، الأنماط الاستهلاكية ، مستوى التعليم...الخ.

4- العوامل التكنولوجية : وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير ، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات ، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

5- العوامل البيئية والتشريعية : منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين ، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين .

المبحث الثاني: قياس وتحسين الأداء .

لقد بدأ الاهتمام بعملية قياس الأداء في الآونة الأخيرة تأخذ اهتماما كبيرا نظرا لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة على تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية، ويعد قياس الأداء منهج استراتيجي أي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم الإنتاجية.

المطلب الأول: قياس الأداء و أهميته.

منذ أكثر من قرن، كتب اللورد كيفين قائلاً: عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية. كما يضيف "جينز" بأن: ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة. إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء.¹

¹ مومن شرف الدين ،دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حلة مؤسسة نقاوس للمصبرات ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ،2012/2011،ص:53.

الفرع الأول: تعريف قياس الأداء.

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة و تسجيلها، و لاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا.¹

ويعد قياس الأداء منهج استراتيجي أي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين و فرق العمل وزيادة قدراتهم الإنتاجية²

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء.

ومن بين فوائد قياس الأداء ما يلي:³

- ✓ تؤدي عملية قياس الأداء إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرامج، فضلا عن غاياته ومستوى أدائه.
- ✓ يوفر قياس الأداء آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا .
- ✓ يركز قياس الأداء على الاهتمام بما يجب إنجازه، ويحفز المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ✓ كما يؤدي قياس الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء .
- ✓ ويساعد قياس الأداء أيضا على تبرير تنفيذ البرامج وتكاليفها.
- ✓ كما أنه يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل .

المطلب الثالث : مؤشرات قياس الأداء الحديثة (محاوِر بطاقة الأداء المتوازن).

أعتبر الريح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خاصة من طرف مفكري النظرية الاقتصادية الجزئية)، وهذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أداءها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها، ومن ثم فالتصور الذي كان سائداً هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحاً أكبر هي التي لديها

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2007، ص 487.

² ديدة كمال، واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص 65

³ وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 70 ، 71.

أداء جيد. وفقا لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها، غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة، والتي تعبر بصفة أدق عن أدائها. وتستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أداءها الفعلي مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حقته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، مع الإشارة إلى وجود طرق تقليدية في قياس الأداء، وأخرى حديثة؛ إلا أننا سنركز هنا على الطرق الحديثة، مع الإشارة بإيجاز إلى الطرق التقليدية.¹

تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تُستخدم في قياس أداء المؤسسات في: الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المر دودية المالية، المر دودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية. ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشارا واستعمالا خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق بين مرد ودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين.

غير أن هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي تعرضت إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينات من القرن الماضي لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط، وإهمالها لما يسمى (Stakholder value) مثل الزبائن؛ وبداية من تسعينات القرن الماضي تم إعادة النظر في المؤشرات المالية، وهذا بوضع التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات المحيط. وكمحاوله لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتخذ الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الإستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظرا لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن تم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي.²

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة ، إلى بداية عام 1990 عندما قررت مؤسسة NOLAN NORTON أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات . ولقد تم ذلك في ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المؤسسة في

¹ الشيخ الداودي، مرجع سابق، ص 222.

² الشيخ الداودي، نفس مرجع سابق، ص 223.

مجالات مختلفة وبدول متعددة ، مما سمح بايج مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

وتعرف بطاقة التقييم المتوازن على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم . أما مأمون العمري فيعرفها بأنها عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة ، والتسجيل (SCORE) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج ، والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال .¹

كما عرفها محمد محمود يوسف بأنها "نظام للإدارة MAN AGEMEN SYSTEME وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء MEASUREMENT SYSTEM والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجياتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية. 2

الفرع الثاني: المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

كثيرا من المحللين ومتخذي القرار ينظرون إلى المؤشر كأساس لقياس مستوى الأداء الذي تم خلال فترة ماضية، إلا أنه في ظل نظام التقييم المتوازن للأداء فإن المؤشر هو وسيلة تعمل على تحقيق إستراتيجية المؤسسة من خلال التحقيق المرهلي للأهداف. يمكن عرض الإطار العام للنظام من خلال محاوره الأساسية والعلاقات الموجودة بينها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة. وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:³

1- المحور المالي للمؤسسة: ينصب التحسن في نهاية الأمر إلى تعظيم ثروة المساهمين (تعظيم ربحية السهم وتحقيق معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة..). المؤشرات المالية تعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات وهي تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت في المؤسسة. إن الأهداف المالية تعتبر المحصلة النهائية المحاور الأخرى للنظام، و اختيار مقاييس الأداء المالي لا بد أن يكون مرتبط بإستراتيجية المؤسسة.

¹ عمر تيمجدين، (دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص 73

² عمر تيمجدين، نفس المرجع السابق، ص 74

³ حسين حساني، تقييم الأداء في شركات التأمين، حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007/2006، ص 42.

اختيار المؤشرات المالية: إن اختيار المؤشرات و مقاييس الأداء المالية مرتبط بطبيعة الإستراتيجية المتبناة داخل المؤسسة، فإذا كانت الإستراتيجية هي إستراتيجية النمو فإن المؤشرات تأخذ بعين الاعتبار تطور معدلات النمو ك: نمو رقم الأعمال.

✓ نمو عدد الزبائن.

✓ معدّل دوران الأصول.

2- محور العملاء

إن التنوع و الاختلاف في نوعية العملاء و تفضيلا تمم تحتاج إلى دراسة تسويقية تفضيلية لهم، فمن الواجب تحديد طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه وكذا المجال السوقي الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله. وتختلف معايير تحديد هذه الفئات فقد تكون المستوى المادي، الثقافي أو المعنوي. يساعد هذا التحديد في تحقيق المؤسسة لإستراتيجيتها.

التعرف على العملاء يساعد في وضع المؤشرات الخاصة لقياس أداء هذا المحور بحيث يمكن استخدام

- مؤشرات تبين عدد وحجم العملاء.

- مؤشرات تبين درجة ولاء العملاء للمؤسسة.

- مؤشرات تبين مدى التحسين في شريحة السوق للمؤسسة.

لقياس الأداء الخاص بمحور العملاء يمكن القيام بدراسة استقصائية يتم التعرف من خلالها على أفراد العينة المستقصاة إلى جانب تحليل خصائص المؤسسة و أهم منافسيها لمعرفة مستوى الخدمة المقدمة والقيام بعملية مقارنة .

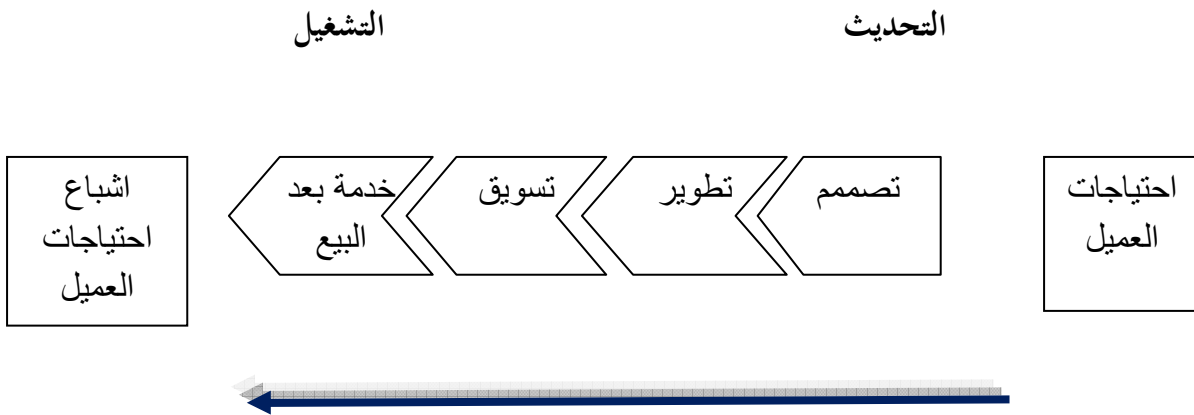
من أهم المعايير التي يمكن استخدامها في الدراسة نجد تقييم الخدمة من حيث السعر ومدى ملائمة السعر لجودة الخدمة، تقييم سرعة التعويض، تقييم كفاءة العاملين، تقييم مدة الانتظار، تقييم معاملة المستخدمين للزبائن وتقييم الوكالات من حيث الانتشار، من حيث النظافة و من حيث الراحة.

3- محور عمليات التشغيل الداخلية

تركز المؤشرات والمقاييس المتعلقة بهذا المحور على الجوانب التي يمكن تحسينها والتغلب على ما فيها من قصور، ففي ظل هذا النظام يتم اقتراح مراحل جديدة وتطوير المراحل القائمة بشكل يمكن المؤسسة من تلبية احتياجات الزبائن، الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق الأهداف المالية المرتبطة بالمساهمين.

والشكل التالي يبين أن تقييم المنتج وتطويره يخضع إلى تحديد احتياجات الزبون.

الشكل رقم (2.2): محور عمليات التشغيل الداخلية و دوره في إشباع احتياجات العميل.



المصدر: حسين حساني، مرجع سبق ذكره ص44

في ظل مفهوم نموذج سلسلة القيمة، كل نشاط داخل المؤسسة يحقق قيمة إضافية، كما يمكن تجميع بعض الأنشطة في مراحل أساسية ك التحديث، التشغيل و خدمة بعد البيع. فمثلا في مرحلة التحديث تعتمد بعض المؤسسات على استخدام المؤشرات التالية:

- الفترة الزمنية التي يتم خلالها تقديم منتجات جديدة.

- المقارنة بين ما يقدمه المنافسون من منتجات و ما تقدمه المؤسسة.

- نسبة مبيعات المنتجات الجديدة بإجمالي المبيعات.

4-محور التعلم والنمو:

يعمل هذا المحور على رفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين، الأمر الذي يمكنهم من القيام بعمليات التشغيل الداخلية هدف تحقيق رضاء الزبائن وتحسين الوضع المالي للمؤسسة. إن محور التعلم والنمو يمكن من نقل الإمكانيات والطاقات إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق إستراتيجية المؤسسة. إن اختلاف المستوى التأهيلي، الفني و التقني للموظفين يؤدي إلى اختلاف أدائهم و بذلك أداء المؤسسة ككل، يمكن النظر إلى هذا المحور من خلال :

- قدرات و مهارات العاملين بالمؤسسة وطريقة تقديمهم للخدمات و بالتالي خلق الرضى و الوفاء لدى العملاء.

- الآداب من حيث احترام و تقدير الزبائن.

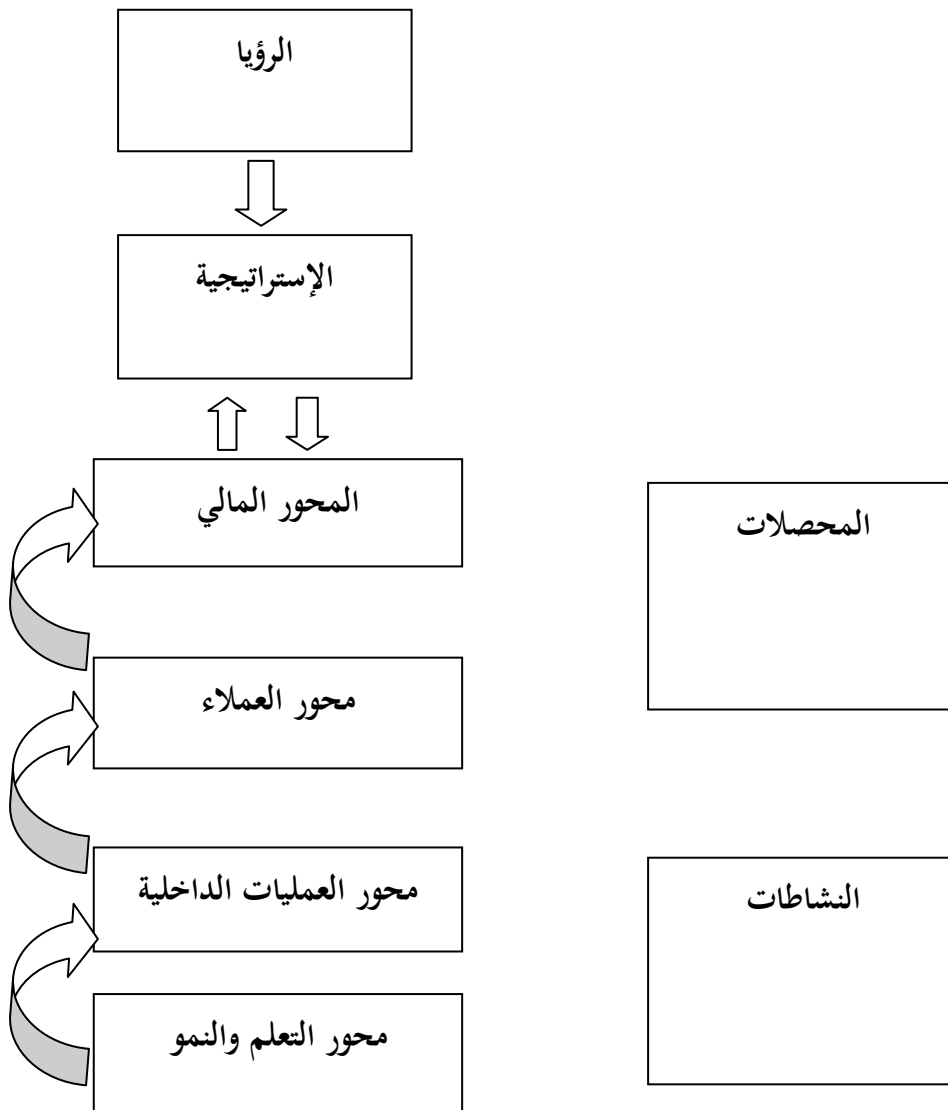
- الأمانة من خلال القدرة على كسب ثقة الزبائن.

- الحوافز و الدافع للالتزام بالعمل.

لقياس المحور يمكن استخدام المؤشرات الأساسية التالية:

- رضا العاملين من خلال نشاط العامل ، الأداء الجيد للعامل، اندماج العامل و مدى دعمه وتحفيزه.
- درجة الاحتفاظ بالعاملين من خلال نسبة العاملين الجدد إلى إجمالي العاملين و معدل دوران قيادات العاملين.
- إنتاجية العامل من أكثر المؤشرات استعمالا هو إنتاجية العامل من الإيراد المحقق.

شكل (2.3) هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عمر تمجدين، مرجع سابق، ص 74

الفرع الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:¹

1. توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد .
2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، مما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي ؛
3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.
4. تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الإحتلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل. ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي:
 - وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية؛
 - فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية؛
 - لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المنظمة؛

¹ صلاح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف، 2011/2012، ص25-

- تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة؛
- تحديد المبادرات الإستراتيجية اللازمة؛ وكذا قيادة دورية للأداء ومراجعة الإستراتيجية (تقييم الإستراتيجية).
- تشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية.
- وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في:
- تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة؛
- ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها؛
- زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية؛
- التركيز على مفهوم التوافق والتكامل **Alignment** وهذا من خلال التركيز على موارد المؤسسة و الجهود الفردية والجماعية وجهود صانعي القرار على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الثالث: تحسين الأداء

عملية تحسين الأداء من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في المنظمة، تهدف المنظمة من خلالها إلى أداء مواردها البشرية ومن تم أدائها العام. وهي في الواقع تشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المنظمة يتوجب على المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص القيام بمراقبة الأداء والبحث في سبيل تحسينه، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة التقييم والتحسين السليمة والفعالة.

الفرع الأول : مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.¹ ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:²

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)؛

¹ عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص، 85

² عمر تمجدين، مرجع سابق، ص، 54

– إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛

– التركيز على النظم والعمليات ؛

– القياس المستمر ومتابعة الأداء.

الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة. و سنتناولها فيما يلي¹:

1- دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة:

أ- **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر

بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر

الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما

من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما

تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على

تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ب- **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس

المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا

يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج

الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ج- **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد

المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة

لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي

ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

¹ عمر تمجددين، نفس مرجع سابق، ص، 54

د-المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام ب التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: تُعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة. فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية. من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولية اجتماعيا وتحسن من أداءها هي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة ؛
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة. أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.

المبحث الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة.

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 الايجابي والإبداع وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع مشكلات العمل المتغير بالاستمرار.

المطلب الأول: دور التعلم الفردي في تحسين أداء المؤسسة.

اختلف الباحثين في إلحاق صفة التنظيمي على التعلم فيرى البعض أن التعلم لا يمكن أن يكون تنظيميا إلا إذا كان موضوعه المنظمة في حدّ ذاتها فالتعلم الفردي و التعلم التنظيمي أمرين مختلفين تماما ومنفصلين كون التعلم التنظيمي هو نتاج لعمل المنظمة ورغم عدم امتلاك هذه الأخيرة لعقل كالبشر، إلا أنها تمتلك أنظمة معلومات وأنظمة معرفية وكذا ذاكرة تنظيمية. في حين يرى البعض الآخر أن تعلم أي فرد داخل المنظمة قد يكون تنظيميا إذا أثر في أداء المنظمة وممارساتها. فالمنظمة 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 بعض الباحثين أن التعلم الفردي يؤسس للتعلم التنظيمي هذا الأخير يغذي التعلم الفردي. فالمنظمة مشكلة من مجموعة من الأفراد والتعلم الفردي ضروري من أجل التعلم التنظيمي. بالمقابل، للمنظمة المقدرة على التعلم بصفة مستقلة من كل فرد وليس من مجموع الأفراد. وهكذا، ورغم أن الفرد هو الوحيد القادر على التعلم إلا أنه ينتمي إلى نظام للتعلم أين يتم تبادل وتحويل المعارف الذاتية. ويرتكز التعلم التنظيمي -من منظور المنظمة المتعلمة- كذلك على جودة إدارة المعلومات التي تربط المنظمة ببيئتها المحيطة، فالمنظمة تتفاعل مع ثلاثة أصناف أساسية من المعلومات: المعلومات التعاقدية المتعلقة بالمبادلات مع الفاعلين (الزبائن، الموردن، البنوك، العمال، إلخ)، المعلومات المتعلقة بالمحيط العام، والمعلومات الذاتية للمنظمة. وكنتيجة لذلك يمكن القول أن التعلم التنظيمي يرتكز على نسقين مستقلين لكن جد متكاملين: نسق فردي، على أساس حلقة التعلم الكلاسيكية "إشارة-تفسير - استجابة" بالنظر معايير مرجعية تتعلق كذلك بمجموعات الأفراد في إطار تنظيمي يشجع التعلم، و نسق جماعي أساسه تشكيل مرجعيات مشتركة ويستلزم إدارة كفاءة للمعلومات انطلاقا من التمثيليات المرمزة وتنظيم اجتماعات حول هذه التمثيليات.¹

تفترض الدراسات أن التعلم التنظيمي يحسن أداء المنظمة من خلال تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للمنظمة سبقا على غيرها. ويسعى التعلم التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد التعلم التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كأساس لرفع كفاءة أداء المنظمة.

¹ نور الدين بن شوفي، محفوظ درغوم، دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق التعلم التنظيمي، بالمؤسسة دراسة ميدانية على فرع الصناعات المعدنية،

لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام ، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معادلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم.

فالهدف الأسمى من التعلم التنظيمي هو تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظمة بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وخلق ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء ، وزيادة فعالية العاملين فيها ، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والاجتماعية والبيئية التي تساهم في بقاء وإنماء المنظمات وتنشيط دورها في إسعاد الأفراد والجماعات .

وكمثال عن المنظمات التي اعتمدت التعلم التنظيمي كوسيلة لتحسين أداءها حالة Motorola التي حادات كهدف استراتيجي ضرورة التعلم مدى الحياة من أجل التكيف السريع مع رغبات الزبون ، والإبداع ، مما جعلها تنفق 4% من كتلتها الأجرية على التكوين ، وتخصص لكل عامل :

- تكوين ميداني أثناء أداء المهام و الوظائف.

- أكثر من 40 ساعة تكوين رسمي في العمل . وقد تبين أن مردودية التكوين لدى Motorola تقدر ب 30 دولار لكل دولار واحد ، مما دفعها لإنشاء جامعتها الخاصة Motorola University¹.

المطلب الثاني: دور التعلم الجماعي في تحسين أداء المؤسسة.2

تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية ، تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء ، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة وعمليات المنظمة ، وتتيح لها التحول إلى المنظور الإستراتيجي في الربط بين التخطيط والتنفيذ وبالتالي تحسين الأداء. فقد أثبتت الدراسات التي أجراها الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين التعلم الفرقي وتحسين أداء المنظمة ، ففي دراسة أجراها « Edmonds On » للمستشفيات كشف فيها أن تصحيح الأخطاء الطبية يتم بمساهمة التعلم الفرقي، وأن التعلم الفرقي له تأثير على عملية التعلم التنظيمي والفعالية الشاملة ، Power et Waddell, 2004, p, 246 وفي دراسة أجراها « EdmondSON » وآخرون ل 16 مستشفى لجراحة

¹ عيشوش خيرة ،مرجع سابق ،ص107

² عيشوش خيرة ،نفس المرجع ،ص108

القلب لتقييم التعلم الفرقي داخل المستشفى ، أثبتت النتائج على أن التعلم الفرقي وتمكين فرق العمل لها تأثير على قدرة المنظمة على التعلم والابتكار وبالتالي تحسين أداء المنظمة .

فاستخدام التعلم الفرقي يساعد في توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمات الحديثة والتي لا تتوفر في التعلم الفردي من خلال مبدأ التداؤبية ، كما أن فرق العمل تساعد في زيادة الاعتمادية بين وحدات المنظمة والأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم. وتساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها والفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين فيها . ومن الفوائد المترتبة عن التعلم الفرقي مايلي:

- ✓ التعاون هو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتواجدون مع الفريق ويريدون له أن ينجح وبذلك تقل المنافسة الفردية. كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق ويقدم كل مشارك معارفه وخبراته للفريق .
- ✓ ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة لبعضهم البعض بحرية ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية ، كما تتدفق المعلومات بحرية من الأسفل إلى الأعلى (من الموظفين إلى الإدارة) ، ومن الأعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى الموظفين) ، وبين الإدارة والوحدات وبالتالي يكون للتعاون فائدة أخرى في تحسين أداء المنظمة.
- ✓ الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل في معلومة محددة ، أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر سدّ هذه الثغرة ، كما أن العمل يكون أكثر تحفيزا ويدفع إلى المنافسة لتحقيق الأهداف .

المطلب الثالث: دور التعلم المنظمي في تحسين أداء المؤسسة.

فقد أثبتت الدراسات التي أجراها الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء في المؤسسة،

نذكر منها ما يلي: ¹

- ✓ انه يقدم أفكارا وتصورات جديدة عن أداء المؤسسة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة المنتجة والمستقطبة من مختلف المصادر، وحسن استغلالها خاصة ما تعلق منها بالمعرفة الحرجة.

¹ شنشوننة محمد ،مرجع سابق، ص 113-114

- ✓ يزيد من مستويات الإبداع التنظيمي و التكيفي عبر عملية التجديد التي يتم تشجيعها، والسعي إلى التغيير التنظيمي بما يستجيب لطموحاتها وأهدافها.
 - ✓ يشجع التعلم التنظيمي الانفتاح على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المؤسسات من الاستجابة إلى الإحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة.
 - ✓ يعد التعلم بالنسبة للمؤسسة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات.
 - ✓ يساعد على التعلم مع المنافسين والزبائن والموردين، والاستفادة من الأخطاء المصححة التي تدخل ضمن الخبرات والتجارب المعرفية للمؤسسة في مجال التطوير والتراكم المعرفي في الذاكرة التنظيمية.
 - ✓ يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون وتشكيل فرق عمل ذات قدرة عالية على التكيف مع كل المستجدات، وقادرة على توظيف الخبرات والتجارب.
- كما أن من أمثلة القرن الماضي على مكانة التعلم التنظيمي، ما حققته الشركات اليابانية من تفوق على نظيرتها الأوروبية والأمريكية رغم قلة موارد اليابان، ومثال ذلك نظام الإنتاج عند تويوتا (JUSTE A TEMPS) والمفاهيم التي تم تبنيها في هذا الإطار، كلها نابعة من التعلم التنظيمي الفردي والفرقي التي كونت نوعا من الانضباط الفردي والجماعي صعب من عملية التقليد حتى بالنسبة لأحسن الشركات الأمريكية، وزاد من القدرات التنافسية اليابانية .

خلاصة:

إن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعته من طرف جميع المؤسسات وبالأخص الصناعية منها باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها المتمثلة بإجماع المفكرين والباحثين في البقاء، الاستمرار والنمو، حيث يتم ذلك عن طريق التركيز على بعض الجوانب كالكفاءة، الفاعلية والإنتاجية.

ويعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد في الورشات والمصانع على الاقتصاد الوطني، فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة، وعليه ينعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي، وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركتها الدول المتقدمة وبدأت في أعلى مستويات الإنتاجية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها بعض أكبر الاقتصاديات في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج. حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية حول الأداء إضافة إلى قياس وتحسين الأداء المؤسسي مع ذكر المؤشرات قياسه، ثم دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي وتحسين الأداء وذلك باعتبار التعلم التنظيمي مدخل من مداخل تحسين الأداء في المؤسسة.

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري لدور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة ،سنحاول في هذه الدراسة إسقاط ما جاء في الجزء النظري ودراسة العلاقة بين متغيري البحث على إحدى المؤسسات الاقتصادية وقد تم اختيار مؤسسة الجبس و مشتقاته -أولاد جلال - كنموذج .وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة .

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و تفسير النتائج.

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة .

سنتعرف في هذا المبحث على مؤسسة صناعة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال وذلك من خلال الاطلاع على طبيعة نشاطها واختصاصاتها ودراسة هيكلها التنظيمي وكذا أهم أهدافها وأهميتها وكذا بعض التفاصيل الأخرى التي تمكن أخذ فكرة عن المؤسسة .

المطلب الأول:لمحة عم مؤسسة الجبس و مشتقاته

الفرع الأول: نشأة مؤسسة الجبس ومشتقاته – أولاد جلال –

تأسست هذه المؤسسة برأسمال قدره 10000000.00 دج إلى غاية سنة 2010 بعد ذلك عدل في سنة 2013 ليصل إلى 630000000.00 دج وهذا في إطار البرنامج المسطر من طرف وزارة الصناعة المتوسطة والخفيفة، وبعد هذه الدراسة المقامة من طرف المعهد الوطني للدراسات والتنمية INPED حول إمكانيات واحتياطي المنطقة من المادة الأولية (الجبس) ونظرا للنتيجة الايجابية تقرر إنشاء الوحدة بتاريخ 08 ماي 1977 تحت اسم مؤسسة البلدية لإنتاج الجبس ومشتقاته وهذا لغرض تلبية احتياجات الولاية .

وبدأت التجارب مع الإنتاج في 01 سبتمبر 1983 ولكن الانطلاق الفعلي مع التدشين كان في 01 جانفي 1984 بطاقة إنتاجية قدرت ب : 100 طن/24 سا أي ما يعادل 30000 طن سنويا .

أما في سنة 1985 تم إدراج مؤسسة الجبس ومشتقاته إلى الشركة الولائية لمواد البناء و بقيت تابعة لها حتى صدور قانون استغلالية المؤسسات وموجب قرار رقم 01/88 المؤرخ في 07 فيفري 1990 أصبحت تسمى بمؤسسة الجبس ومشتقاته – أولاد جلال - .

وفي سنة 1993 أصدرت الخزينة قرار إداري رقم 729 في إطار تطهير المؤسسة العمومية لامتنعاص النتيجة السلبية. وفي 21 أكتوبر 1995 منحت لها مساعدة بمبلغ قدر ب : 4000000.00 دج وهذا في إطار إعادة بناء رأسمال وذلك بموجب مرسوم S/G وأصبحت بذلك تلي احتياجات جنوب شرق بسكرة ليتسع نطاقها إلى شرق جنوب شرق الولاية في 01 مارس 2002 .

أما في 01 سبتمبر 2007 وموجب القرار رقم 77/07 باعت المداولة المؤسسة إلى فرنسا بمبلغ 510920800.00 دج وبذلك أصبحت المؤسسة تابعة للشركة القابضة الأولى عالميا في صناعة الجبس وصفائح الجبس GROUPE SANT-GOUBAIN فمشروع الاستثمار في الجزائر ولمدة طويلة يدفع بالاقتصاد الجزائري إلى الأحسن في المستقبل خاصة أن:

- كبر المؤسسة فهي تبلغ 963.15 م2 وإمكانية اتساعها عند الحاجة، إضافة إلى طاقتها الإنتاجية الجيدة 31800 طن/سنة.

- تطور سوق صفائح الجبس.

- المؤسسة في مكان يؤهلها لتلبية احتياجاتها فالمحجر يبعد عن المؤسسة حوالي 14 كلم وتقع ببلدية أولاد جلال ولاية بسكرة على الطريق الوطني رقمك 05، فيض الشيخ ، طريق بسكرة - أولاد جلال.¹

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة الجبس ومشتقاته - أولاد جلال -

مؤسسة الجبس ومشتقاته - أولاد جلال - هي وحدة كبيرة في مجالها أي إنتاج الجبس ومشتقاته وهذا لتلبية احتياجات ولاية بسكرة وضواحيها بالمادة الأولية، وهي شركة ذات أسهم ويقدر رأسمالها 630.000.000 دج وهذه المؤسسة مر من عمرها أكثر من ثلاثين سنة لذا تعتبر من المؤسسات القديمة ولها خبرة وتنوع في الإنتاج، وموقعها الجغرافي يقع في ولاية بسكرة وذلك ببلدية أولاد جلال.²

أولا طبيعة نشاط المؤسسة: تنتج المؤسسة أنواع عديدة للجبس المخصص للبناء كما هو مبين أدناه:

✓ - جبس مخصص للبناء

✓ - جبس مخصص للبناء++ (أحسن أحسن)

✓ - جبس مخصص للقبولبة .

✓ - جبس رقيق جدا .

ثانيا: قدرات الإنتاج :

متوسط الإنتاج في اليوم قبل وضع الخط 02

الخط الأول: 120 طن في اليوم

الخط الثاني: لاشيء

المتوسط الحالي :

الخط الأول: 60 طن في اليوم

الخط الثاني : 100 طن في اليوم .

¹- وثائق المؤسسة

²- وثائق المؤسسة.

توقعات الإنتاج سنة 2017

الخط الأول 100 طن في اليوم .

الخط الثاني: 230 طن في اليوم .

القدرة المرتقبة الإجمالية السنوية لسنة 2018 .

110.000 طن في السنة .

ثالثا: سير العملية الإنتاجية : الخط الجديد المبني بمهندسة بسيطة، فعالة، وسهلة التسيير .

فرن جديد بسعة 18 طن يفوق بثلاث مرات الخط الأول .

الخط الثاني : يحتوي على محطة خلط تسمح له بتوسيع السلسلة إلى منتوجات أكثر تحضيراً لآخر جيل.

المطلب الثاني: أهداف وانجازات المؤسسة.

الفرع الأول: أهداف المؤسسة .

- ✓ -تساهم في تنمية الصناعة الوطنية .
- ✓ -يساهم بفعالية في تنمية الخبرة في المهن المتعلقة بالبناء في الجزائر .
- ✓ التزامات تعاقدية .
- ✓ -تحويل المعرفة لتحضير المنتجات .
- ✓ -مخطط الاستثمارات .
- ✓ -توسيع قدرات الإنتاج .
- ✓ الحفاظ على عدد العمال .

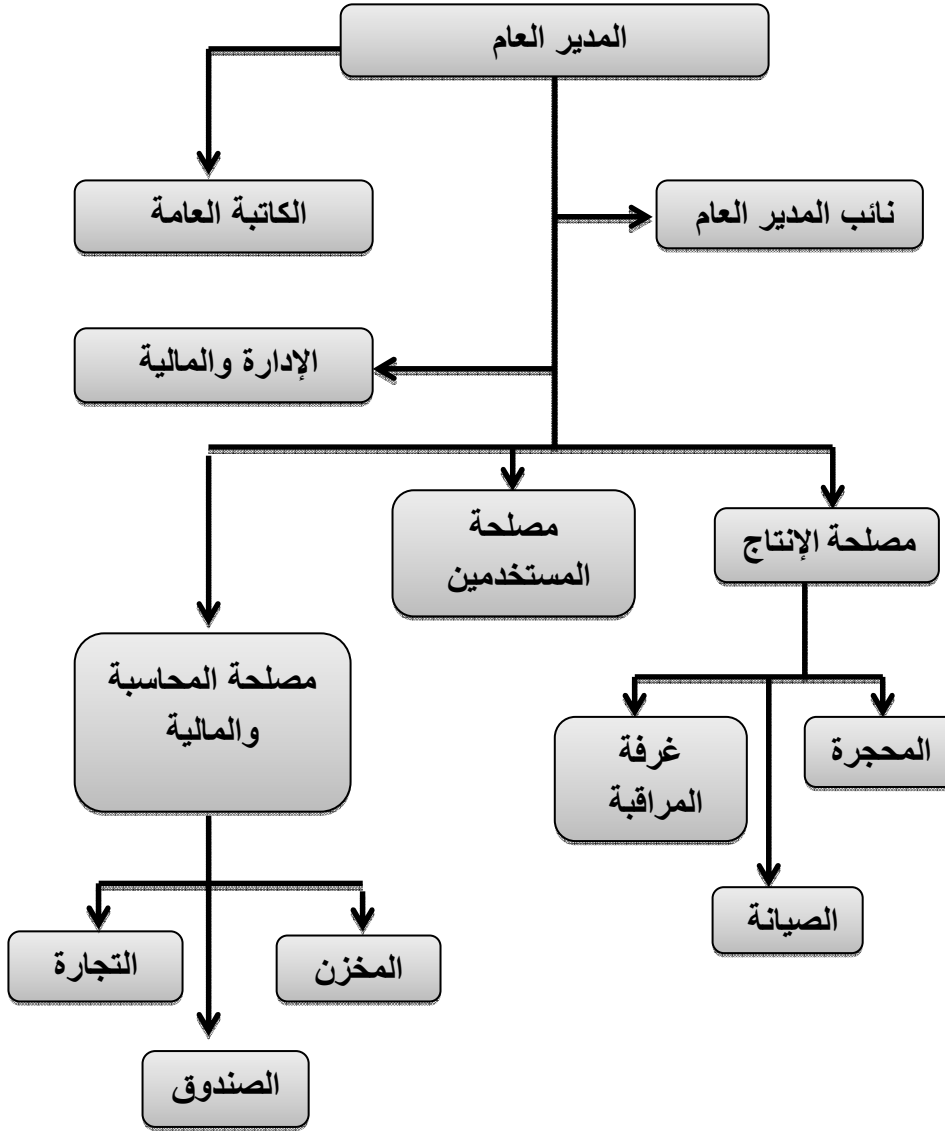
الفرع الثاني : انجازات المؤسسة .

1. الإدارة : إدارة جديدة ،فريق جديد خاص ومكون للأدوات والثقافة الصناعية سان قوبان .
2. تكوين :برنامج تكوين الإطارات بالخارج لاكتساب الأدوات ومنهجية المجموعة سان قوبان .
3. دعامة : توفير دائم لفريق من الخبراء على المستوى العالمي بإمكانه توجيهنا ومساعدتها في حل المشاكل التقنية والتنظيمية .

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجبس ومشتقاته - أولاد جلال-

الفرع الأول : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (3.1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجبس ومشتقاته - أولاد جلال -



المصدر: إدارة المؤسسة

ومن الشكل أعلاه نقوم بشرح لبعض المصالح في المؤسسة فيما يلي :

1- المدير العام : مهمته الحماية والحفاظ عن الأموال في المؤسسة، وأيضا يشرف على مراقبة رؤساء الأقسام في قيامهم بالمهام المستندة إليهم، والتأكيد على شروط العمل ومتابعة كل ما يتعلق بميدان المؤسسة، ويقوم أيضا بعقد الاجتماعات وتساعدته في ذلك الكاتبة العامة التي بدورها تقوم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من والى المؤسسة

2- نائب المدير العام : مهمته القيام بكل المسؤوليات السابقة في حال غياب المدير العام ، وإضافة إلى ذلك هو المسؤول عن الإدارة والمالية حيث يقوم بالتحقق في حسابات المؤسسة المعدة من قبل المحاسب والتأكد من صحة التسجيل المحاسبي وذلك لتوفر جميع المبالغ ومصداقيتها .

3- مصلحة الإنتاج : تعتبر أكبر مصلحة في المؤسسة وذلك للطابع الإنتاجي الذي تتميز به، كما أنها تضم أكبر قدر من العمال، وتنوع منتجات هذه المصلحة والتي تتمثل في ثلاثة أنواع:

1/ جبس البناء 2/ جبس للقبولة 3/ جبس ناعم

ويوجد بهذه المصلحة ثلاثة أقسام:

1- المحجرة: هذا القسم هو الأهم في هذه المصلحة (مصلحة الإنتاج) حيث يضم كل وسائل الإنتاج اللازمة للقيام بالنشاط.

2- الصيانة: وهي القيام بعملية إصلاح كامل التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، والتي غالبا ما تتمثل في عناصر القسم الأول.

3- غرفة المراقبة: يشرف هذا القسم على أعمال القسمين السابقين إلا انه يولي أهمية أكبر لعملية الإنتاج.

4- مصلحة المستخدمين: تشرف هذه المصلحة على جميع أمور المستخدمين من أجور وعلاوات وخصومات... الخ.

5- مصلحة المحاسبة والمالية: هذه المصلحة مرتبطة بجميع المصالح، فهي تقوم بتسجيل العمليات المختلفة اليومية المتعلقة بنشاط العملاء، الموردين، المستخدمين، إعداد الميزانيات الختامية ومراقبة تطور التكاليف من خلال مراقبة تطور السنوات، وهذه المصالح المرتبطة بها هي كالآتي:

1/ الصندوق 2/ المخزن 3/ التجارة

الفرع الثاني: توزيع العمال في المؤسسة

عدد العمال يقدر عدد العمال بالمؤسسة 75 عامل. موزعين عبر وحدات المؤسسة كما يلي:

جدول رقم (3.1) توزيع العمال حسب المهام والوحدات الإنتاجية والوظائف

أ توزيع العمال حسب المهام :

1	الأمانة
15	المحجرة والنقل
6	الصيانة

1	المخبر
1	النظافة والأمن
6	تسيير المخزون
2	أمين المخزن
1	المحاسبة
4	البيع
2	الحظيرة
1	امن داخلي
40	المجموع

ب توزيع العمال حسب الوحدات الإنتاجية

10	المنتج أ
9	المنتج ب
3	المنتج ج
3	المنتج د
25	المجموع

ج توزيع العمال حسب الوظائف

01	المدير
09	رؤساء المصالح
10	المجموع

المصدر وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول أن نعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك بالتطرق إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع عينة الدراسة، وأدوات الدراسة بالإضافة إلى تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى أفراد العينة .

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

استخدم في هذا الإطار المنهج الوصفي التحليلي بشكل رئيس، لغرض وصف بعض خصائص أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الجبس و مشتقاته -أولاد جلال -، والوقوف على تقديرات أفراد العينة، وتصوراتهم في هذه المؤسسة حول العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي وتحسن الأداء في المؤسسة .

الفرع الثاني: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في التعلم التنظيمي بمستوياته (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي) ودوره في تحسين الأداء بأبعاده الحديثة (بعد رضا الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)

2. الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017/2016

3. الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة الجبس و مشتقاته . أولاد جلال .

الفرع الثالث: مصادر وأساليب الحصول على البيانات.

أولاً: المصادر الثانوية. تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع البحث، وتمثلت في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة، والدوريات والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته، مع الاعتماد أيضاً على البحث والاطلاع في مواقع الانترنت المختلفة.

ثانياً: المصادر الأولية.

تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصاً لجمع المعلومات لأغراض الدراسة، حيث عرفت هذه الأداة بأنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة ويعد تصميمها بالشكل الصحيح والدقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه وخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستبانة تشكل اللبنات الأولى في بناء المنطلقات النظرية والمعرفية للبحث المدروس.

ومن هذا المنطلق فإن الاستبانة تركز على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقصي، ليم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني مستويات التعلم التنظيمي، وأخيرا خصص القسم الثالث لأداء المؤسسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة و أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

الفرع الأول:مجتمع وعينة الدراسة .

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة الجبس و مشتقاته -أولاد جلال - بمختلف فئاتهم و تخصصاتهم و البالغ عددهم 75، و قد تم توزيع 40 استمارة على مختلف موظفي و عمال الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، حيث تم استرجاع 32 استمارة، و بما أن العدد فاق الثلاثين فهو يعد مقبولا .

الفرع الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.019)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة والتي ستطرق لها بالتفصيل .

وقد تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي من اجل وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، وذلك عن طريق النسب المئوية والتكرارات واستخدامهما للإجابة على تساؤلات الدراسة.

- **معامل الثبات:** حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين [0-1]، فإذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من (0.6) يعد مقبولا وكلما أقترب من الواحد نعب عنه بثبات وملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة.

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة

- **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي، بالإضافة الى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.

- **الانحرافات المعيارية:** لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.

- **تحليل تباين خط الانحدار:** ويدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية .

- **اختبار جدول المعاملات:** ويساعد على توضيح العديد من النتائج أولها قيم الميل وخط الانحدار بالإضافة الى أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة و تحليلها

يتضمن عرضاً كاملاً ومفصلاً لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها إحصائياً وذلك من خلال استعراض أداء المبحوثين التي كشفت عنها إجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

الفرع الأول: ثبات وصدق أداة البحث

أولاً: الصدق الظاهري

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

ثانياً: معامل الثبات

استخدمنا في الدراسة معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث وصدقها حيث طبقت على عينة حجمها (32) مفردة مسحوبة عشوائياً من استجابات أفراد عينة البحث. و الجدول الموالي يوضح معاملات ثبات أداة البحث لعبارات أداة البحث.

الجدول رقم (3.2): يوضح معاملات ثبات أداة البحث لعبارات أداة البحث

معامل الثبات	العبارات	محاور الاستمارة
"ألفا كرونباخ"		
0.914	(14-1)	التعلم التنظيمي
0.876	(27-15)	الأداء المؤسسي
0.895	(32-1)	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS. V19

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الثبات سواء للاستمارة ككل أو لمتغيرات الدراسة تتراوح بين 0.8 و 0.9 وهي معاملات مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

يتضمن هذا العنصر عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستمارة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استمارة الدراسة. فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

الجدول (3.3): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	87.5%
	أنثى	04	12.5%
	المجموع	32	100%
العمر	أقل من 30 سنة	04	12.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	62.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	18.8%
	من 50 سنة فأكثر	2	6.3%
	المجموع	32	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	13	40.6%
	تقني سامي	7	21.9%
	ليسونس	4	12.5%
	دراسات عليا	8	25.0%
	المجموع	32	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	34.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	18.8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	31.3%
	من 15 سنة فأكثر	5	15.6%
	المجموع	32	100.0%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج spss19

يظهر من الجدول (02) إن غالبية الباحثين كانوا من الرجال حيث بلغت نسبتهم (87.5%) في حين بلغت نسبة الإناث (12.5%) من مجموع أفراد عينة البحث.

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد فئة (من 30 الى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (62.5%) في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (اقل من 30) بلغت (12.5%) أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) فقد بلغت (18.8%)، أما نسبة الباحثين (50 سنة فأكثر فقد احتلت اقل نسبة و تقدر (6.3%). أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين فقد وجد أن (40.6%) منهم مستوى ثانوي فأقل مقابل (25%) دراسات عليا، وكانت نسبة (21.9%) حاصلون على شهادة تقني سامي، ، في حين كانت نسبة (12.5%) من حملة شهادة ليسونس و هي اقل نسبة.

وفي ما يخص عدد سنوات الخبرة للباحثين نجد أن (34.4%) تقع خبرتهم في المجال من (أقل من 5 سنوات)، في حين نسبة الباحثين الذين خبرتهم في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة) كانت (31.3%)، في حين نجد أن (18.8%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، أما الأفراد الذين كانت خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) كانت نسبتهم (15.6%) من مجموع أفراد العينة.

الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستمارة بغية معرفة درجة الأهمية النسبية لكل محور حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بالبحورين التعلم التنظيمي و الأداء المؤسسي. وقد تم الاعتماد على المقياس التالي لتحديد مستوى أهمية كل فقرة.

الجدول (3.4): مقياس تحديد مستوى الأهمية

المستوى	الفئة
غير موافق بشدة	1-1.79
غير موافق	1.80-2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.40-4.19
موافق بشدة	4.20-5

المصدر: من إعداد الطالب.

أولاً: تحليل عبارات محور التعلم التنظيمي

الجدول (3.5): تحليل محور التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	مستوى التعلم الفردي	3,25	,92316	3	محايد
01	يملك كل فرد داخل المؤسسة رغبة ذاتية في التعلم وتحسين معارفه ومهاراته	3,38	1,157	1	محايد
02	هناك حرية للإبداع داخل المؤسسة متاحة لكل الأفراد	3,28	1,250	3	محايد
03	يستطيع العاملون الحصول على الدعم لتطوير معارفهم ومهاراتهم	3,34	1,285	2	محايد
04	ينظر العاملون لمشاكل العمل على اعتبارها فرصة للتعلم	3,00	1,295	5	محايد
05	تقوم المؤسسة بتدوير العمال على عدة مناصب لاكتساب خبرات جديدة	3,28	1,054	4	محايد
	مستوى التعلم الجماعي	3,59	,77775	1	موافق
06	تشجع المؤسسة العمل الجماعي التعاوني وتكافئ عليه	3,63	1,008	2	موافق
07	تدعم الإدارة العليا طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	3,53	1,164	4	موافق
08	تشجع المؤسسة نقل المعرفة بين الأفراد	3,66	,865	1	موافق
09	تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل لنقل المهارات بين الأفراد	3,63	,942	3	موافق
	مستوى التعلم المنظمي	3,31	,97697	2	محايد
10	تمتلك المؤسسة ثقافة تشجع على التعلم	3,38	1,238	2	محايد
11	توفر المؤسسة للعاملين تكوينات في مجال العمل	3,53	1,107	1	موافق
12	تتيح المؤسسة للعاملين الوصول إلى ما يحتاجونه من المعلومات	3,34	1,153	3	محايد
13	يتوفر للمؤسسة نظام يكافئ الأفراد على مهاراتهم	3,16	1,298	5	محايد
14	تسعى المؤسسة لتطوير ثقافتها وبنيتها التحتية لتحسين التعلم المنظمي	3,19	1,355	4	محايد

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج spss 19

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي :

التعلم الجماعي: نلاحظ أن بعد " التعلم الجماعي " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.59) بانحراف معياري (0,777). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة أي اتجاههم العام كان بدرجة "موافق". إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,53-3,66) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,164-0,865). وهذا ما يوضح على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً للعمل الجماعي بحيث تشجع العمل والتعلم الجماعي والعمل فيها يتم على شكل فرق عمل في تأدية مهامها، وذلك من خلال نظام اتصال فعال يعمل على إيصال وتوفير المعلومات والمعارف للأفراد في الوقت المناسب لتأدية مهامهم.

التعلم المنظمي: من خلال الجدول (3.4) نلاحظ أن بعد " التعلم التنظيمي " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,31) بانحراف معياري (0,976). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء الأفراد كان بدرجة محايد أي اتجاههم العام كان بدرجة "محايد". إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,16-3,53) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,107-1,298) وهذا ما يفسر أن مؤسسة الجبس و مشتقاته تتجه نحو قبول متوسط للتعلم المنظمي حسب نتائج اتجاهات الآراء، وأنها تهتم ب التعلم المنظمي بنسبة متوسطة. لكن على الرغم من ذلك فإن المؤسسة توفر المؤسسة للعاملين تكوينات في مجال العمل وهذا ما يوضح على أن المؤسسة تسعى دائماً إلى التحسين من قدراتها وقدرات موظفيها .

التعلم الفردي: من خلال الجدول (4.3) نلاحظ أن بعد التعلم الفردي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,25) بانحراف معياري (0,923). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء محايدة أي اتجاههم العام كان بدرجة المحايد. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد التعلم الفردي ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,00-3,38) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,157-1,295) وهذا ما يوضح أن الأفراد داخل المؤسسة لا يمتلكون الرغبة في التعلم لأنهم يرونه أنه عبئ زائد عليهم ولا يحقق أهدافهم الشخصية بحيث داخل المؤسسة يعتمد كل فرد في تأدية مهامه على قواعد وإجراءات محددة كذلك يستفيد من تجاربه السابقة في تأدية مهامه.

وبناء على ما سبق نستنتج أن التعلم التنظيمي في مؤسسة الجبس و مشتقاته مقبولا نوعا ما وفقا لمقياس الدراسة، حيث تراوحت متوسط إجابات أفراد الدراسة عن أبعاد التعلم التنظيمي من (3,25 . 3,59) وهذا أمر مقبولا لأن المؤسسة تعيش في وسط شديد المنافسة.

ثانيا: تحليل محور الأداء

الجدول (3.6): تحليل عبارات محور الأداء المؤسسي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1-العمليات الداخلية	3,30	0,888	3	محايد
01	توفير المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال	3,31	1,256	3	محايد
02	الاهتمام بمقترحات وآراء العاملين بغية تحسين العمل	3,34	1,335	2	محايد
03	زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة	3,38	0,907	1	محايد
04	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	3,19	1,148	4	محايد
	2- رضا الزبائن	3,58	0,883	1	موافق
05	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات تلاؤم طلبات وطموحات الزبائن	3,44	1,268	4	موافق
06	تسعى المؤسسة إلى تبسيط إجراءات العمل لإرضاء زبائنها	3,59	1,043	2	موافق
07	تسعى المؤسسة للمحافظة على الزبائن وكسب زبائن جدد	3,84	1,019	1	موافق
08	السماع إلى اقتراحات وشكاوى الزبائن وأخذها بعين الاعتبار	3,47	1,319	3	موافق
	3-التعلم والنمو	3,39	1,013	2	محايد
09	دفع العمال وفقا لقدراتهم ومهاراتهم الفكرية إلى اكتساب معارف جديدة	3,34	1,359	4	محايد
10	تشجيع العمال على التعلم ورفع مستواهم المعرفي والفكري	3,38	1,238	3	محايد
11	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر للارتقاء بمستوى الأداء	3,72	1,276	1	موافق
12	تهيئة محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم	3,41	1,214	2	موافق
13	توفير كم كبير من المعلومات والمعرفة لتوجيه جهود العاملين	3,13	1,157	5	محايد
	الإجمالي	3,42	0,761	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج spss 19

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي :

رضا الزبائن : نلاحظ من خلال الجدول (3.6) أن بعد رضا الزبائن جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد (3,58) بانحراف معياري (0,883) ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كان بدرجة "الموافق" أي اتجاههم العام كان بدرجة "الموافق".

ويوضح كذلك أن متوسطات إجابات العينة عن عبارات هذا البعد كانت محصورة بين (3.44_3.84) بانحراف معياري محصور بين (1.019_1.268) وهذا يدل على أن محور رضا الزبائن في المؤسسة محل الدراسة ذا مستوى عالي وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع بالدرجة الأولى لكسب رضا وولاء الزبائن لها، واهتمامها بديمومة العلاقات معهم وتبسيط إجراءات التعامل معهم لكسب رضاهم، كما تسعى المؤسسة للمحافظة على الزبائن وكسب زبائن جدد.

التعلم والنمو : نلاحظ من خلال الجدول (3.6) أن بعد التعلم والنمو جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد (3.39) بانحراف معياري (1.013) ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كان بدرجة "المحايد" أي اتجاههم العام كان بدرجة "المحايد". وهذا ما يفسر أن مؤسسة الجبس و مشتقاته تتجه بقبول متوسط لتطبيق العمليات التعلم والنمو حسب نتائج اتجاهات الآراء. ويوضح كذلك أن متوسطات إجابات العينة عن عبارات هذا البعد كانت محصورة بين (3.13_3.72) بانحراف معياري محصور بين (1.157_1.276) وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بتعلم ونمو بطيء بحيث كان اهتمام المؤسسة ببعث التعلم والنمو قليل ، على الرغم من أن المؤسسة تعتمد على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر للارتقاء بمستوى الأداء ، إلا أنه غير كافي مما يستدعي منها الاهتمام بشكل أكثر بموظفيها والعمل على تنمية قدراتهم وإمكانياتهم من خلال التعلم المستمر والتدريب وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة تشجع على الإبداع.

العمليات لداخلية : نلاحظ من خلال الجدول (3.6) أن بعد العمليات الداخلية جاء بالترتيب الثالث و الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد (3.30) بانحراف معياري (0.888) ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كان بدرجة "المحايد" أي اتجاههم العام كان بدرجة "المحايد". وهذا ما يفسر أن مؤسسة الجبس و مشتقاته تتجه بقبول متوسط لتطبيق العمليات الداخلية حسب نتائج اتجاهات الآراء. ويوضح كذلك أن متوسطات إجابات العينة عن عبارات هذا البعد كانت محصورة بين (3.19_3.38) بانحراف معياري محصور بين (0.907_1,148) وهذا يدل على أن المؤسسة يتوجب عليها أن تضع محور اهتماماتها حول العمليات الداخلية وذلك من خلال الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل إضافة إلى توفير المعلومات اللازمة لانجاز الأعمال إضافة إلى الاهتمام بمقترحات وآراء العاملين بغية تحسين العمل.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و تفسير النتائج

سنقوم في هذا المبحث باختبار التوزيع الطبيعي إضافة إلى اختبار الفرضيات وتفسيرها

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن يكون $[-1, 3]$ و (Kurtosis) محصور بين $[-7, 7]$ ، من خلال الجدول رقم (3.5) الموالى نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع في المجال $[-3, 3]$ وقيمة معامل التفرطح تقع في داخل المجال $[-7, 7]$ ؛ مما يشير أن البيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه، والسماح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (3.7) معامل الالتواء و معامل التفرطح لمتغيرات الدراسة (التعلم التنظيمي و الأداء المؤسسي).

معاملات التفرطح kurtosis		معاملات الالتواء skewness		الحد الأعلى	الحد الأدنى	-المتغيرات- _الأبعاد_
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	الإحصائيات	الإحصائيات	
0,809	-0,268	0,414	-0,507	4,80	1,00	مستوى التعلم الفردي
0,809	-0,607	0,414	-0,701	4,75	2,00	مستوى التعلم الجماعي
0,809	-0,267	0,414	-0,894	4,60	1,00	مستوى التعلم المنظمي
0,809	-0,007	0,414	-0,866	4,50	1,50	التعلم التنظيمي
0,809	0,070	0,414	-0,750	4,46	1,38	الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v19

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

سيتم توضيح معامل الارتباط سبيرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(3.8) : معامل ارتباط سبيرمان لتغيرات الدراسة

		العمليات الداخلية	رضا الزبون	التعلم والنمو	أداء المؤسسة
التعلم الفردى	معامل الارتباط	,555**	,474**	,421*	,594**
	مستوى الدلالة	,001	,006	,016	,000
	عدد العبارات	32	32	32	32
التعلم الجماعى	معامل الارتباط	,524**	,636**	,421*	,593**
	مستوى الدلالة	,002	,000	,016	,000
	عدد العبارات	32	32	32	32
التعلم المنظمى	معامل الارتباط	,428*	,680**	,501**	,636**
	مستوى الدلالة	,015	,000	,004	,000
	عدد العبارات	32	32	32	32
التعلم التنظيمى	معامل الارتباط	,598**	,639**	,507**	,684**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,003	,000
	عدد العبارات	32	32	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر من اعداد الطالب استنادا الى نتائج برنامج spss v19

بعد تحليل العلاقة بين كل من التعلم والأداء المؤسسي بأبعادها المختلفة، وكانت العلاقة ايجابية عند معنوية اختبار (0.01) والتي كانت مدخل مناقشة الفرضيات واختبارها .

تم استخدام تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية :

- قبول الفرضية الصفرية H0: إذا كانت معنوية الاختبار اقل من (0.01).

- رفض الفرضية الصفرية H0: إذا كانت معنوية الاختبار أكبر من (0.01).

أولاً: الفرضية الرئيسية.

اختبار الفرضية الرئيسية H_0 .

—لا توجد علاقة للتعلم التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الجبس ومشتقاته—أولادجلال—.

من خلال الجدول رقم (3.8) نلاحظ وجود ارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي يقدر ب (0.684) عند مستوى دلالة مستوي دلالة (0.00)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) أكبر من مستوى الدلالة (0.00) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور للتعلم التنظيمي على الأداء المؤسسي.

ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى

اختبار الفرضية الرئيسية H_0 .

—لا توجد علاقة لمستوى التعلم الفردي وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الجبس ومشتقاته

من خلال الجدول رقم (3.8) نلاحظ وجود ارتباط بين مستوى التعلم الفردي والأداء المؤسسي يقدر ب (0.594) عند مستوى دلالة مستوي دلالة (0.00)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) أكبر من مستوى الدلالة (0.00) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور لمستوى التعلم الفردي على الأداء المؤسسي.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

اختبار الفرضية الرئيسية H_0 .

—لا يوجد دور لمستوى التعلم الجماعي وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الجبس ومشتقاته

من خلال الجدول رقم (3.8) نلاحظ وجود ارتباط بين التعلم الجماعي والأداء المؤسسي يقدر ب (0.593) عند مستوى دلالة مستوي دلالة (0.00)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) أكبر من مستوى الدلالة (0.00) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور لمستوى لتعلم الجماعي على الأداء المؤسسي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_0 .

— لا يوجد دور لمستوى التعلم المنظمي وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الجبس ومشتقاته.

من خلال الجدول رقم (3.8) نلاحظ وجود ارتباط بين التعلم المنظمي والأداء المؤسسي يقدر ب (0.636) عند مستوى دلالة (0.00)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) أكبر من مستوى الدلالة (0.00) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور لمستوى التعلم المنظمي على الأداء المؤسسي .

بعد تحليل العلاقة بين كل من التعلم والأداء المؤسسي بأبعادها المختلفة، وكانت العلاقة ايجابية عند معنوية اختبار (0.01) والتي كانت مدخل مناقشة الفرضيات واختبارها .

تم استخدام تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية :

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت معنوية الاختبار اقل من (0.01).

- رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت معنوية الاختبار اكبر من (0.01).

أولاً: الفرضية الرئيسية.

اختبار الفرضية الرئيسية H_0 .

—لا توجد علاقة للتعلم التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الجبس ومشتقاته—أولادجلال—.

من خلال الجدول رقم (3.8) نلاحظ وجود ارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي يقدر ب (0.684) عند مستوى دلالة مستوي دلالة (0.00)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) اكبر من مستوي الدلالة (0.00) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور للتعلم التنظيمي على الأداء المؤسسي.

ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى

اختبار الفرضية الرئيسية H_0 .

—لا توجد علاقة لمستوى التعلم الفردي وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الجبس ومشتقاته

من خلال الجدول رقم (3.8) نلاحظ وجود ارتباط بين مستوى التعلم الفردي والأداء المؤسسي يقدر ب (0.594) عند مستوى دلالة مستوي دلالة (0.00)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) اكبر من مستوي الدلالة (0.00) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور لمستوى التعلم الفردي على الأداء المؤسسي.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

اختبار الفرضية الرئيسية H_0 .

—لا يوجد دور لمستوى التعلم الجماعي وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الجبس ومشتقاته

من خلال الجدول رقم (3.8) نلاحظ وجود ارتباط بين التعلم الجماعي والأداء المؤسسي يقدر ب (0.593) عند مستوى دلالة مستوي دلالة (0.00)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) اكبر من مستوي الدلالة (0.00) فهذا يعني

رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور لمستوى لتعلم الجماعي على الأداء المؤسسي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H0.

– لا يوجد دور لمستوى التعلم المنظمي وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الجبس ومشتقاته.

من خلال الجدول رقم (3.8) نلاحظ وجود ارتباط بين التعلم المنظمي والأداء المؤسسي يقدر ب (0.636) عند مستوى دلالة (0.00)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) أكبر من مستوى الدلالة (0.00) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور لمستوى التعلم المنظمي على الأداء المؤسسي .

المطلب الثالث: تفسير النتائج:

يهتم هذا الجزء بتفسير فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال فرضياتها الفرعية، على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة الميدانية وتمثل هذه النتائج في:

❖ من خلال الفرضية الفرعية الأولى: دور التعلم الفردي في تحسين أداء المؤسسة (مؤسسة الجبس و مشتقاته) وجدنا أنه يوجد دور للتعلم الفردي في تحسين أداء المؤسسة ، وهذا من خلال نتائج التحليل علا الرغم من توافق مجموع الباحثين على أن هناك صعوبة فيما يخص الإبداع و التعبير عن المواقف وإبداء الرأي وكذلك أن الأفراد داخل المؤسسة لا يمتلكون الرغبة في التعلم لأنهم يرونه عبئا زائدا عليهم وهو لا يحقق أهدافهم الشخصية وهذا راجع لعدم توعية الإدارة العليا الأفراد بضرورة التعلم ونتائجه الإيجابية على الفرد والمؤسسة وكذلك عدم تحفيزهم وتوفير جو ملائم للتعلم وتفجير قدراتهم والسماح لهم بجرية الإبداع وطرح أفكارهم بحيث العامل مقيد بقواعد وإجراءات روتينية

❖ من خلال الفرضية الفرعية الثانية: الدور التعلم الجماعي في تحسين أداء المؤسسة (مؤسسة الجبس و مشتقاته) وجدنا أنه يوجد دور للتعلم الجماعي في تحسين أداء المؤسسة ، وهذا من خلال نتائج التحليل ظهر جليا توافق مجموع الباحثين على أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي بطريقة تعاونية وتشاركية بحيث تنتهج في أداء عملها على العمل الفرقي أو مجموعات العمل وكذلك تشجع المؤسسة نقل المعرفة بين الأفراد وهذا ما يجعلها تسعى دائما إلى التحسين المستمر من أجل التميز في سوق المنافسة.

❖ من خلال الفرضية الفرعية الثالثة: دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة (مؤسسة الجبس و مشتقاته) وجدنا أنه يوجد دور للتعلم المنظمي دور في تحسين أداء المؤسسة بحيث توافقت آراء الباحثين أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لعمالها لتطوير قدراتهم التعليمية ووعي المؤسسة بأهمية التدريب والتعلم الإيجابية

على المدى القصير والطويل.

وعلى ضوء هذه التحليلات والتفسيرات نستطيع القول أن التعلم التنظيمي له دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة الجبس ومشتقاته-أولاد جلال-).

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التعريف بالمؤسسة الدراسية والإطار المنهجي لها في كيفية إنجاز الاستبانة والتي تم توزيعها على موظفي مؤسسة الجبس و مشتقاته، والتي تحتوي على محورين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية البحث التالية: دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسة ، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الارتباط... ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا في النهاية إلى صحة وقبول الفرضيات.

خاتمة عامة

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي إلى إبراز الدور الفعال الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي وخاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة ، ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فتناول الفصل الأول إدارة التعلم التنظيمي وأهم المفاهيم المتعلقة به ، أما في الفصل الثاني فقد احتوي مفهوم الأداء بصفة عامة وتطرقنا فيه إلى مفهوم قياس الأداء ومجمل الجوانب الملزمة بهما، واحتوي الفصل الثالث إسقاط الجانب النظري فيه، واستعملت فيه الاستمارة كأداة للدراسة، وتم توجيه أسئلتها لعينة من عمال مؤسسة الجبس و مشتقاته، وبعد إخراج النتائج من برنامج SPSS الإحصائية تم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية.

أولا : النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي:

1-النتائج النظرية: تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي خلصت من الفصول النظرية وتشمل مايلي:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي، ندرجها كالآتي:

- التعلم التنظيمي هو مجموعة من الخبرات وتجارب أعضاء المنظمة التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات

اليومية، وهو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها.

- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق

النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى أيضا إلى تطوير إلى أنماط جديدة للتفكير، من خلال وضع مجموعة من الأهداف

والطموحات الجماعية.

-يعتبر التعلم التنظيمي مدخلا من مداخل تحسين الأداء داخل المنظمة من خلال التعرف المستمر على نتائج تقويم

الأداء ومظاهر الخلل فيه ومحاولة تصحيحها.

-يمثل تحسين الأداء المرحلة الأخيرة من دورة الرقابة والتقييم، فهو يهدف إلى بلوغ مستويات عليا من التعلم التنظيمي

وهذا ما يساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية وتحسين صورتها مع متعاملها.

-يتم تحسين أداء المؤسسة باعتمادها على التعلم التنظيمي وذلك من خلال العلاقة التي تبرز بين التعلم التنظيمي

وتحسين الأداء.

خاتمة عامة

- يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحويل هاته الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة. وتتمكن هذه المؤسسة من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات والمهارات، بيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، تركز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكيف ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

2-النتائج العملية :

- تحتوي النتائج العملية على مجمل النتائج التي خلصت من الفصل التطبيقي وهي كما يلي:
- تعمل مؤسسة الجبس و مشتقاته على تطوير كفاءات وخبرات أفرادها من خلال سياسة التكوين التي تتبعها والتي تساهم بشكل كبير في رفع مستوى التعلم لدى أفرادها .
 - أظهرت الدراسة أن للتعلم على المستوى الفردي أو الجماعي أو المنظمي دور في تحسين الأداء في المؤسسة ومحاورة المختلفة (العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم و النمو) حيث تباينت في نسب الإرتبط فيما بينها .
 - استنتجنا من هذه الدراسة أن مؤسسة الجبس و مشتقاته تطبق التعلم التنظيمي بنسبة متوسطة حيث احتل التعلم الجماعي المرتبة الأولى يليها التعلم المنظمي ثم التعلم الفردي
 - وجود ارتباط بين التعلم الفردي والأداء المؤسسي بقيمة (0.594).
 - وجود ارتباط بين التعلم الجماعي والأداء المؤسسي بقيمة (0.593).
 - وجود ارتباط بين التعلم المنظمي و الأداء المؤسسي بقيمة (0.636).

ثانيا: التوصيات

- ✓ تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات، والخبرات بصراحة وشفافية، وذلك من خلال المكافآت والتقدير، والعمل على توفير الوسائل الضرورية لذلك.
- ✓ تشجيع الموظفين على الاستفسار، وجمع المعلومات حول المشكلات التي تواجههم، وإقناعهم بأهمية ذلك بالنسبة لهم، وللمؤسسة كذلك.
- ✓ تشجيع الموظفين على تحمل مسؤولية أعمالهم، وعدم معاقبتهم، حتى لا تقتل فيهم روح المبادرة، وتشجيعهم على إنتاج أفكار واكتساب ومعارف، تجعلهم يؤدون أعمالهم بشكل أكثر فعالية.

خاتمة عامة

- ✓ تشجيع الأفراد على الاعتراف بأخطائهم وعدم التعصب لأرائهم، وعدم معاقبتهم على ذلك: لأنه يعد مصدرا مهما للتعلم.
- ✓ ضرورة تمييز المعلومات، مهما كان الشخص الذي يقدمها، ومحاولة تركيز مجهودات التعلم، في مجال تخصص المؤسسة.
- ✓ العمل على غرس التعلم بين العاملين وبصورة لا تجعلهم يعتبرونه عبئا مضافا إلى أعبائهم اليومية.
- ✓ ضرورة العمل على محاولة غرس مدى أهمية دمج وربط المصالح الشخصية للعاملين بالأهداف التنظيمية وما يترتب عليه من أجايبات سواء على المنظمة أو أفرادها.

ثالثا: أفاق الدراسة

يعتبر ميدان التعلم التنظيمي مجالا خصبا للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها فيما يلي:

في الختام يمكن القول ان الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة المتمثلة في دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة بجانبه النظري والتطبيقي افرز مجموعة من النتائج الايجابية المتعلقة بهذا الموضوع، حيث يعتبر ميدان التعلم التنظيمي مجالا خصبا للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها فيما يلي:

- إجراء دراسات تتناول موضوع دور التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات.
- إجراء دراسات تتناول موضوع دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية.
- إجراء دراسات تتناول موضوع المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية

قائمة المراجع

■ الكتب:

1. فايز عبد الرحمان الفروخ (التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي)، دار جليس الزمان الطبعة الأولى، عمان، 2011 .
2. عمر احمد الممشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2013 .
3. -زيد منير عبودي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006،
4. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2007.
5. رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، طيبة للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010 .
6. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساليب الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر 2009.
7. رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر مصر، 2007 .
8. عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وأبعاد إستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
9. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق، الأردن، الطبعة الثانية، 200 .
10. سعد صادق بحيري إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
11. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007

▪ رسائل دكتورا وماجستير:

1. بريطل فاطمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك) رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،الطور الثالث LMD في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 2016 .
2. عواطف بنت أحمد حماد العصيمي،التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية،متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة،المملكة العربية السعودية،العام الجامعي 1428/1427هـ.
3. عيشوش خيرة،التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة تلمسان،2011.
4. محمد بن علي إبراهيم الرشودي، ،بناء نموذج المنظمة المتعلمة،أطروحة دكتوراه،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا،الرياض،2007.
5. أكرم محسن الياسري،ظفر ناصر حسين، اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي.(دراسة ميدانية) ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية المجلد 15 العدد 3 سنة 2013.
6. شريف مسعودة،إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة (دراسة حالة لمنظمة جنرال الكتريك) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
7. مؤيد علي أبو عفش ،دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية ،قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في " القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014.
8. محمد سليمان، الإبتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحظنة بالمسيلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة لمسيلة،2007
9. شكارا هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG رسالة ماجستير،جامعة الجزائر،2005.

10. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.
11. عمر تيمجغدين، (دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012/2013.
12. ديدة كمال، (واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية)، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (UN.I.CA.B)، مذكرة ماجستير، ورقة، 2013/2012.
13. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. 2012.
14. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتورا، جامعة بسكرة، 2015/2014.
15. حسين حساني، تقييم الأداء في شركات التامين، حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007/2006.
16. صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011.
17. نور الدين بن شوفي، محفوظ درغوم، دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق التعلم التنظيمي، بالمؤسسة دراسة ميدانية على فرع الصناعات المعدنية، الميكانيكية الالكترونية والكهربائية في الجزائر.

■ الملتقيات

1. رايس وفاء، (دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التناة لمنظمات الأعمال)، ملتقى دول

حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، 13-14
ديسمبر، 2011.

2. عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، (المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، من 1-4 نوفمبر 2009
3. بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، (نقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز)، المؤتمر العل الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 . 9 مارس، 2005
4. سناء عبد الحكيم خناق، (مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية)، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 9

■ المجالات

1. شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 33، 2014.
2. - طلال بن عايد الأحمد وآخرون، التنظيم وأداء المنظمة-بحوث محكمة-، القاهرة، 2010.
3. محمد فالح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن، مجلة المنارة، المجلد 7، العدد 2، الأردن، 2001.
4. - عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي -مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم-، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4 ، الرياض، 1998.
5. -عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
6. غسان عيسى إبراهيم العمري ، دور الرافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2009 .
7. -عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد الأول نوفمبر، 2001.
8. -الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07/2009-
2010،



الإستبانة

أخي الموظف ، أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة الجبس و مشتقاته . أولاد جلال . بسكرة . .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على (دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة الجبس و مشتقاته).

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بكل موضوعية ودقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على مدى موضوعية إجاباتكم ، لذلك نتمنى أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، وستقدم إجاباتكم الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

البيانات الشخصية

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

1-الجنس :

ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل ليسانس
 تقني سامي شهادات عليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الأول التعلم التنظيمي

الرقم	عبارات قياس أبعاد التعلم التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	-----------------------------------	----------------	-----------	-------	-------	------------

1-التعلم الفردي

1	يملك كل فرد داخل المؤسسة رغبة ذاتية في التعلم وتحسين معارفه ومهاراته					
2	هناك حرية للإبداع داخل المؤسسة متاحة لكل الأفراد					
3	يستطيع العاملون الحصول على الدعم لتطوير معارفهم ومهاراتهم					
4	ينظر العاملون لمشاكل العمل على اعتبارها فرصة للتعلم					
5	تقوم المؤسسة بتدوير العمال على عدة مناصب لاكتساب خبرات جديدة					

2-التعلم الجماعي

6	تشجع المؤسسة العمل الجماعي التعاوني وتكافئ عليه					
7	تدعم الإدارة العليا طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.					
8	تشجع المؤسسة نقل المعرفة بين الأفراد					
9	تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل لنقل المهارات بين الأفراد					

3-التعلم التنظيمي

10	تمتلك المؤسسة ثقافة تشجع على التعلم					
11	توفر المؤسسة للعاملين تكوينات في مجال العمل					
12	تتيح المؤسسة للعاملين الوصول إلى ما يحتاجونه من المعلومات					
13	يتوفر للمؤسسة نظام يكافئ الأفراد على مهاراتهم					

					تسعى المؤسسة لتطوير ثقافتها وبنيتها التحتية لتحسين التعلم التنظيمي	14
المحور الثاني: المحاور الأساسية للأداء المؤسسي						
					عبارات قياس أداء المؤسسة	
					1-العمليات الداخلية	
					توفير المعلومات اللازمة لانجاز الأعمال	15
					الاهتمام بمقترحات وآراء العاملين بغية تحسين العمل	16
					زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة	17
					الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	18
					2- رضا الزبائن	
					تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات تلاؤم طلبات وطموحات الزبائن	19
					تسعى المؤسسة إلى تبسيط إجراءات العمل لإرضاء زبائنها	20
					تسعى المؤسسة للمحافظة على الزبائن وكسب زبائن جدد	21
					السماع إلى اقتراحات وشكاوى الزبائن وأخذها بعين الاعتبار	22
					3-التعلم والنمو	
					دفع العمال وفقا لقدراتهم ومهاراتهم الفكرية إلى اكتساب معارف جديدة	23
					تشجيع العمال على التعلم ورفع مستواهم المعرفي والفكري	24
					تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر للارتقاء بمستوى الأداء	25
					تهيئة محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم	26
					توفير كم كبير من المعلومات والمعرفة لتوجيه جهود العاملين	27

الملحق رقم (2) قائمة محكمي الإبتانة

الرقم	الأستاذ	الوظيفة
1	بن صوشة رياض	أستاذ مساعد - ب
2	جيلح صالح	أستاذ مساعد - أ
3	أقطي جوهرة	أستاذ مساعد - ب

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
إستمارة	1
قائمة محكمي الإستبانة	2