

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 والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

أثر التعلم التنظيمي على الأداء الإجتماعي  
دراسة حالة: المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب  
- جامعة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

مهني أشواق

رياب ناوي

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

الموسم الجامعي: 2017/2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## أوراق نماذج

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب  
الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك .

بسم الله

إلى صاحب المجد الأطهر والوجه الأقرم والجبين الأزهر إلى نور الأبصار وضيائها محمد

إلى الحزن الدافئ إلى النبع الصافي الذي لا ينضب، إلى اليم الذي يفيض حبا وعطاء وأملا، إلى من يحجز  
لساني وكلامي عن وصفها إلى جنتي ومصدر سعادتي إلى أعلى اسم تلفظه شفتاي أُمِّي الغالية حفظها الله...  
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل فخر...  
أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار... وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي  
الغد وإلى الأبد إلى العزيز الغالي أبي حفظه الله....

إلى بذرة الحب التي تملأ قلبي و سندي في الحياة إلى شمعة بيتنا أخي الغالي عثمان.

إلى من هي أقرب إلى القلب إلى من تذوقت معها أجمل اللحظات إلى أغلى ما أهدتني الحياة منارتي: نور الهدى  
إلى أغلى ما أملك، جنات قلبي وورود بساتيني الفراشات: هبة الرحمان و سمية ومنار رحمها الله

إلى من يشاركني صنع أحلامي ويتحمل معي كل آلامي إلى شريك حياتي وفرحة عمري : محمد خته.

إلى عائلة زوجي حفظها الله ورعاها.

إلى من تحظى بمكانة الام الغالية على القلوب : جدتي حفظها الله وأطال في عمرها

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أُمِّي.... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء وسعدت برفقتهم في دروب الحياة  
إلى أعمامي العيد وعبد الحفيظ و جميع ابنائهم إلى عائلتي الكريمة وأهلي الغوالي خاصة خالتي فريدة وأبنائها

إلى كل من حوهم قلبي ولم يحوهم أوراقتي. إلى كل من ارتضى بالله ربا و بالإسلام ديننا وبطه نبي ورسولا، إلى كل

هؤلاء :

غيركم يرضى بحبر وورق  
فكرا يبقى اذا الطرس احترق

أنا لا اهدي اليكم ورقا  
انما اهدي إلى أرواحكم

كلما أدبني الدهر أواني نقص عقلي

وإذا ما ازددت علما زادني علما بهلي

-الإمام الشافعي-

"إنني رأيت أنه لا يكتب أحدا كتابا في يومه

إلا قال في حده، لو غير هذا لكان أحسن، لو زيد هذا

لكان يستحسن، لو قدم هذا لكان أفضل، لو ترك هذا

لكان أجمل،

وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص

في جملة البشر"

-عماد الدين الأصفهاني-

## حذاء

" اللهم لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا فشلت، بل ذكرني دائما أن الفشل تجربة

تسبق النجاح.

يارب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب إذا فقدت الأهل فامنحني قوة الإرادة والثقة بك والقناعة بما قسمت لي

يارب إذا أخذت مني المال فاترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل

وإذا جردتني من نعمة الصحة فاترك لي نعمة الإيمان.

يا رب إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار وإذا أساء الناس لي فأعطني شجاعة العفو".

## خطة الدراسة

### مقدمة

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

تمهيد

#### المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي

الفرع الثاني عناصر التعلم التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التعلم التنظيمي

الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي

الفرع الثاني أهداف التعلم التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص ومستويات التعلم التنظيمي

الفرع الأول: خصائص التعلم التنظيمي

الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي

المطلب الرابع: أنواع التعلم التنظيمي

#### المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

المطلب الأول: أبعاد ومبادئ التعلم التنظيمي

الفرع الأول: أبعاد التعلم التنظيمي

الفرع الثاني مبادئ التعلم التنظيمي

المطلب الثاني: نماذج التعلم التنظيمي

المطلب الثالث: أسس نجاح التعلم التنظيمي

الفرع الأول: استراتيجيات تطوير التعلم التنظيمي

الفرع الثاني: متطلبات تحقيق فعالية التعلم التنظيمي

المطلب الرابع: معوقات التعلم التنظيمي

### المبحث الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة

المطلب الأول: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المطلب الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة

المطلب الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة

المطلب الرابع: التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة

خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الأداء الاجتماعي وعلاقته مع التعلم التنظيمي

تمهيد

### المبحث الأول: ماهية الأداء المنظمي

المطلب الأول: مفهوم الأداء المنظمي

المطلب الثاني: أنواع الأداء

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء

المطلب الرابع: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الاجتماعي وعلاقته بالتعلم التنظيمي

المطلب الأول: ماهية الاداء الاجتماعي

الفرع الأول: ظهور الأداء الاجتماعي

الفرع الثاني: مفهوم الأداء الإجتماعي

المطلب الثاني: أهمية الأداء الإجتماعي

المطلب الثالث: أبعاد وعناصر الاداء الاجتماعي

الفرع الأول: أبعاد الأداء الإجتماعي

الفرع الثاني: عناصر الأداء الإجتماعي

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الاداء الاجتماعي

### المبحث الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بالأداء الاجتماعي

المطلب الأول: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة

المطلب الثاني: أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي

المطلب الثالث: أثر التعلم التنظيمي على عناصر الأداء الاجتماعي

خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب

— جامعة —

تمهيد

### المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية -سعد دحلب- بجامعة

المطلب الأول: مرسوم إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية سعد دحلب

المطلب الثالث: مهام المؤسسة



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات والمعلومات

الفرع الثاني: الاساليب الإحصائية المستخدمة

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

## الخاتمة (النتائج والتوصيات)

أولاً: النتائج

ثانياً: الاقتراحات

ثالثاً: آفاق الدراسة

# فائمة المحتويات



# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آية قرآنية
	الملخص
	حكمة
	دعاء
	شكر وعرافان
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	المقدمة
	تمهيد
أ	
ب	1- إشكالية البحث
ج	2- أهمية البحث
د	3- أهداف البحث
د	4- فرضيات البحث
هـ	5- متغيرات البحث ونموذجه
و	6- التعريفات الإجرائية
و	7- حدود البحث
ز	8- هيكل البحث
ز	9- أسباب اختيار الموضوع
ح	10- صعوبات البحث
ح	11- منهج الدراسة
ح	12- الدراسات السابقة
ح	أولاً: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

# قائمة المحتويات

ك	ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء الإجتماعي
38-2	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي</b>
3	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
3	الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي
6	الفرع الثاني عناصر التعلم التنظيمي
8	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التعلم التنظيمي
8	الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي
9	الفرع الثاني أهداف التعلم التنظيمي
10	المطلب الثالث: خصائص ومستويات التعلم التنظيمي
10	الفرع الأول: خصائص التعلم التنظيمي
11	الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي
14	المطلب الرابع: أنواع التعلم التنظيمي
18	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول التعلم التنظيمي</b>
18	المطلب الأول: أبعاد ومبادئ التعلم التنظيمي
18	الفرع الأول: أبعاد التعلم التنظيمي
21	الفرع الثاني: مبادئ التعلم التنظيمي
22	المطلب الثاني: نماذج التعلم التنظيمي
27	المطلب الثالث: أسس نجاح التعلم التنظيمي
27	الفرع الأول: استراتيجيات تطوير التعلم التنظيمي
28	الفرع الثاني: متطلبات تحقيق فعالية التعلم التنظيمي
29	المطلب الرابع: معوقات التعلم التنظيمي
32	<b>المبحث الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة</b>
32	المطلب الأول: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
33	المطلب الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة
35	المطلب الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة

# قائمة المحتويات

36	المطلب الرابع: التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة
38	خلاصة الفصل.
76-40	<b>الفصل الثاني: الأداء الاجتماعي وعلاقته بالتعلم التنظيمي</b>
40	تمهيد.
<b>41</b>	<b>المبحث الأول: ماهية الاداء المنظمي</b>
41	المطلب الأول: مفهوم الأداء المنظمي
43	المطلب الثاني: أنواع الأداء
48	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء
49	المطلب الرابع: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
<b>51</b>	<b>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الاجتماعي وعلاقته بالتعلم التنظيمي</b>
51	المطلب الأول: ماهية الاداء الاجتماعي
51	الفرع الأول: ظهور الأداء الاجتماعي
54	الفرع الثاني: مفهوم الأداء الاجتماعي
56	المطلب الثاني: أهمية الأداء الاجتماعي
57	المطلب الثالث: أبعاد وعناصر الاداء الاجتماعي
57	الفرع الأول: أبعاد الأداء الاجتماعي
61	الفرع الثاني: عناصر الأداء الاجتماعي
63	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الاداء الاجتماعي
<b>66</b>	<b>المبحث الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بالأداء الاجتماعي</b>
66	المطلب الأول: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة
69	المطلب الثاني: أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي
70	المطلب الثالث: أثر التعلم التنظيمي على عناصر الأداء الاجتماعي
76	<b>خلاصة الفصل</b>
104-78	<b>الفصل الثالث: أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب - جامعة -</b>
78	تمهيد
79	المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية - سعد دحلب - بجامعة

# قائمة المحتويات

79	المطلب الأول: مرسوم إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية
80	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة
81	المطلب الثالث: مهام المؤسسة
82	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية سعد دحلب
87	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
87	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
88	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية
88	الفرع الأول: مصادر جمع البيانات والمعلومات
91	الفرع الثاني: الاساليب الإحصائية المستخدمة
92	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
94	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
94	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث
96	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
96	الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي
97	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
102	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
104	خلاصة الفصل
110-106	الخاتمة (النتائج والتوصيات)
106	أولا: النتائج
108	ثانيا: الاقتراحات
110	ثالثا: آفاق الدراسة
قائمة المراجع	
أولا: المراجع باللغة العربية	
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية	
قائمة الملاحق	

# قائمة الأشكال



# قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	عجلة التعلم الفردي	-01-
13	مستويات التعلم التنظيمي	-02-
16	أنواع التعلم التنظيمي	-03-
22	نموذج عملية التعلم التنظيمي	-04-
24	نموذج ممارسة التعلم التنظيمي	-05-
25	نموذج عملية التعلم التنظيمي المقترح لطارق حسن محمد الأمين	-06-
26	نموذج Hijist هيچيست وآخرون للتعلم التنظيمي	-07-
26	نموذج Jerez-Gomez et al للتعلم التنظيمي	-08-
37	التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة	-09-
42	الأداء بين الكفاءة والفعالية	-10-
44	الأداء الداخلي (الذاتي) والأداء الخارجي	-11-
50	هيكل بطاقة الأداء (التقييم) المتوازن	-11-
58	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	-12-
60	نموذج Wood للأداء الاجتماعي	-13-
83	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	-14-



# قائمة الجداول

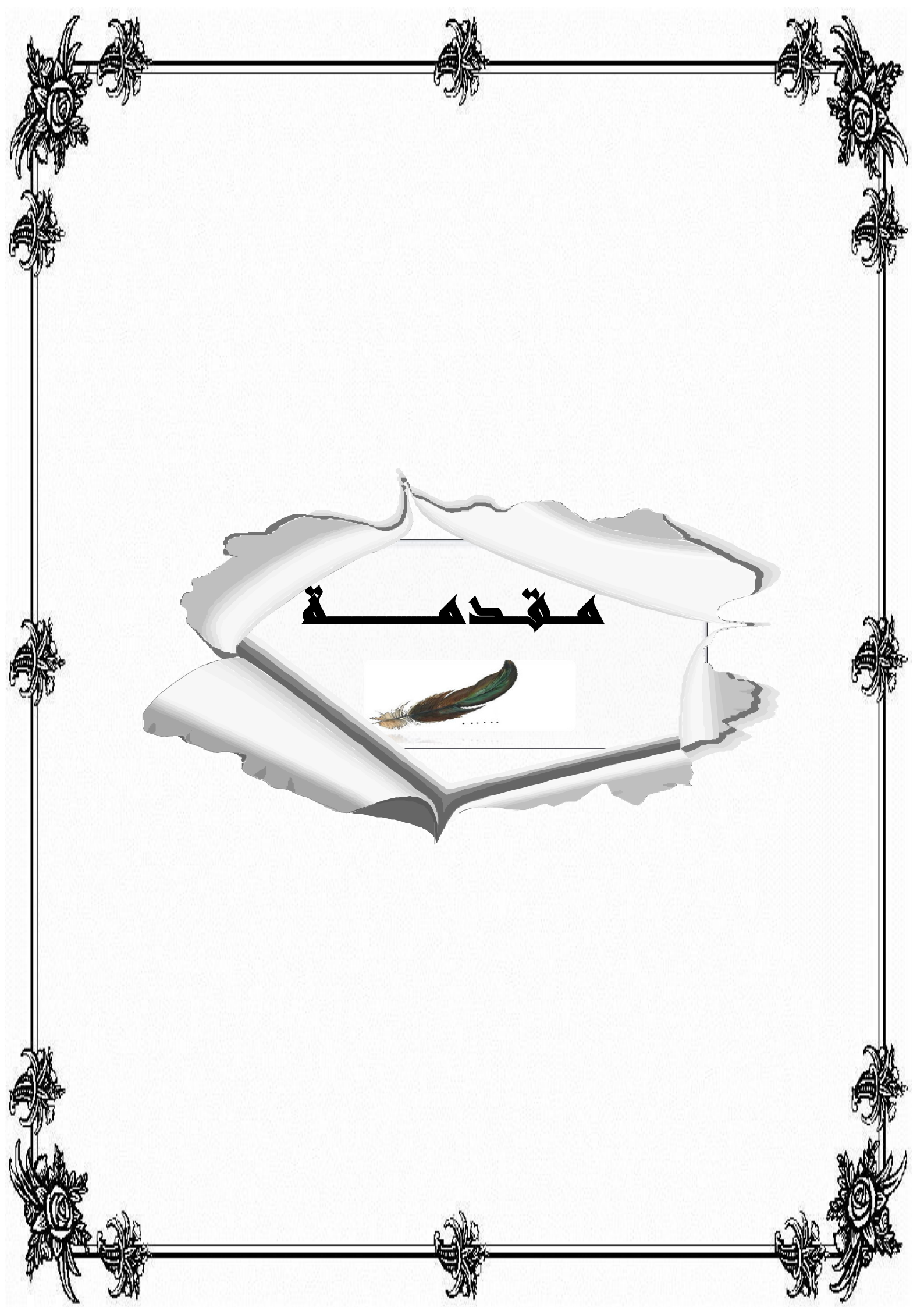
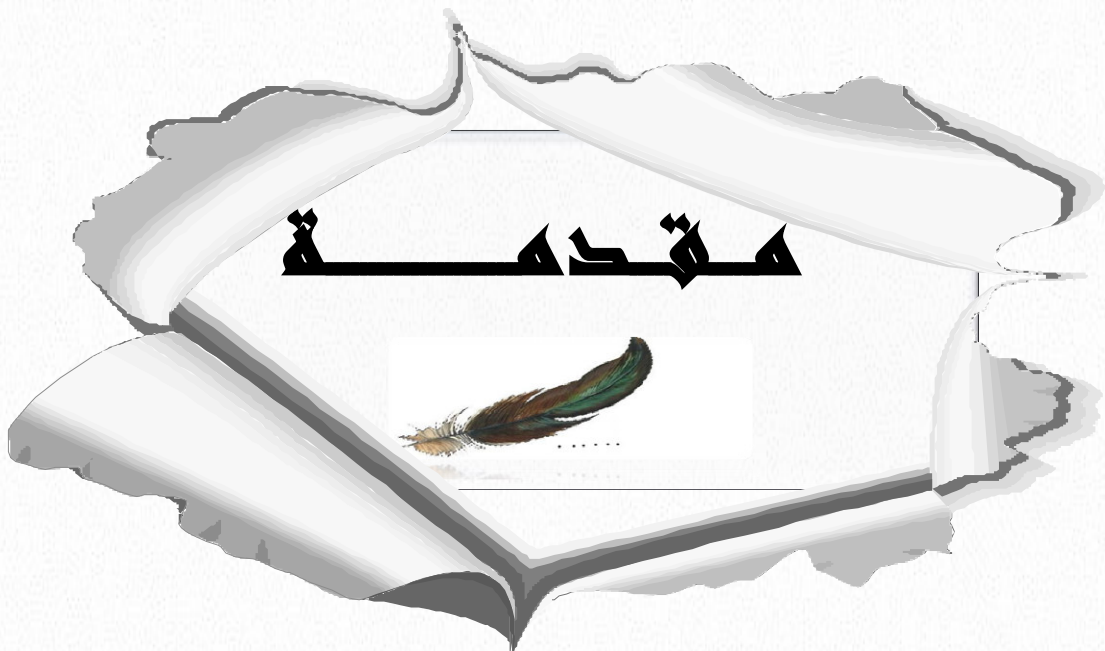


# قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
59	أبعاد الأداء الاجتماعي حسب (Carroll 1979)	-01-
62	عناصر الأداء الاجتماعي لمنظمة الأعمال	-02-
80	عدد العمالة في المؤسسة	-03-
88	يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة، الصالحة والملغاة	-04-
91	الحدود الدنيا والعليا لمقياس Likert الخماسي	-05-
91	درجات مقياس Likert الخماسي	-06-
93	معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	-07-
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	-08-
97	معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة	-09-
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم التنظيمي	-10-
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الاجتماعي	-11-
102	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	-12-
103	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التعلم التنظيمي (مستوى التعلم الفردي، مستوى التعلم الجماعي ومستوى التعلم المنظمي) والأداء الاجتماعي	-13-

# قائمة الملحق

العنوان	رقم الملحق
قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 01
الهيكل التنظيمي	الملحق رقم 02
استبانة البحث	الملحق رقم 03



تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها؛ ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد؛ إذ أنها هي من يعكس صورة المنظمة وتترجم سياساتها إلى أفعال وإنجازات؛ وحتى تتمكن المنظمات من بلوغ أهدافها وتنفيذ برامجها لابد لها من العمل على توفير كل ما من شأنه أن يرتقي بمستوى أفرادها وينعكس إيجاباً على ممارساتهم؛ هذا ونحن نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وثورة المعلومات، عالم ينفعل بالمعلومة ويتفاعل معها وتطورت وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة، وظهرت ثورة الاتصالات والمعلومات؛ كما أن عالمنا يشهد تقدماً علمياً وتقنياً هائلاً، وبشكل انعكس على الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها؛ وتعاضمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة؛ مما خلق تحديات جيدة للمنظمات للبحث عن طرق ووسائل وآليات جديدة تستطيع من خلالها مجابهة هذه التحديات؛ وقد عجلت هاته التطورات الهائلة بضرورة اعتراف القائمين على شؤون إدارة الأفراد العاملين؛ عجلت بضرورة الاعتراف بأن المورد البشري هو وحده مصدر الميزة والمعرفة والمهارة؛ وأنه يجب الاستثمار فيه للاستفادة منه إلى أقصى حد واعتباره كأصل قيمي من أصول المنظمة التي يجب الاستثمار فيها، والنظر إليه كعقل لا كساعد فقط؛ يتلقى الأوامر والتعليمات ويقوم بتنفيذها وترجمتها إلى أفعال، والتخلي عن الأساليب الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتي تعتبر الفرد كلفة يجب التخفيض منها بتبني المداخل الحديثة لتعظيم دوره في الحياة التنظيمية حتى تتمكن من كسب ولاء وثقته، وعلى امتداد الفكر الإداري والتنظيمي برزت مدارس ونظريات عدة تناولت دراسة السلوك البشري داخل المنظمات من رؤى وزوايا مختلفة ولا شك أنها شكلت أرضية لما هو متاح وموجود من معارف وساهمت في بلورة مفاهيم ومداخل متنوعة لإدارة المنظمات.

إن التقدم والتطور العلمي والعملية المتزايد الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ حتى يتسنى لها البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في تغيرات البيئة العالمية والمحلية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة مفهوم التعلم التنظيمي الذي يشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمة ككل بتطوير واستخدام الأصول المعرفية للمنظمة؛ إذ إنها عملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه ذلك لأن عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تصنع الأفراد العاملين والمعرفة في مركز المنظمة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء ودوام المنظمة من خلال تحسين أدائها التنظيمي.

وفي هذا السياق، وخلال السنوات القليلة الماضية اتجه الفكر المعاصر إلى التركيز على ضرورة التزام المنظمات تجاه المجتمع الذي تنشط فيه في إطار أدائها الاجتماعي نحو أصحاب المصالح. وبخدمتها لمصالحها ومصالح المجتمع في آن واحد؛ تكون قد ساهمت في التنمية المستدامة، وكذلك في تعزيز سلوك المواطنة في ظل اقتصاد أكثر استدامة وشمولية.

ولقد تبنت هذا الاتجاه الكثير من المنظمات؛ وفي بيئات ثقافية متعددة ومختلفة. وعليه كانت النظرة للأداء الاجتماعي مختلفة كذلك؛ فتارة ينظر له على أنه حقوق وواجبات وعمل إلزامي يفرضه القانون، وتارة أخرى على أنه أعمال خيرية وتبرعات تفرضها الالتزامات الأخلاقية. والأكيد؛ أنها وجدت في تبنيها لهذا الطرح إن كان واجبا أو عملا تطوعيا تحسينا لصورتها الذهنية وإدارة لسمعتها، وتحقيقا لمزيد من الحصص السوقية كذلك.

## 01- اشكالية الدراسة

ارتبط التعلم لوقت طويل بالإنتاج والانتاجية داخل الورشات؛ هذا ما أكسبه الصفة التقنية البحتة؛ إلا أن مفهوم التعلم قد تعدى ذلك إلى السلوكيات الادارية في المنظمة مما أكسبه الصورة التنظيمية فأصبح بذلك جوهر السلوك التنظيمي للمنظمات؛ التي بدورها اكتسبت صفة التعلم؛ بعدما اقتصر هذا الوصف على البشر فقط؛ منتقلة بذلك من التدريب إلى التعليم وصولا إلى التعلم؛ كما قد أكسبها ذاكرة تخزين كل السلوكيات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق أعلى المراتب التنافسية من خلال تعزيز أدائها ككل بما في ذلك ادائها الاجتماعي وتعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة انطلاقا من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والمجموعات بتعلم المنظمة ككل. وتعتمد فاعلية المنظمة في الأمد البعيد على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل التركيز على استكشاف طبيعة التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وتأثير أبعاده على الأداء الاجتماعي؛ فعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة اشكالية الدراسة كما يلي :

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الاداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التعلم الفردي على الاداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التعلم الجماعي (الفرقي) على الاداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التعلم المنظمي على الاداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟

## 02- أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملية الموضحة في الآتي:

### ☞ الأهمية العلمية

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة؛ إذ تتناول مفهومين مهمين هما: التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي.
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى وتقديم اقتراحات.
- الربط بين متغيرين هامين هما التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي، ومحاولة التعرف على أثر التعلم التنظيمي على هذه الأخير.
- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات التي لاقت اهتماما واسعا من قبل الباحثين نظرا لما يمتلكه من أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات حيث يعتبر التعلم التنظيمي المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق لأن هذا المفهوم عندما يطبق ويتحصل عليه العاملون بالمنظمة يدفعهم للتصرف بمسؤولية، ويعينهم على تحقيق أهدافها مما يساهم في التغلب على المشكلات التي تتعرض لها المنظمة.

### ☞ الأهمية العملية

- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في التعريف بأهمية التعلم التنظيمي وتأثيره على الاداء الاجتماعي للمؤسسة؛ الأمر الذي يمكن المنظمات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف.
- هذه الدراسة تقدم معلومات حول مستويات التعلم التنظيمي في المنظمة ومدى قدرة كل مستوى من التأثير وتجسيد الأداء الاجتماعي لها في بيئتها الاجتماعية.
- تأصيل المفاهيم الأساسية للأداء الاجتماعي وتوعية المنظمة بأهمية تبنيه نظرا لمساهمته في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله.

## 03- أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة عموماً إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:
- معرفة الخلفية النظرية لكل من التعلم التنظيمي والاداء الاجتماعي.
  - التعرف على واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
  - التعرف على مستوى الاداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة.
  - التعرف على مستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة.
  - توضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة.

## 04- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية ( $H_0$ ): " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الاداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05"

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح ثلاث فرضيات فرعية وهي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التعلم الفردي على الأداء الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التعلم الجماعي (الفرقي) على الأداء الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التعلم المنظمي على الأداء الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

## 05- متغيرات البحث ونموذجه

متغيرات البحث

المتغير المستقل: التعلم التنظيمي

المتغير التابع: الأداء الاجتماعي

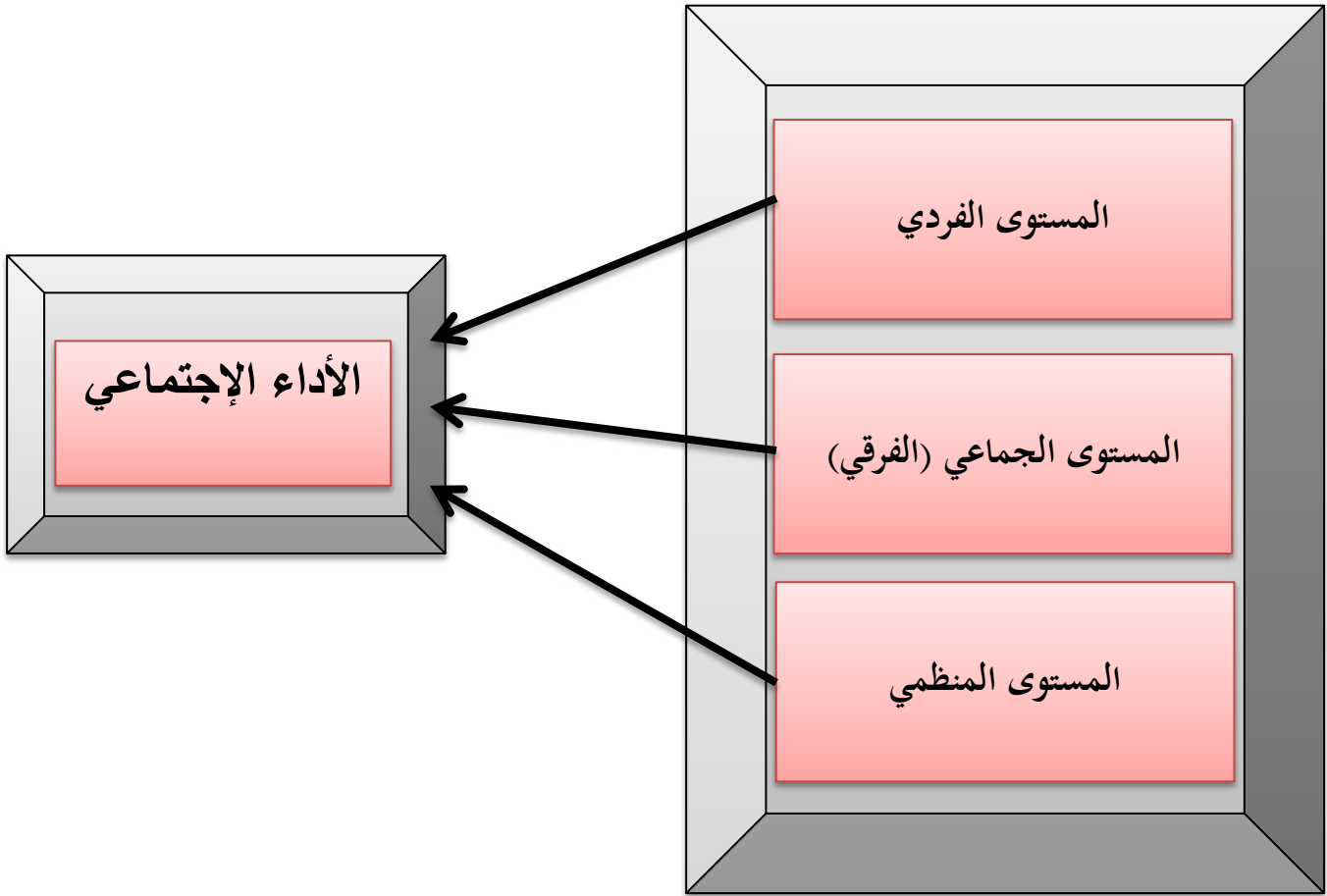


## النموذج المقترح للدراسة

يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات السابقة من خلال نموذج الدراسة الموضح في الشكل التالي :

المتغير التابع: الأداء الإجتماعي

المتغير المستقل: التعلم التنظيمي



## 06- التعاريف الإجرائية

☞ **التعلم التنظيمي:** هو " العملية التي يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل الجماعي والتطوير المستمر مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها"، وينبثق منه الأبعاد الفرعية الآتية:

1- **المستوى الفردي:** هو التغير الدائم في سلوك الفرد الذي يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية - فلكي يتعلم الفرد لا بد أن له هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك رغبة في التعلم والقدرة على التعلم-.

2- **المستوى الجماعي (الفرقي):** وهو التعلم بين جميع أعضاء المجموعة (الفريق) بطريقة تعاونية تشاركية وامتلاك رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد.

☞ **المستوى المنظمي:** التعلم في هذا المستوى هو الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة، المعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.

☞ **الأداء الإجتماعي:**

هو التزام المنظمة بإنتاج أسلوب عمل تحاول من خلاله تعظيم منافع أصحاب المصالح والتخفيض من الآثار السلبية الناتجة عن أنشطتها المختلفة، فضلا عن تحقيق منفعتها الخاصة.

## 07- حدود الدراسة

تمثل حدود البحث فيما يلي:

- ✓ **الحدود البشرية:** تتمثل في موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب - جامعة -
- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي كمتغير مستقل، والأداء الاجتماعي كمتغير تابع.

- ✓ الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب بجامعة.
- ✓ الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة ميدانيا خلال نصف السنة الجامعية 2016-2017 وبالتحديد من الفترة الممتدة من 09 فيفري إلى غاية 04 ماي 2017.

## 08- هيكل البحث

تم معالجة البحث من خلال ثلاثة فصول، يناقش الفصل الأول الإطار النظري لمفهوم التعلم التنظيمي ميرزين ماهيته وأساسياته وكذا ماهية المنظمة المتعلمة، أما الفصل الثاني فيناقش الاداء الإجتماعي ميرزين ماهية الاداء المنظمي وكذا الإطار المفاهيمي للأداء الإجتماعي بالإضافة إلى علاقة التعلم التنظيمي بالأداء الاجتماعي وعلاقة التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة، وبالنسبة للفصل الثالث فنحاول تبيان واقع التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وأثره على الأداء الإجتماعي بإبراز العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الإجتماعي من خلال الدراسة الميدانية.

## 09- أسباب اختيار الموضوع

- تتمثل أهمية الأسباب التي دفعتنا للبحث في هذا الموضوع في ما يلي:
- ✓ الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- ✓ قلة الدراسات في هذا الموضوع.
- ✓ الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية و التسييرية الحديثة.
- ✓ إثراء مكتبة الجامعة بموضوع يبين أحد المداخل الحديثة للاهتمام وتحسين الأداء الاجتماعي.
- ✓ البحث في إمكانيات المنظمات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة مثل التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي.
- ✓ تحسيس المنظمات الجزائرية بأهمية الأداء الاجتماعي وبالتالي زيادة تبني هذا النهج من خلال عملية التعلم التنظيمي.

## 10- صعوبات البحث:

- تعذر الحصول على دراسات وأبحاث في مجال الأداء الاجتماعي خاصة في البيئة المحلية.
- صعوبة التعامل مع المبحوثين بسبب عدم فهمهم موضوع الدراسة أو تخوفهم من الاجابة أو عدم جديتهم لعدم علمهم بأهمية الموضوع...

- صعوبة الترجمة من المراجع الأجنبية والوقت المستغرق لذلك.

## 11- منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى حقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر. ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة. ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين؛ والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية؛ لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية.

فمن أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هاته المواضيع. كما اعتمدنا أيضا على أسلوب دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات علمية قصد التعرف على أثر التعلم التنظيمي على الاداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب بجامعة.

## 12- الدراسات السابقة

بالرغم من الأهمية الواضحة لطبيعة الموضوع ورغم أنه أصبح أحد المحاور الأساسية لقياس أداء المنظمات وفعاليتها وجودة الخدمات التي تقدمها، فإن المكتبة العربية والمحلية على وجه الخصوص تعاني من قلة الدراسات في هذه المجال، وخاصة المتعلقة بمجتمع وعينة الدراسة، حيث تناولت دراسات قليلة التعلم التنظيمي ودراسات ناذرة الأداء الاجتماعي في البيئة المحلية - على حدود علم الطالبة- وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قمت بالاطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة.

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1. دراسة بلقاسم جوادى(2015)، بعنوان **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين**، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلم الاجتماعية، كلية العلم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط؛ وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استبيان

للتعلم التنظيمي وآخر خاص بتمكين العاملين، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (327) عامل، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) وزعت عليها أداة الدراسة، وقد تمكن الطالب من استرجاع (95) منها فيما كانت الاستبيانات الصالحة للدراسة (92) استبيان، وقد استعان الطالب الباحث بالأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، ومعاملات الارتباط ألفا كرونباخ وبيرسون واختبار ت ( Ttest ) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولاً، مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم.

2. رسالة أسامة خلف المعاينة (2010)، بعنوان: مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة العامة المحدودة -دراسة تطبيقية-، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة العامة المحدودة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (385) مبحوثاً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تصورات العاملين لأبعاد التعلم التنظيمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية ذات مستوى مرتفع، ووجود أثر للبعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ووجود أثر للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3. دراسة فاضل جميل طاهر، بعنوان: تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية"، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.

هدف هذا البحث إلى دراسة ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية من حيث العلاقة والتأثير إذ حددت ابعاد التعلم المنظمي ب(ديناميكيات التعلم، التمكين الاداري، ادارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) ينما حددت أبعاد المنظمة المتعلمة ب (القيم الثقافية، نقل المعرفة، الاتصال، خصائص العاملين)، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات في هذا البحث من عينة قصدية لأربعين من العاملين الذين يعملون بالوزارة المبحوثة وبمختلف المواقع الوظيفية.

قسم هذا البحث الى اربعة اقسام الأول خُصص لمنهجية البحث أما الثاني فكان مخصصاً للجانب النظري والثالث لمناقشة وتحليل النتائج العملية والأخير للاستنتاجات وكانت النتيجة الرئيسية لهذا البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير للتعلم المنظمي بالمنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة.

4. مقالة صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام (2007)، بعنوان: **التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات -دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 45.

ويهدف هذا البحث إلى تحديد مستوى التعلم المنظمي والنجاح في الشركات المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد. وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تضمنت إجابات ( 66 )مديرا وباستعمال الأساليب الإحصائية، مثل المتوسط الحسابي ونماذج الانحدار البسيط ولقد برهنت النتائج أن لدى الشركات مستوى مقبول من التعلم المنظمي والنجاح ويؤثر التعلم المنظمي معنوياً في نجاحها، و يحمل هذه النتائج تؤكد أن لدى الشركات المبحوثة أساس جيد للتعلم لكنها لا تزال بحاجة إلى إدراك أكثر لأهمية التعلم المنظمي بكل أبعاده في تعزيز فرص نجاحها، ولا تزال تفصلها مسافة بعيدة عن الطريق المؤدية نحو المنظمة المتعلمة التي توصف بمستوى عال من النجاح المستمر بحسب أغلب الباحثين كما أشير آنفاً في الجانب النظري من هذا البحث.

5. مقال أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين(2012)، بعنوان: **أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1.

يهدف البحث إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وتم التعبير عن التعلم التنظيمي ب( إستراتيجية تعلم تنظيمي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) فيما تم التعبير عن الأداء الاجتماعي ب(المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

وأجري البحث في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية)، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، حيث جرى استطلاع آراء (72) من القيادات الإدارية والمتمثلة ب( عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام). تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية كان منها معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (T) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد. كما توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل منفرد ومجتمع في الأداء الاستراتيجي، كما ترتبط أبعاد التعلم

التنظيمي التي تم اعتمادها وهي (إستراتيجية التعلم التنظيمي، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية) مع الأداء الاستراتيجي من خلال (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) وفق الترتيب الآتي (إستراتيجية التعلم التنظيمي، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي).

## ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء الإجتماعي

1- دراسة برني لطيفة(2015)، بعنوان: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، مذكرة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الإستشفائية العمومية (بشير بن ناصر، الدكتور سعدان، طولقة، أولاد جلال، المتخصصة في طب العيون، المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال)، والمؤسسات الإستشفائية الخاصة(مصحة عقبة بن نافع، مصحة الرازي). وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين الباحثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي لمؤسساتهم، وقد كان عدد الاستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي 472 استبيان من مجموع 720 استبيان موزع، وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين. وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تؤول إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره، والتي أبرزها التحليل في كل من عنصر الفرص وعنصر القوة الرسمية الممنوحة للعاملين حيث كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية، ورغم التباين الحاصل في القطاعين وبرز القطاع العام على أنه أكثر تمكينا إداريا من القطاع الخاص إلا أنه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري فكل المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج اتجهت إما للمحايدة أو لعدم الموافقة.

2- عبدلي مباركة، ورقة بحثية بعنوان: دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح حالة المؤسسات جزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأداء الاجتماعي لمختلف أصحاب المصالح بطرح نموذج وكالة VIGEO، والى طبيعة المعايير المعتمدة لقياس هذا الصنف من الأداء ، وقد تم اختيار القطاع الصناعي بحيث يجب أن تكون المؤسسات

تنافسية أنشطتها مرتبطة بالبيئة و بالمحيط الاجتماعي. حيث احتوت العينة على 22 مؤسسة، ومن خلال هذه الدراسة الميدانية تم تطبيق التحليل الكمي بالاعتماد على استمارة الاستبيان في جمع البيانات، و تم توجيه هذه الاستثمارات لمسئولي المؤسسات، و احتوت هذه الاستمارة على 55 سؤال لستة مجالات المحددة من طرف الوكالة (الموارد البشرية، البيئة، العلاقة مورد/ عميل، مجال حوكمة المؤسسة، مجال الالتزام الاجتماعي، و مجال حقوق الإنسان)، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليل البيانات، وأسفرت النتائج على أن مؤسسات العينة لها أداء اجتماعي متوسط، وبطريقة مدققة توصلت إلى أن 50% من المؤسسات تنتمي للمجموعة ذات المستوى متوسط، أو لها توجه نحو الالتزام في مجال علاقة مورد/ عميل و 50% من المؤسسات المدروسة تنتمي إلى المجموعة ذات المستوى المتوسط، أو الرائد في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مجال الحوكمة، في حين 54.54% من مؤسسات العينة لها توجه نحو تحقيق أداء في مجال الموارد البشرية، و أغلبية المؤسسات لها توجه نحو تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مجال المحافظة على البيئة و لها مستوى ضعيف في تحقيق المسؤولية في المجال الالتزام الاجتماعي، كما أن مسؤولية المؤسسات في المجال حقوق الانسان نوعا ما مقبولة، تتميز منهجية وكالة التقييم الاجتماعي VIGEO بفعالية ملحوظة غير أن هذا لا يمنع من وجود بعض المعوقات في بلوغ أقصى درجات الفعالية المطلوبة، و ترتبط هذه الحواجز في طبيعة المتغيرات الاجتماعية الأمر الذي يخلق نوع من الصعوبة في عملية التحليل.

**3- علاء عبد السلام يحيى، احمد يوسف فتحي، أحسان محسن حسين (2012)، إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات -دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 93.**

يهدف البحث إلى إبراز مدى الإسهام الذي يمارسه أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وعالج البحث مشكلة ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في شركات القطاع العام والخاص والمختلط، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياته وتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية، وتقديم مجموعة من المقترحات للمنظمة المبحوثة للاسترشاد بها في محاولاتها لاكتسابها ميزة التنافسية في السوق من خلال تبنيها للمسؤولية الاجتماعية.

ومن النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مكونات أصحاب المصالح والمسؤولية الاجتماعية وعلى المستوى الكلي والجزئي، وتفسر هذه العلاقة الضغوط التي يمارسها أصحاب المصالح في حفز الشركة نحو تضمين المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها وأنشطتها. كما أوضحت نتائج التأثير أن لأصحاب المصالح تأثير في دفع الشركة نحو تبني مكونات المسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي والجزئي، ويعزى ذلك إلى الدور الذي يمارسه أصحاب المصالح في تحديد توجهات الشركة الآنية والمستقبلية.



4- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل (2012)، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاساتها على أخلاقيات العمل - دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل -، كلية الحدباء الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقلة (37)، جامعة الموصل.

يتناول البحث دراسة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وبين اخلاقيات العمل ضمن إطار نظري يجسد مفاهيم أساسية لبعدي البحث وإطار ميداني لوصف متغيرات البحث واختبار الفرضيات. اعتمد هذا الجانب على أداة بحثية رئيسية هي الاستبانة التي وزعت على عينة من العاملين كانت (48) فردا في بعض مستشفيات مدينة الموصل لجميع البيانات التي أخضعت لعدد من التحليلات الإحصائية لذلك؛ بهدف التوصل إلى عدد من النتائج وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين حول المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل مجتمعة ولكل من الأطباء والإداريين والفنيين؛ إذ أظهرت نتائج التحليل بأن هناك فروقا معنوية لدى الإداريين واختتم البحث بمجموعة من الاقتراحات والتي من أبرزها أن تتبع المستشفيات عدد من المعايير العالمية للأخلاقيات في الإدارة والعمل على ممارستها مع اعتماد فلسفة المقارنة المرجعية لكي تتمكن كل مستشفى من بناء نظام متكامل للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل.

5- دراسة ويلية فريدة (2012)، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية\* الخروب\*-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.

يهدف هذا البحث إلى معرفة الجوانب الأساسية للميزانية الاجتماعية، كيفية إعدادها و تطويرها و تحويل استخداماتها من أداة توفير معلومات و تدعيم الحوار الاجتماعي إلى أداة لتسيير الموارد البشرية، أما من الناحية التطبيقية فيهدف إلى إظهار أهمية الميزانية الاجتماعية لمسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، و كيفية استخدامها في تحسين تسيير الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة الى ما يلي: بما أن المؤسسة محل الدراسة هي فرع تابع لمؤسسة نفضال، فلا توجد حرية في أخذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، فبحكم المركزية تحدد مقاطعة الوقود الاحتياجات من العمالة أما قرار التوظيف يكون من المؤسسة الأم، كما أن عدم تعميم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الآلي و خاصة برنامج تسيير الموارد البشرية على مختلف مصالح الوظيفة، مما يعيق كفاءتها في تحضير الميزانية الاجتماعية.

## الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي:

لم يقع بين أيدينا دراسات تتعلق بالتعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي، غير أننا صادفنا مرجع يتناول التعلم التنظيمي مع الأداء بصفة عامة وهو كالآتي:

1- دراسة عشوش خيرة (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان.

هدفت هذه الدراسة إلى السبل التي تستطيع المنظمات من خلالها تحسين ادائها اعتمادا على مدخل التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة وكيف يمكن للمنظمات الوصول إلى منظمة متعلمة وكيف يمكن الانتقال من مستوى التعلم الفردي إلى المستوى التنظيمي لدى الأفراد لدى مؤسسة سوناطراك، وقد وزعت عليهم استبانة الدراسة التي أعدتها الباحثة للتعرف على توجهاتهم نحو التعلم التنظيمي، حيث تم توزيعها بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة، وتكونت عينة الدراسة من (120) عامل وقامت الباحثة باستخدام عدد من الأساليب لوصف عينة الدراسة والتحقق من ثبات وصدق الدراسة وذلك عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وتمثلت في: التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسبها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية التي تواجهها وميزة هذا الجهد التواصل أنه مشتق من خبرات وتجارب أعضاء المؤسسة.

## الدراسة الحالية:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن هذه الدراسة تناولت مفهومي التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي، كما تضيف الدراسة الحالية إلى الدراسات السابقة أنها تربط بين التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي من خلال تأثير مستويات التعلم التنظيمي (المستوى الفردي، المستوى الجماعي (الفرقي)، المستوى المنظمي) على الأداء الاجتماعي، إضافة إلى دراسة العلاقة بينهما؛ كذلك من الجانب التطبيقي فقد نفذت الدراسة الحالية على بيئة خاصة تمثلت في المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب بجامعة، كما تمثلت عينة الدراسة الحالية في فئة الأطباء والسلك شبه طبي والإداريين.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتعليم

التنظيمي



## تمهيد

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من مفاهيم المداخل الإدارية الحديثة، التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار لتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة باستمرار؛ حيث يهتم التعلم التنظيمي بمدى قيام المنظمة باكتشاف الأخطاء، التي تقع فيها والعمل على تصحيحها، ورصد التغيرات البيئية، ومحاولة مسايرتها وإدخال طرق وأساليب إدارية حديثة، وجمع المعلومات عن النشاطات التي تحدث داخل المنظمة، وتوظيفها بعد تحليلها لحل المشكلات التي تواجهها، لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

ويعد التعلم التنظيمي، من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر؛ نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة، في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية.

وسنحاول في هذا الفصل، إلقاء الضوء على أهم المفاهيم حول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، من خلال ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة.

## المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يقاس النجاح في أية منظمة بقدرّة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع بتميز؛ وكل منظمة داخل محيطها هي معرضة لمواقف تتراوح بين الأزمات والفرصة، وفي كل موقف متغيرات، عوامل وقوى متفاعلة ومتسارعة تحدث تغييرات تفرض على المنظمة التحلي عن أنماط السلوك القديمة لدى الأفراد العاملين بها والتوجه لاكتساب أنواع جديدة من السلوك وهو ما يعرف بممارسة التعلم داخل المنظمة لمسايرة التطورات الخارجية.

## المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى ذكر معظم المفاهيم التي جاءت حول مفهوم التعلم التنظيمي وأهم وأبرز عناصره من خلال ما يلي:

### ❖ الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي

قبل ان يتم التطرق إلى تعريف التعلم التنظيمي يجب أولاً أن نتميز بين كل من التدريب، التعليم، التعلم.

#### أولاً: التمييز بين التدريب والتعليم والتعلم التنظيمي<sup>1</sup>

❖ إن التدريب (Training) يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج؛ كذلك الحال مع التعليم (Education) الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات؛ وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي في الغالب؛ ولكن مع التعلم التنظيمي (Learning Organizational) فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي؛ ومن التقل الآلي إلى التفاعل الإنساني.

❖ إن التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل؛ في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه بالتفاعل مع أفراد وأشيائه وقيمه وأسراره .

❖ كذلك فإن التدريب والتعليم ينصبان على المعارف والمهارات العامة؛ وهما يحملان قدرًا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد؛ وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات وتغييرها؛ إلا أنّ التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في المنظمة؛ خلافاً للتعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق أو في إطار المنظمة؛ ومرتبطة بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وكذا ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة تفكير؛ وهو ما يجعله أكثر تأثيراً على تميزها من جهة، وأكثر انعكاساً على عائدها.

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي (2012)، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 137.

## ثانيا: تعريف التعلم التنظيمي

**تعريف التعلم اصطلاحا:** ويعني مصطلح التعلم وفق معجم الحضارة الحديثة بأنه عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد إلى الفرد المتعلم؛ حيث تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل البيئة الخارجية التي يعيش فيها؛ مما يؤدي إلى إحداث تغيرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته.

**تعريف التنظيم اصطلاحا:** كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.<sup>1</sup>

فالتعلم التنظيمي يتركز أساسا على التعلم الفردي؛ فالإنسان هو أقدر المخلوقات على التعلم وأكثرها حاجة إليه؛ وذلك لما للتعلم من أهمية في حياته ووجوده واستمراره؛ فقد أولى الإسلام أهمية كبيرة للتعلم الإنساني؛ إذ ورد معنى هذا التعلم في كثير من الآيات في القرآن الكريم؛<sup>2</sup> ومنها قوله تعالى: ( وقل ربي زدني علما) سورة طه الآية 114. وقوله: (وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين ) سورة البقرة الآية 31، وقوله سبحانه وتعالى أيضا (علم الانسان ما لم يعلم) سورة العلق الآية 05، وكذلك قوله: (... إنما يغشى الله من عباده العلماء...) سورة فاطر الآية 28،<sup>3</sup> وغيرها من الآيات القرآنية.

كما نصت السنة النبوية على أهمية العلم والتعلم ونجد ذلك في الاحاديث النبوية الشريفة ومنها:<sup>4</sup> قوله صلى الله عليه وسلم: (الدنيا ملعونة، ملعون ما فيها، إلا ذكر الله تعالى، وما والاه، وعالما، ومتعلما) رواه الترمذي وقال: حديث حسن، وقوله: (ومن سلك طريقا يلتمس فيه علما، سهل الله له به طريقا إلى الجنة ) رواه مسلم. وبذلك تعد الوظيفة الأساسية للعقل البشري هي التعلم.

لا يعد مفهوم التعلم التنظيمي مفهوما حديث النشأة بل يعود الى كتابات كل من (Argyris and Schon, 1978) كما تمتد جذوره الى ادبيات نظريات المنظمة ونظرية النظم (Senge, 1990)؛ وقد نشأ الاهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارة المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية؛ إذ أكد كل من (Hosley, Lan, Levy & Tan, 1994; Foil & Lyles, 1985) أن التعلم التنظيمي هو المصدر الأساس للتغيير الاستراتيجي في المنشآت المختلفة والهادفة الى ايجاد مزايا تنافسية والمحافظة عليها.<sup>5</sup> كما ان أدبيات البحث في العلوم التربوية والإدارية تعج بكثير من

<sup>1</sup> بلقاسم جواددي(2015)، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين-دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط-، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلم الاجتماعية، كلية العلم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، ص ص 23، 24.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري(2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر، طبعة 1، عمان، ص 386.

<sup>3</sup> القرآن الكريم .

<sup>4</sup> أسامة درزند (2016)، مقال بعنوان: آيات واحاديث في فضائل العلم، <https://hasaneh.wordpress.com>، 23:43، 2016/12/12.

<sup>5</sup> مريم رواجية (بدون سنة)، عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية-، كلية آداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة مختار-عناية الجزائر(ملف إلكتروني)، ص ص 219، 220.

التعريفات التي تناولت التعلم التنظيمي، وعلى الرغم من اختلاف الأسس والتوجيهات الفكرية التي استندت إليها تلك التعريفات، إلا أنها اتفقت حول كونه نوع من التغيير الحادث في السلوك؛<sup>1</sup> وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات: يعتبر Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي، ولقد عرفه أنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها".<sup>2</sup>

كما عرفه (Argyris and Schon, 1978) بأنه: "التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على تحديد واكتشاف الأخطاء وتصحيحها". كما يعرف بأنه "تطوير المعرفة الجديدة أو الأفكار التي يكون لديها القدرة على التأثير في السلوك".<sup>3</sup> ووصفه (Dodgson, 1993) بأنه: "الطريقة التي تبنى وتدرك بها المنظمة المعرفة والنمطية التي تتعلق بالأنشطة التي تمارسها وفق ثقافتها، ومن ثم العمل على ضبط وتنمية كفاءاتها بتحسين واستخدام المقدرات والمهارات العالية لقوى العمل المتوافرة لديها".<sup>4</sup>

كما يعرف على أنه: "عبارة عن التغييرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة المرونة والخبرات السابقة والتكرار وليس كونه انعكاسا للحالة الوراثية".<sup>5</sup>

كما عرف بأنه: "هو عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والإبداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المنظمة وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر".<sup>6</sup>

كما يقصد به: "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".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 388.

<sup>2</sup> Valérie Mérindol (2007): **Apprentissage organisationnel et variété des interactions sociale**, Centre recherche DMSP, p3.

<sup>3</sup> Alexandra Luciana GUȚĂ (2013), **ORGANIZATIONAL LEARNING AND PERFORMANCE. A CONCEPTUAL MODEL**, PROCEEDINGS OF THE 7th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "New Management for the New Economy", November 7th-8th, BUCHAREST, University of Iași, ROMANIA, p548.

<sup>4</sup> طارق حسن محمد الأمين (2006)، **التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، دورية الإدارة العامة، العدد 02**، مجلد 46، ص ص 247، 248.

<sup>5</sup> زاهد محمد ديري (2011)، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 131.

<sup>6</sup> محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد دزه (2011)، **تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب-**، مجلة تنمية الراقدين، العدد 104، المجلد 33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 36.

<sup>7</sup> وفاء رابيس (2011)، **دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ديسمبر، جامعة الشلف، ص 4.

كما عرفه Duguid بأنه: "عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية". ويرى Degeus أن التعلم التنظيمي كنظام يشمل على الرؤية والاستراتيجية والثقافة والقيم والقادة والهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات.<sup>1</sup>

أما (Guilhon) عرف التعلم التنظيمي: "هو عملية تغيير المعارف والمهارات اللازمة لإنشاء أو الحفاظ على التنسيق بين المنظمة والمحيط".

كما يعرف التعلم التنظيمي من قبل (Leroy) هو "تعديل تصرف المنظمة للاستجابة لتغيرات المحيط، كما انه عبارة عن تحول في مجموعة المعارف التنظيمية أو ما بين الأفراد داخل المنظمة".<sup>2</sup>

نلاحظ أن التعاريف السابقة كل ركز على جانب معين فمنهم من ركز على كيفية وصول المنظمة للتعلم التنظيمي وذلك من خلال معرفة أنشطتها ومحاولة صب القدرات والمهارات نحو ذلك. ومنهم من ركز على أهمية التغيير في سلوك الفرد كنتيجة للخبرة والتكرار من أجل تحصيل التعلم الفردي. كما نجد من ركز على المستوى الثاني للتعلم التنظيمي وهو التعلم الجماعي وذلك نظرا لأهميته لدى المنظمة والأفراد كذلك.

في حين ركز (Guilhon) في تعريفه على توجيه المعارف والمهارات نحو ما يضمن تحقيق اهداف المنظمة والمحيط وهو ما يعكس عملية التعلم المنظمي.

مما تقدم يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي للتعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو " العملية التي يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة و إعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل الجماعي والتطوير المستمر مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها".

### ✿ الفرع الثاني: عناصر التعلم التنظيمي

هناك عنصرين رئيسيين لعملية التعلم التنظيمي هما الاكتشاف والفعل وفي ما يلي شرح كل منها:<sup>3</sup>

**1- الاكتشاف:** يشير الاكتشاف إلى الجانب الفكري أو العقلي في عملية التعلم والاكتشاف هو عملية مفاهيمية أو عملية عقلية ذات طابع نظري يمكن من خلالها تغيير التوجهات العقلية والآراء بشأن طريقة وجود الأشياء من حولنا أو ما يتعين أن تكون عليه هذه الأشياء.

<sup>1</sup> موسى رحمان، صباح ترغيني (2011)، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ديسمبر، جامعة الشلف، ص4.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن أحمد الهيجان(1998)، التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، العدد 04، المجلد 73، الرياض، ص280.

<sup>3</sup> إحسان دهش حلاب(2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، ص ص 285، 286.



**2- الفعل:** يمثل الفعل الجانب السلوكي في عملية التعلم؛ والفعل يمثل سلوك الأفراد أو المنظمة التي تختلف نتيجة لعملية الاكتشاف والمعرف من دون فعل تمثل محاولة ذات قيمة متدنية للنهوض بأداء المنظمة. كما حدد (crassan) عناصر عملية التعلم التنظيمي بأربع عناصر وعلى ثلاث مستويات؛ تتأني ثمارها في عملية التجدد الإستراتيجي للمنظمة وفي إطار أربع عناصر هي:

- ✓ **الحدس:** وهو عملية ما قبل الشعور المستقاة من الخيال أو التجارب الشخصية.
- ✓ **التفسير:** وهو عملية شرح وتوضيح لفكرة الفرد ووجهة نظره للآخرين وهذه العملية تتطلب استعمال اللغة كوسيلة لنقل الأفكار إلى الآخرين.<sup>1</sup> أي تفسير العناصر التي يشعر بها الفرد خلال التعلم ويشارك بها على مستوى الجماعة.<sup>2</sup>
- ✓ **التكامل:** وهو عملية تطوير الفهم المشترك بين الأفراد ومن ثم القيام بالأفعال.
- ✓ **المؤسسية:** وهي عملية التأكد من حدوث الأفعال التعليمية المقصودة؛ إذا من خلال هذه العملية يتم التأكد من أن عملية التعلم على مستوى الفرد أو مستوى المجموعة قد فعلت في المنظمة من خلال النظم، الهيكل، الإجراءات، والاستراتيجية.<sup>3</sup>

كما يتفق الباحثون على أن عملية التعلم التنظيمي تتكون من مجموعة من العناصر؛ ولكنهم لم يتفقوا على ماهية هذه العناصر والتي يمكن عن طريقها قياس هذا المفهوم. ومن هذه العناصر المتفق عليها نجد:<sup>4</sup>

(Goh,2003) الذي استخدم مقياسا مكونا من خمسة عناصر وهي: وضوح الرؤيا والرسالة، ولاء القيادة والتحسين، التجربة والمكافآت، النقل الفاعل للمعرفة وفرق العمل وجماعات حل المشكلات.

أما (Nyhan et al...,2004) فيرون بأن التعلم التنظيمي يمكن قياسه من خلال أربعة عناصر وهي:

تطابق التنظيم الرسمي مع الثقافة غير الرسمية، صعوبة العمل، وجود فرص واستعداد الأفراد للتعلم، تكامل التعليم المهني، التدريب الرسمي مع التطور غير الرسمي للموارد البشرية.

فيما استخدم (Smith & Tylor,2000) مقياسا مكونا من سبعة عناصر هي: سلوك الإدارة العليا، العلاقة مع البيئة الخارجية، التواصل الهيكلي، صلاحية عمليات التشغيل، دور المديرين، كيفية الحصول على المعلومات وكيفية استخدامها، ومناخ التعلم.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 288.

<sup>2</sup> عبد المالك حقيق، سارة عبيدات (2014)، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST)، مجلة الباحث، العدد14، ص290.

<sup>3</sup> إحسان دهش حلاب، مرجع سبق ذكره، ص 289.

<sup>4</sup> شاكر جار الله الخشالي، بلال إبراهيم صوان (2007)، الإدارة الإلكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة البصائر، العدد01، مجلد 11، الأردن، ص ص 135،136.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف التعلم التنظيمي

ستتطرق في هذا المطلب لأهمية التعلم التنظيمي وأهدافه لدى مختلف المنظمات من خلال الفرعين التاليين:

### ✻ الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي

تتمثل أهمية التعلم التنظيمي في جعل المنظمة منظمة تعلم؛ حيث أنه يتم من خلال هذه العملية تعديل سلوك العاملين بالمنظمة، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المنظمة وكيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر؛ وهي تطوير الأداء الإداري للعاملين بالمنظمة، مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

وعليه أصبح التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية ملحة لبقاء المنظمات وتقدمها؛ فقد تزايد الاهتمام به خاصة من خلال السنوات الأخيرة لما له من أهمية والتي يمكن طرحها في النقاط التالية:

- ✓ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي وكذا خلق فرص للميزة التنافسية المستدامة.
- ✓ يجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة الأمر الذي يؤدي إلى اهتزاز الأساسيات التقليدية للإدارة.
- ✓ تلعب عملية التعلم التنظيمي دوراً أساسياً عند تطوير تكنولوجيا العمليات؛ إذ من الممكن ملاحظة جهود التعلم بسهولة ورصدها واستيعابها للتوصل لما يسمى بالخبرات التي يحتاجها المتعلم من أجل استمرارية التفاعل بينه وبين البيئة المحيطة به لغرض فهمها والتكيف معها ومن ثم تحسينها.<sup>2</sup>
- ✓ يقدم أفكاراً وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة.
- ✓ التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة.
- ✓ يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك تتمكن المنظمات من الاستجابة إلى الأحداث وبالتأكيد فإن الذي يتحمل المسؤولية سيواجهها في المنظمة بصورة أفضل؛ ذلك هو المتخصص المهني جيد التعلم الذي يشغل مناصب مهمة.<sup>3</sup>
- ✓ إيجاد وإدامة العلاقة مع الزبون (إدارة علاقات الزبون).
- ✓ تجنب المنظمة الدخول في مرحلة التدهور في مجال الأعمال.
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على إدارة وقيادة التغيير والمشاركة والمساهمة في خدمة المجتمع.

<sup>1</sup> رضا إبراهيم المليحي (2010)، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، طبعة 01، القاهرة، ص 213.

<sup>2</sup> عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي (2010)، التعلم التنظيمي والأنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، ص 26.

<sup>3</sup> أزهار عزيز العبيدي (بدون سنة)، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية-، كلية الإدارة والاقتصاد، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، <http://www.docudesk.com>، جامعة الكوفة، ص

✓ تدعيم الالتزام التنظيمي والمهني للأفراد العاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

و في هذا المجال يذكر الكبيسي "أن عنصراً كهذا يحتم على مجتمعه ومنظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث و يواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوماً بيوم؛ وأن يطلعوا على كل ما يستجد من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة؛ هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء. أما إذا كانوا يتطلعون للتميز و النماء فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد و تطبيق ما يكتشف، وفي إثراءه و تطويره؛ بالإضافة معرفة جديدة أو اكتشاف تقنية تمهد لتطبيقها.<sup>2</sup>

### ✻ الفرع الثاني: أهداف التعلم التنظيمي

يعد التعلم وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة ويعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير. كما أن التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها.<sup>3</sup> وعليه يمكن إيجاز أهم أهداف التعلم التنظيمي فيما يلي:

✓ إن المنظمات بحاجة إلى التعلم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض؛ السبب الأول هو البقاء والثاني هو التميز.

✓ يعد التعلم التنظيمي واحدة من الوسائل الاستراتيجية التي تحقق النجاح طويل الأجل للمنظمة.

✓ كما يهدف التعلم التنظيمي إلى تعديل السلوك، تحسين القدرة على الفهم، التنسيق بين الوظائف، الابتكار وحل المشكلات.<sup>4</sup>

✓ تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.

✓ تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.

✓ تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة.

✓ يؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية.

✓ توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي ابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رضا ابراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 213، 214.

<sup>2</sup> خيرة عيشوش (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، رسالة ماجستير في مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص 29.

<sup>3</sup> صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار أبراهيم دهام (2007)، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات-دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق-، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 45، المجلد 13، جامعة بغداد، ص 140.

<sup>4</sup> جوهرة أظفي (2014)، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 109، 110.

<sup>5</sup> حسين وليد حسين وآخرون (2016)، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد ادارة المعرفة، مجلة جامعة بابل-العلوم الصرفة والتطبيقية-، العدد 06، المجلد 24، جامعة بابل، ص 1691.

### المطلب الثالث: خصائص ومستويات التعلم التنظيمي

خصص هذا المطلب من أجل عرض اهم خصائص التعلم التنظيمي التي تميزه عن غيره من العمليات الادارية الأخرى كما تم التطرق إلى المستويات التي يتم من خلالها التعلم التنظيمي.

#### الفرع الأول: خصائص التعلم التنظيمي

يمكن إيجاز خصائص التعلم التنظيمي والتي تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى فيما يلي:

- ✓ إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط ثقافة المنظمة.<sup>1</sup> وفي هذا الصدد تصفه (fower) بأنه رحلة متواصلة ليس لها نقطة وصول؛ لهذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية؛ وانما ينظرون إليها على اعتبارها جزء من النشاط وثقافة المنظمة، وبالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية مستمرة.<sup>2</sup>
- ✓ أنه عملية هادفة ومخططة؛ تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم، لتحسين أدائهم، وزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها.
- ✓ أنه ينصب على ذاكرة المنظمة، ويسعى إلى تنقيحها وتحديثها من خلال الحصول على معارف جديدة .
- ✓ أنه يحدث في جميع المنظمات، وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما ان هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم.
- ✓ أنه يقدم تسهيلات لكل أفراد المنظمة، وليس مجموعة معينة فقط.
- ✓ أنه حصيلة أو نتاج الخبرات والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة .
- ✓ أنه يتحدد بالقياس النوعي للمهارات وبجودة المخرجات.
- ✓ أنه يعتمد على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية.<sup>3</sup>
- ✓ ظاهرة جماعية: إذ يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق، ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.
- ✓ تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف مستقبل المنظمة.<sup>4</sup>
- ✓ التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> مي نواش يوسف المعايلة (2011)، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في عمليات التعلم التنظيمي-دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردنية-، رسالة ماجستير في الادارة العامة، قسم الادارة العامة، جامعة مؤتة، ص 32.

<sup>3</sup> عمر احمد الهمشري، مرجع سبق ذكره، ص 390.

<sup>4</sup> خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>5</sup> مي نواش يوسف المعايلة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

وهذه الخصائص التي يشملها مفهوم التعلم التنظيمي يمكن الاعتماد عليها في بيان مدى أهمية وضرورة تبني المنظمات للتعلم التنظيمي وذلك لأنه يؤدي إلى التغيير الجذري للنماذج وأنماط السلوك، والعمل السائد في المنظمات مما يتيح للعاملين فرصة تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم، وزيادة المرونة والمشاركة، وتبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية.<sup>1</sup>

### ✻ الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي

تعتمد فاعلية المنظمة في الأمد البعيد على مدى نجاح التعلم التنظيمي في جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وتوجيهها لمصلحة المنظمة، وفي ما يلي عرض لهذه المستويات الثلاث:

**التعلم الفردي:** فالتعلم هو التغيير الدائم في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية؛ فلكي يتعلم الفرد لابد أن له هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك رغبة في التعلم والقدرة على التعلم.<sup>2</sup> إذن التعلم الفردي هو عملية خلق اكتساب المعارف من طرف الفرد.<sup>3</sup>

ويتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها (Singe) العلوم الخمسة The Five Disciplines، ويركز على أهمية واحد منها يطلق عليه اسم The Fith Discipline مكون من الآليات التالية:<sup>4</sup>

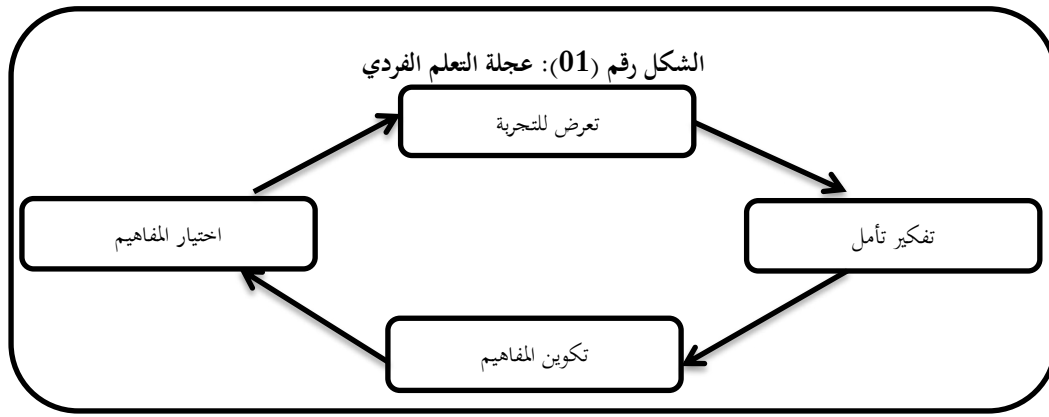
- 1\_ التعلم ببناء نماذج ذهنية، التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسير له حريتها وتأثيرها.
  - 2\_ التعلم من خلال تكوين وجهات نظر مشتركة مع الآخرين.
  - 3\_ التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه .
  - 4\_ التعلم من خلال التعليم في فريق.
  - 5\_ التعلم من خلال العمل في فريق.
  - 6\_ التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومة System thinking الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة، ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل، وهو المدخل الذي يطلق عليه The Fith Discipline حسب رؤية Singe.
- وتمر عملية التعلم الفردي بأي من الآليات السابقة، أو بها كلها والتي تتم على النحو التالي:

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن احمد الهيجان ، مرجع سبق ذكره، ص682.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السلام، عبد الرسول الحياتي(2006)، مستوى التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 16، ص 36 .

<sup>3</sup> خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل (2010)، التطوير التنظيمي، دار الفكر، الطبعة 01، عمان، ص 306-308.



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل (2010)، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر، عمان، ص 307.

المعنى المستفاد من فكرة "عجلة التعلم" هو أن التعلم عملية مستمرة تبدأ بتعرض الإنسان إلى مواقف "الخبرة والتجربة" أي مواقف ومواجه تختلف عن الموقف الذي تعود عليه. يعتمد الإنسان في صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق بممارسة سلوك جديد أو تعديل سلوكه القديم؛ فإذا تحققت صحة مفاهيمه يتمسك بالسلوك الجديد أو المعدل؛ وان ثبت له عدم صحة تلك المفاهيم تعود عجلة التعلم للدوران مرة أخرى؛ وفي المنظمات تكون مواقع العمل هي أكبر مكان يتعرض فيه الإنسان إلى التجارب والخبرات.

**التعلم الفرقي (الجماعي):**<sup>1</sup> الفرق هي العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي ولعل من أبرز خصائصها هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصریح بين جميع الأعضاء؛ ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء؛ وهم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية ويتحاورون علانية في الحلول التي لا تتفق معهم، ويتم التعلم بينهم بطريقة تعاونية تشاركية ويمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد.

و يرى كل من (Ryan and Zyber Skerritt) أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة.
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء متخصصين.
- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تمسهم جميعاً.
- تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.

في إطار هذا المستوى يشجع المدراء ترقية التعلم الجماعي باستخدام مختلف أشكال فرق العمل سواء منها المدارة ذاتياً، أو الفرق عبر الأنشطة المختلفة للمنظمة؛ وهنا يتقاسم الأفراد المهارات وقدرات حل المشاكل ويتولد من خلال ذلك أفكار جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 20،21.

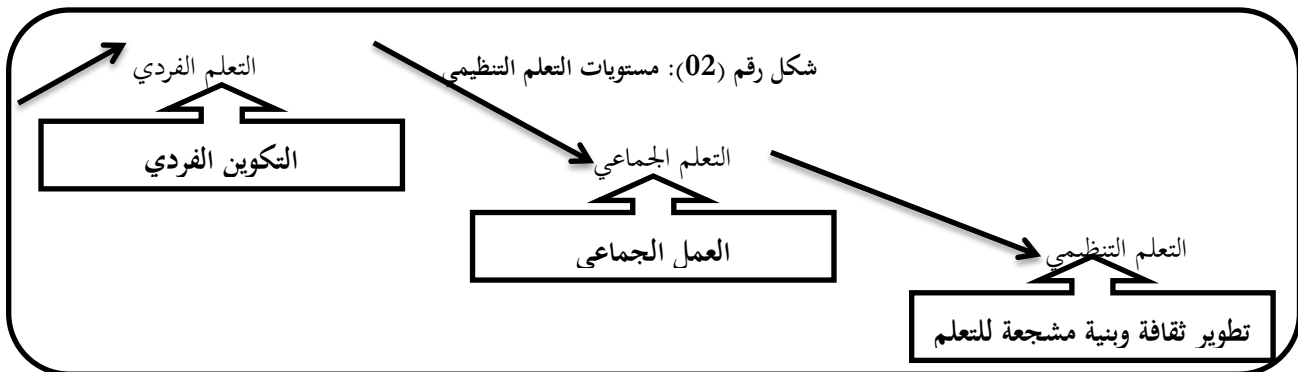
<sup>2</sup> طاهر محسن منصور(2010)، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 209-212.

التعلم المنظمي (التنظيمي): التعلم المنظمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.

يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة، المعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.<sup>1</sup> ويعتمد نجاح المنظمة على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية.<sup>2</sup>

إن التعلم التنظيمي ليس مجرد عملية للتكيف في بيئة صعبة، أو هو محاولة لتوظيف للمهارات الجديدة المكتسبة مع المتغيرات البيئية؛ بل هو كذلك تكيف للحاجيات والدوافع والمصالح التنظيمية ولقيم العاملين في المنظمة.

ويعتبر التعلم المنظمي عقل المنظمة الذي يعمل على تجميع وتقييم موازنة المعلومات والأفكار الواردة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. وهو إلى جانب ذلك يركز على نشر عمليات التعلم بين العاملين وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال تجميع المعلومات القادمة من مجلس الإدارة وبقية المديرين وكذلك المستهلكين والمجتمع بصفة عامة.<sup>3</sup> ويمكن توضيح هذا المستوى في الشكل التالي:



المصدر: خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 21.

هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها فالتعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي العكس صحيح؛ أي أن التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي، ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة.<sup>4</sup>

كما أضيف مستوى رابع لمستويات التعلم التنظيمي والمتمثل في:

<sup>1</sup> خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، عبد الرسول الحياي (جوان 2007)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة (دراسة حالة في المستشفى الأردني)، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، المجلد 27، كلية عمان للإدارة، ص 38.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 38.

<sup>4</sup> خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 21.

التعلم بين المنظمات: إن بناء هيكل تنظيمي فعال وثقافة منفتحة تؤدي إلى وجود إطار لتقاسم الرؤية والتي تساهم في جعل المعرفة متوفرة داخل المنظمة، كما أن هذه الجوانب تعزز التعلم الكلي بين المنظمات، حيث أن هذا الأخير مهم جدا لكونه يساعدها على تحسين فاعليتها من خلال تقليد ما هو جديد، وإضافة إبداعات ذاتية لتوليد قدرات جوهرية تساهم في نجاح المنظمات في بيئة عملها الحالية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أنواع التعلم التنظيمي

تعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة انطلاقا من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والمجموعات بتعلم المنظمة ككل، وتشير الأدبيات إلى تعدد أنواع التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتتحول لمنظمات متعلمة، وسنتطرق إلى بعض أنواع التعلم التنظيمي هي:<sup>2</sup>

✓ **التعلم التكميلي:** التعلم التكميلي يعني كيف أن المنظمة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، المنظمة هنا تستفيد من تجاربها وخبراتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج المقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة. لذلك فالتعلم التكميلي يقوم على التغذية العكسية التي تقوم على النتائج وإجراء التعديلات بما يتحقق ويتلاءم مع الأهداف.

و يصنف التعلم التكميلي إلى ثلاث أنواع هي:<sup>3</sup>

أ - **التعلم أحادي الحلقة:** تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وأهدافها؛ هذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها، ولا يتطلب تغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة؛ وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر. ولهذا النمط عدة مسميات منها: مستوى التعلم الأدنى، التعلم التكميلي والتعلم غير الإستراتيجي وجميعها تصب في نفس المفهوم والمعنى والشرح نفسه وتنادي بأهمية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

ب - **التعلم ثنائي الحلقة:** يرتبط التعلم ثنائي الحلقة ارتباطا وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة؛ فبعد أن تكتشف المنظمة الأخطاء وتقوم بتصحيح مسارها في المدى القصير وبناء الأهداف والسياسات المرسومة أصلا؛ يفكر الإداريون بالمنظمة ويطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات والسياسات والأهداف الجارية حاليا في المنظمة؛ أي على المنظمة تغيير أهدافها وسياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية؛ وهذا النمط أيضا سمي بمسميات مختلفة منها: مستوى التعلم الأعلى، التعلم التوليدي أو التعلم لكي تتوسع مقدرات المنظمة، وكذا التعلم الإستراتيجي الذي عرف بأنه: العملية التي يمكن بها

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 212

<sup>2</sup> بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>3</sup> طارق حسن محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص ص 250، 251.



للمنظمة تحسين بيئتها من خلال الأساليب التي تؤدي إلى التوسع في مدى أهدافها، أو أنه مدى استغلال الموارد والعمليات المتاحة لها من أجل معالجة الأهداف الموضوعية أصلاً.

**ج - التعلم ثلاثي الحلقة:**<sup>1</sup> ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث التعلم في المنظمة؛ كذلك في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم، وتوليد المعرفة وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة، تعمل على صياغة تنظيمية ملائمة لعملية التعلم التنظيمي .

✓ **التعلم التوليدي:** يشير هذا النوع من التعلم بأنه يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة؛ من خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم تطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، تحول القيادات، تطوير العمليات، إعادة بناء الهياكل، تمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز والقيادية العليا إلى مراكز تعليمية معرفية، وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي، وهذا يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية .<sup>2</sup> أي هو التعلم الذي تم إنشاؤه من التفكير أو التحليل أو الإبداع.<sup>3</sup>

✓ **التعلم الجمعي:**<sup>4</sup> هذا النوع من التعلم التنظيمي هو التعلم الجمعي الذي يتطلب عدد من القدرات مثل حل المشكلات، التجريب بمداخل جديدة والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، تحويل المعرفة بكفاءة عبر كافة المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف استغلال التعلم .

✓ **التعلم التنبؤي:**<sup>5</sup> يشير التعلم التنبؤي إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، ويقصد به التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها، وينطلق التعلم التنبؤي من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها، لذا يطلق عليه التعلم الابتكاري أو الإبداعي.

✓ **التعلم التفاعلي:**<sup>6</sup> التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدفاً أو غير مستهدف.

<sup>1</sup> رضا ابراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

<sup>2</sup> حمد بن قبال آل فطيح (2013)، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، ص37.

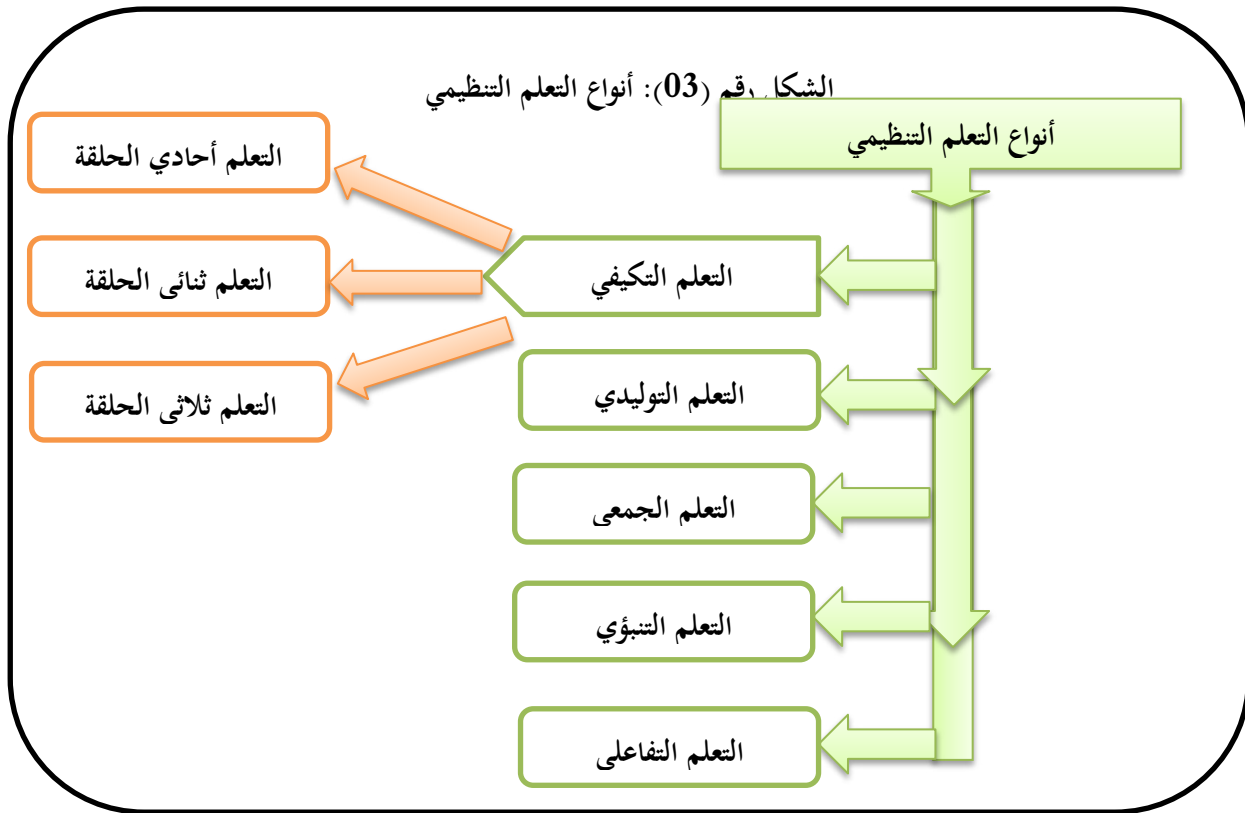
<sup>3</sup> Michael J. Marquardt (1997), **ACTION LEARNING -THE CORNERSTONE FOR BUILDING A LEARNING ORGANIZATION**, Alexandria, VA: ASTD Press,p4.

<sup>4</sup> حمد بن قبال آل فطيح، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>5</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي (2007)، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير أجهزة أمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، ص77.

<sup>6</sup> حمد بن قبال آل فطيح، مرجع سبق ذكره، ص36.

و لذلك فإن المنظرين للتعليم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعليم، وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية في تعامله وتفاعله مع الآخرين، وأن فرق العمل، والاجتماعات الدورية المبرمجة، والمناقشة الجماعية من قبل القادة العاملين تدعم عملية التعليم التفاعلي.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

وهناك أيضا عدة تصنيفات للتعليم التنظيمي التي تناولها عدة من الباحثين والكتاب ومن أشهرها:

**التصنيف الأول:** الذي قدمه توماس كان (T-Kuhn) في كتابه "بنية الثورات العلمية" والذي يميز فيه بين نوعين من التعلم التنظيمي: <sup>1</sup> - التعلم الاعتيادي - التعلم الاستثنائي (العالي)

✓ **التعلم الاعتيادي:** هو تعلم نجده في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

✓ **التعلم الاستثنائي العالي:** هو تعلم يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة؛ إذ يتوافق مع كل هذا إدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تذبذب الاستقرار، وتحز بعمق المفاهيم والمبادئ القديمة السابقة، وتدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم؛ فيكون هذا التعلم بمثابة إنشاء نظام جديد في قلب الفوضى والاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في المنظمة.

**التصنيف الثاني:** وضعه (بيدلر Pedler) حيث يرى أن أنواع التعلم في المنظمات تشمل على ما يلي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم (2008)، إدارة المعرفة (المفاهيم الاستراتيجية والعمليات)، دار الوراق، طبعة 02، عمان، ص 252.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

- ✓ التعلم المعرفي: ويتعلق بالجانب النظري لتعلم الظواهر والأشياء.
- ✓ تعلم الذات: وهي عملية تعلم الخصائص والقيم الذاتية وفهمها، في سبيل تنميتها وتقويتها.
- ✓ تعلم المهارات والقدرات والكفاءات: وهو ما يتعلق بالجانب العملي للتعلم.
- ✓ التعلم الجماعي: وهو تعلم الطريقة الصحيحة للتفاعل والتواصل الجماعي.

**التصنيف الثالث:** الذي قدمه كل من سكوت أرجريس (Schon & Argyris) حيث يعتبر من أفضل التصنيفات، ويشتمل على: <sup>1</sup>

**التعلم أحادي الاتجاه:** ويؤكد أن التعلم يحدث في المكان الذي تكتشف فيه الأخطاء وتصحح؛ ويحدث هذا النوع من التعلم عندما لا تحاول المنظمة تصحيح أخطائها بالشكل الذي يدفعها إلى التغيير في الأنظمة والسياسات التي تعتبر السبب في حدوث هذه المشكلات؛ وهو يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل أسباب ظاهرة للمشكلات التنظيمية؛ ويهدف إلى تحقيق المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها؛ ويترتب عليه تعديلا في الإجراء (السلوك) دون التعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد؛ إذ يتعلم العاملون من تجاربهم وممارساتهم، وما يترتب عليه من نتائج ومخرجات. وفي ضوء نتائج التغذية الراجعة عن تلك المخرجات للعاملين يظهر رضاهم أو عدمه لنتائج قراراتهم وتصرفاتهم، وعندها إما يحرصون لتكرارها أو إعادة النظر فيها وتعديلها ثم تطبيقها، كما أن التعلم الأحادي الاتجاه يعلم الفرد كيفية حل المشكلات المترتبة على سلوكياته وتصرفاته، ويجعل هذه الحلول هي مركز الاهتمام.

**التعلم ثنائي الاتجاه:** ويحدث عندما تكتشف المنظمة أخطاءها، وتعتمد إلى تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات القديمة، وهو التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي؛ وهو يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة، أو إجراء تعديلات جوهرية في المنظمة، وإعادة نشاطها في إطار توفير القدرات والمهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى إليه.

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

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 216 - 218

## المبحث الثاني: أساسيات حول التعلم التنظيمي

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أبرز المفاهيم التي تتعلق بالتعلم التنظيمي من خلال التطرق إلى أبعاد ومبادئ ونماذج التعلم التنظيمي ومعوقاته.

### المطلب الأول: أبعاد ومبادئ التعلم التنظيمي

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أبعاد التعلم التنظيمي في الفرع الأول ومبادئه في الفرع الثاني كما يلي.

#### ✻ الفرع الأول: أبعاد التعلم التنظيمي

هذا النموذج يقوم على وجود ثلاثة أبعاد أساسية هي إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط المتمثل في البعد الإستراتيجي، والهيكلي التنظيمي المرن الذي يدعم عملية التعلم في المنظمة وهو البعد التنظيمي، وثقافة المنظمة التي تساند التعلم وهو البعد الثقافي وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1- **البعد الإستراتيجي:** ويعني أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبلها بمنظار واحد ورؤية متشابهة، وبشكل يؤدي إلى ترابط العلاقات، وضمن توقع التغيرات البيئية؛ لكي يتم وضع الخطط المناسبة للتكيف معها وتوافر خطة محددة للتنظيم تساند التدريب والتعلم والابتكار، وينبثق عنه الأبعاد الفرعية الآتية:<sup>2</sup>

أ - **الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة:** وتعني أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو رؤية متشابهة؛ 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 التغيرات البيئية:**<sup>3</sup> وتشير إلى متابعة التغيرات البيئية وتحديد الفرص والتحديات من خلال التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والحرص على تحقيق الميزة التنافسية، ووضع الخطط التي تدعم هذه الميزة، ووضع الخطط البديلة وذلك بالاعتماد على خبرات ومعارف الإدارة.

ت - **إستراتيجية التعلم:** وتشير إلى النظر إلى عملية التعلم والتدريب على أنها إحدى أولويات الأهداف المستقبلية، ووضع خطط محددة للتعلم وتدريب الأفراد وتنمية الشعور لديهم بأهمية التعلم والابتكار والعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم وذلك بالاعتماد على فرق العمل المسؤولة.

<sup>1</sup> أسامة خلف المعاينة (2010)، مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة العامة المحدودة -دراسة تطبيقية-، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، ص 7.

<sup>2</sup> أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين (2012)، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 14، جامعة كربلاء، ص 13.

<sup>3</sup> أسامة خلف المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 8، 9.

2- **البعد التنظيمي:** ويشير هذا البعد إلى أن العمل يتم من خلال فريق يشجع الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات في ظل هيكل تنظيمي مرن يعطي الحرية للعاملين في الابتكار والتدريب والعمل على اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل هذه الخبرات بين أعضاء التنظيم، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

أ - **العمل من خلال الفريق:** وتعني اعتماد المنظمة في التغيير والتطوير على فرق العمل المسؤولة، ونشر فكرة العمل بها في جميع أقسام المنظمة، وتشجيع تبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق، والعمل على نقل المعارف والمهارات الجديدة إلى جميع العاملين في المنظمة، وتشجيع هذه الفرق على استخدام شبكات المعلومات.

ب - **الهيكل التنظيمي المرن:** بمعنى الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التحديث واغتنام الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل؛ من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في المنظمة.

ت - **إيجاد المعرفة:** ويشير إلى تنمية المعارف والمهارات في جميع المستويات الإدارية والعمل على نقلها بين الأقسام المختلفة، والوصول للمعلومات المتعلقة برغبات المتعاملين معها من خلال المسح الشامل، والتأكيد على تقنيات الاتصالات كأحد الوسائل المهمة لنقل المعلومات والعمل على تخزين هذه المعارف في قواعد للبيانات وتسهيل مهمة وصول الأفراد إليها.

3- **البعد الثقافي:** ويشير إلى إيجاد بيئة عامة تثمن التعلم بدرجة كبيرة وتشجعه، وتعتبر الأخطاء التي يقع فيها العاملين على أنها وسيلة للتطور وأداة للتعلم من الأخطاء، والعمل على تنقيح كل ما هو جديد من معلومات ومعارف وحفظها والرجوع إليها في المشاكل التي تواجه التنظيم، أو في الفرص التي يسعى لتحقيقها؛ وأن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة، لأداء العمل بكفاءة وفعالية، وينبثق من هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

أ - **تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة (التعلم من الأخطاء):**<sup>1</sup> وذلك بإيجاد بيئة عمل تثمن 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:**<sup>2</sup> وتشير إلى تمكين العاملين من خلال إعطائهم السلطة الكافية وبما يتناسب ومسؤوليات عملهم، والعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على العمل ورفع معنوياتهم والاهتمام بهم وبمحتاجاتهم مع الاهتمام بالعمل والإنتاجية وبشكل متوازن.

ت - **الجودة الكلية للتعلم:** وتعني تركيز المنظمة على جودة برامج التدريب والتعلم والتركيز على اكتساب المعرفة التراكمية، والمهارات الإضافية والتأكيد على أهمية نوعية هذه المهارات والمعارف، والتأكيد على الجودة الكلية لمهارات العاملين لديها.

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> أسامة خلف المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

كما أن هناك من ينظر الى ابعاد عملية التعلم التنظيمي على أنها تتمثل في:<sup>1</sup>

- **ديناميكيات التعلم:** ونقصد بها آليات تعلم الأفراد وتطوير أنفسهم ومهارات كيفية التعلم (Lern how to learn) "علمه كيف يتعلم" من خلال أدائهم لأعمالهم ومدى قدرة الأفراد على التمكن من التفكير والأداء المتميز.
- **تمكين الأفراد:** ونعني به مدى تمكن الأفراد من مشاركة الزبائن والجماعات في المعلومات والأفكار والجهود المبذولة من قبلهم لتحسين مستويات أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بتميز واقتدار.
- **إدارة المعرفة:** وهي رغبة الأفراد في اكتساب المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتبادلها مع الآخرين واستخدامها لتحسين مستويات أدائهم بما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.
- **تطبيق التكنولوجيا:** تمثل مدى الرغبة لدى العاملين باستخدام نظام المعلومات المتطور والذي يعتمد على التكنولوجيا وشبكات الإنترنت لتعزيز فرص التعلم لديهم من خلال استرجاع المعلومات التي تعمق معرفتهم وتحسن من مستويات أدائهم.

كما تشتمل عملية التعلم التنظيمي على عدة أبعاد لعل من أبرزها ما يلي:<sup>2</sup>

- **المستقبل القريب والبعيد:** الذي ينتظر المنظمة لاستشرافه واستحضاره، وإخضاعه للتحليل والبحث والدراسة من أجل وضع الإستراتيجيات الملائمة له، ولضمان البقاء والنماء ومواجهة التحديات بالإعداد والتهيؤ لمتطلباتها.
- **البيئة الداخلية والخارجية:** لمعرفة القوى الفاعلة والطاقات البشرية العاملة فيها، وما تتطلع له من أهداف أو تتطلبه من خدمات، أو تمارسه من ضغوط، وفي ضوء ذلك يتم رسم السياسات العامة التي توازن بين العرض والطلب، وتوفق بين الحقوق والواجبات، وتحقق العدالة في توزيع الصلاحيات.
- **الموارد والطاقات المتاحة والكامنة:** وعناصر القوة والضعف في تعبئتها وتوظيفها، وتحديد نقاط الضعف والخلل لإعادة النظر في الخطط والبرامج التي تضمن حسن إدارة المدخلات بما يحقق كفاءة وفعالية المخرجات.

<sup>1</sup> فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة -دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية-، قسم الادارة العامة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، ص127.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

✻ الفرع الثاني: مبادئ التعلم التنظيمي

هناك العديد من مبادئ التعلم التنظيمي نذكر منها: <sup>1</sup>

أ- **مبدأ التدعيم:** فهناك التدعيم الايجابي والتدعيم السلبي؛ يقصد بالتدعيم الايجابي أن الاستجابات التي تصاحبها أو تتبعها مباشرة راحة أو إرضاء سوف تتكرر؛ أما التدعيم السلبي فهو عكس ذلك وهو من الاستجابات التي من المتوقع أن لا تتكرر، وهي التي يصاحبها الشعور بعدم الراحة أو عدم الرضا؛ مثال ذلك أن الموظف سوف يميل إلى زيادة المجهود وزيادة أدائه إذا كان هناك ارتباط بين زيادة الأداء ومقدار الكفاءة التي يحصل عليها مقابل ذلك ( أي تدعيم ايجابي) ويفهم ذلك أن المدعم الايجابي يمثل الثواب والمدعم السلبي يمثل العقاب .

وتنقسم المدعمات أيضا حسب مصدرها ، فقد يكون مصدرها خارجي أو ذاتي، والمدعم الذاتي يرجع إلى الشخص ذاته حيث يشعر بالسعادة أو الراحة، والمدعم الخارجي قد يكون مصدره الأوامر في المنظمة أو أي شخص آخر له علاقة بالشخص.

ب- **مبدأ الاكتساب المتدرج:** ويقصد بذلك استجابة الشخص للتعلم نتيجة الى زيادة قوتها بدرجة تدريجية مع تكرار المحاولات.

ج- **مبدأ التماثل أو التقييم:** ويقصد بذلك أن الإنسان يقارن المثير الجديد الذي تعرض له بالمثير الأصلي الذي سبق أن تعرض له من قبل؛ وفي هذه سوف يكرر الفرد الاستجابة التي ترتبت على المثير الأصلي في حالة التعرض لمثير جديد؛ بطبيعة الحال يساعد هذا المبدأ في التعرف على إمكانية تأقلم الفرد مع أي وضع جديد إذا تمت معرفة نوع الاستجابة السابقة للمدعم القديم.

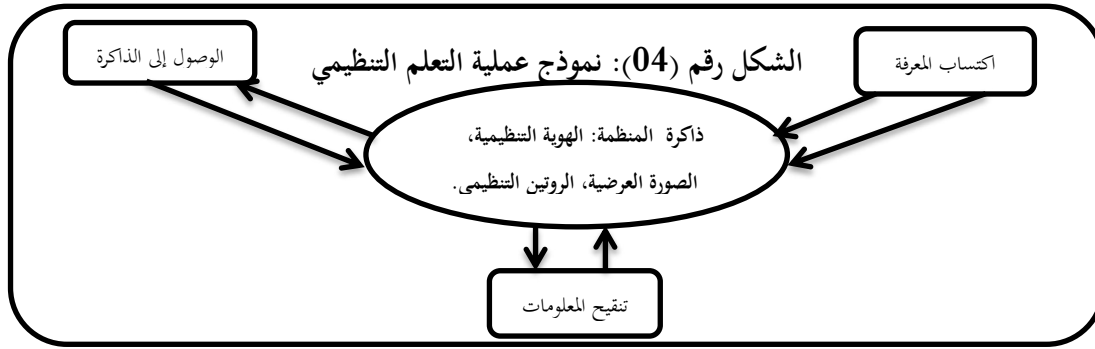
<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 61، 62.

## المطلب الثاني: نماذج التعلم التنظيمي

لقد تعددت النماذج التي تتناول التعلم التنظيمي تبعاً لاختلاف الباحثين وتخصصاتهم؛ وهدف كل منهم من تبني مفهوم التعلم التنظيمي؛ ومن المؤكد عدم وجود نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين والدارسين للاعتماد عليه ليتم وصف وشرح المراحل التي تمر بها عملية التعلم التنظيمي أو الأبعاد الرئيسية لذلك.<sup>1</sup> وفيما يلي عرض لأهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية:

### أولاً: نموذج عملية التعلم التنظيمي

قدم هذا النموذج كل من Robey and Selves سنة 1994 والذي يشرح العمليات الأساسية في التعلم التنظيمي؛ والمتمثلة في اكتساب المعرفة وتسهيل عملية الوصول إليها وكذا تنقيحها؛ حيث تتفاعل هذه العمليات الثلاث مع ما يسمى بالذاكرة التنظيمية التي تعتبر المحور الأساسي في هذا النموذج.<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح هذه المكونات:



المصدر: عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، مرجع سبق ذكره، ص 686.

**1- الذاكرة التنظيمية:** يعود مفهوم الذاكرة التنظيمية إلى أكثر من عقدين وخلال هذه الفترة الطويلة انتشر المفهوم ليشمل كل تمثيل أو تعبير صريح أو واضح عن وجود معرفة في المنظمة حيث تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها "أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة".<sup>3</sup> ويمكن النظر إليها على أنها مكونا رئيسيا لعملية التعلم التنظيمي، حيث أنها تقوم بدور التخزين الثري للمعارف والمعلومات والخبرات المرتبطة بأنشطة وأعمال المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رائد إسماعيل عبابنة، ياسر مناع العدوان (2007)، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الإدارة العامة، العدد 03، المجلد 48، ص 444.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، مرجع سبق ذكره، ص 686، 685.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 687.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين (2007)، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 126.



وتتكون الذاكرة التنظيمية من ثلاث عناصر تتمثل في: <sup>1</sup>

✓ **الهوية التنظيمية:** وهي تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بخصائص المنظمة وحدودها ومهمتها ومجال نشاطها. حيث أن الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات، وتكون سببا في بقاء المنظمة واستمرارها في أداء مهامها وتعزيز الفهم المشترك بين أعضائها بخصائص المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها.

✓ **الصورة العرضية:** تشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يتصل بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة وما ترتب على هذه التصرفات من نتائج.

✓ **الروتين التنظيمي:** ويتكون 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.

**2- اكتساب المعرفة:** من أجل تمكين المنظمة من التعلم فإنه يجب أن تملك قدرة البحث باستمرار عن المعلومات الجديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية؛ ومن بين العوامل التي تساعد في ذلك نذكر ما يلي:

✓ استعداد المنظمة للقيام بالعديد من التجارب والمحاولات التي تتيح لها فرصة التعلم وبخاصة فيما يتعلق بتصحيح الأخطاء.

✓ اختيار الأفراد ذوي الكفاءات المختلفة وتدريبهم من أجل توسيع قاعدة المعلومات التي يمكن إضافتها إلى ذاكرة المنظمة.

✓ تسهيل نظم الاتصال سواء داخل المنظمة أو خارجها؛ لكون الاتصال يسهل من تبادل المعلومات، ويمكن أيضا من التغلب على معظم العوائق التي قد تحول دون وصول المنظمة إلى المعلومات المناسبة ورصدها في ذاكرتها.

**3- تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة:** بغض النظر عن الكيفية التي يمكن أن تكتسب بها المنظمة معلوماً؛ فإنه يتم تصنيف وتنسيق هذه المعلومات في الذاكرة التنظيمية من خلال القواعد المكتوبة، ونظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والتدريب الرسمي وغير الرسمي؛ وذلك من أجل تسهيل وصول الأفراد إليهم وقت الحاجة؛ علما أن صيغة تخزين هذه المعلومات تختلف من منظمة لأخرى لاختلاف الخصائص التنظيمية والثقافية لهم.

**4- 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؛ لذا تعد مراجعة المعلومات وتنقيحها جزءا رئيسيا في عملية التعلم التنظيمي؛ وهي تعني تحديث هذه المعلومات ومقارنتها بالمعلومات السابقة، ذلك أنه من خلال الاحتفاظ بالمعلومات القديمة والجديدة في آن واحد تظهر معان جديدة للأحداث مغايرة للمعاني السابقة في بعض جوانبها، وهكذا تصبح المنظمة أكثر وعيا بعملية التعلم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، مرجع سبق ذكره، ص 687.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 688-691.

ثانياً: نموذج ممارسة التعلم التنظيمي:<sup>1</sup>

ركز هذا النموذج - كما سبق وذكرنا - على الأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي وتوصل إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية تشكل نموذج التعلم التنظيمي وهي: البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي والبعد الثقافي. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي: مرجع سبق ذكره، ص 69.

النموذج الثالث: نموذج (Farago, 1995)

اقترح Farago نموذج مكون من أربعة مستويات للتعلم ارتكزت حول هدف التعلم التنظيمي وهي:<sup>2</sup>

☞ **المستوى الأول:** تعلم الحقائق، المعرفة، العمليات، والإجراءات، وينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغيير البسيطة.

☞ **المستوى الثاني:** تعلم المهارات لعمل جديد؛ وينطبق على الحالات الجديدة حيث توجد حاجة للرد على التغيير الحاصل خارج المنظمة.

☞ **المستوى الثالث:** التعلم للتكيف؛ وينطبق على الحالات الديناميكية التي تحتاج لتطوير حلول جديدة، وذلك من خلال التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية.

☞ **المستوى الرابع:** التعلم للتعلم، والذي يخص الإبداع والتجديد؛ وفيه يتم تصميم المستقبل بدلاً من مجرد التكيف معه. ويستخدم على افتراض وجود تحديات ووجود حاجة لإعادة تشكيل المعرفة.

النموذج الرابع: نموذج التعلم التنظيمي المقترح لطارق محمد الأمين

اقترح طارق محمد الأمين نموذجاً يوضح مكونات ومراحل عملية التعلم التنظيمي؛ حيث يرى أن هذا النموذج يمر بستة مراحل هي:<sup>3</sup>

☞ **المرحلة الأولى:** يرى أن المشكلة التي تواجه المنظمة هي بداية الطريق في عملية التعلم التنظيمي؛ وتختلف المشكلة باختلاف المنظمة وباختلاف الظاهرة التي تواجه المنظمة الواحدة. فعندما تعي المنظمة أن لديها مشكلة ما تعد

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص 69-71.

<sup>2</sup> شاكر جار الله الخشالي، بلال إبراهيم صوان، مرجع سبق ذكره، ص 133، 134.

<sup>3</sup> طارق حسن محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 256.

هذه ظاهرة صحية نحو التعلم التنظيمي، فتبدأ المنظمة في طرح المشكلة ومناقشتها على مستوى الإدارة العليا والوسيطي والموظفين والبحث عن كيفية علاجها .

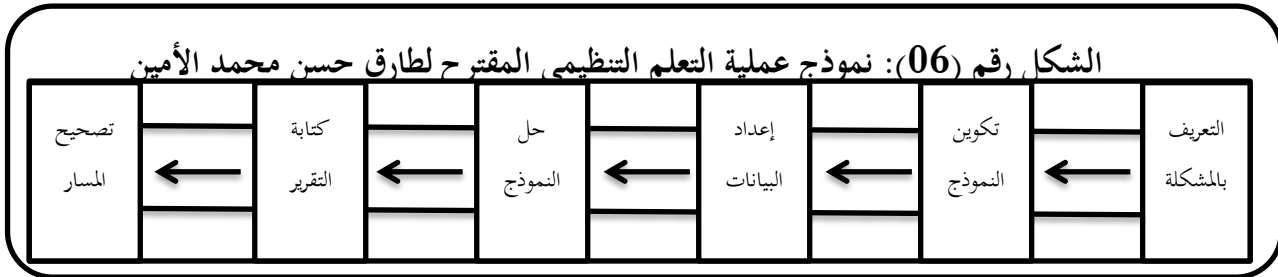
☞ **المرحلة الثانية:** بعد التعريف بالمشكلة يأتي دور المختصين من خبراء القياس من داخل المنظمة أو من خارجها ليضعوا أصابعهم على جرح المنظمة وتشخيصها، ومن ثم اختيار الأداة المناسبة من النماذج الرياضية أو الاحصائية او بحوث العمليات لتساهم في معالجة المشكلة، وتعرف بمرحلة تكوين النموذج.

☞ **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة إعداد البيانات ويقصد بها جمع البيانات الخاصة بالمشكلة وتبويبها وتصنيفها وجعلها جاهزة للمرحلة التالية.

☞ **المرحلة الرابعة:** وهي المرحلة التي يتم فيها معالجة البيانات وإخراجها في شكل معلومات، وهذا ما يعرف بمرحلة حل النموذج.

☞ **المرحلة الخامسة:** وهي المرحلة قبل الأخيرة وهي مرحلة كتابة التقرير النهائي عن المشكلة وتقديمها في شكل معلومات مفيدة إلى متخذي القرارات توضح مكان القوة والضعف، والتهديدات أو الاخطاء التي تواجه المنظمة .

☞ **المرحلة السادسة والأخيرة:** وهي مرحلة تصحيح المسار وهي المحطة التي يقف عندها متخذوا القرارات كثيرا بعد ما تجمعت لديهم الأفكار والمعلومات الصحيحة عن المشكلة، وبعدها يقررون الوسيلة التي تنقلهم إلى بر الأمان على مسار صحيح ومعافى.

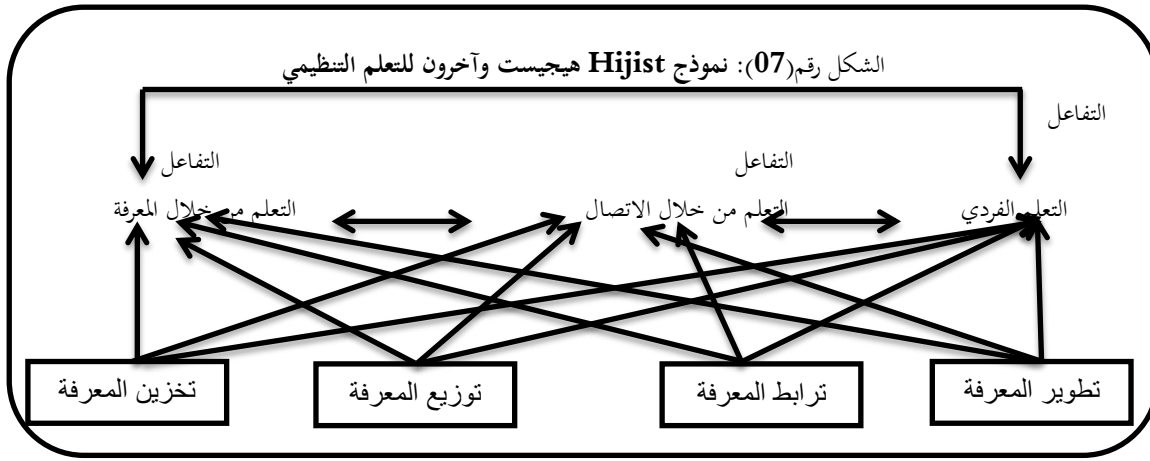


المصدر: طارق حسن محمد الأمين، مرجع سابق، ص 256.

### النموذج الخامس: نموذج Hijist هيغيست وآخرون:<sup>1</sup>

وقدد حدد في هذا النموذج مفهوم للخبرات والدروس التي تم تعلمها كعملية تعلم تنظيمي؛ حيث عرفت الخبرات التعليمية على أنها رؤى إيجابية أو سلبية التي يمكن استخدامها في تحسين الأداء في المستقبل. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

<sup>1</sup> حسن حسين البيلوي، أسامة عبد العظيم (2007)، حسن إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة، مصر، ص 325،326.

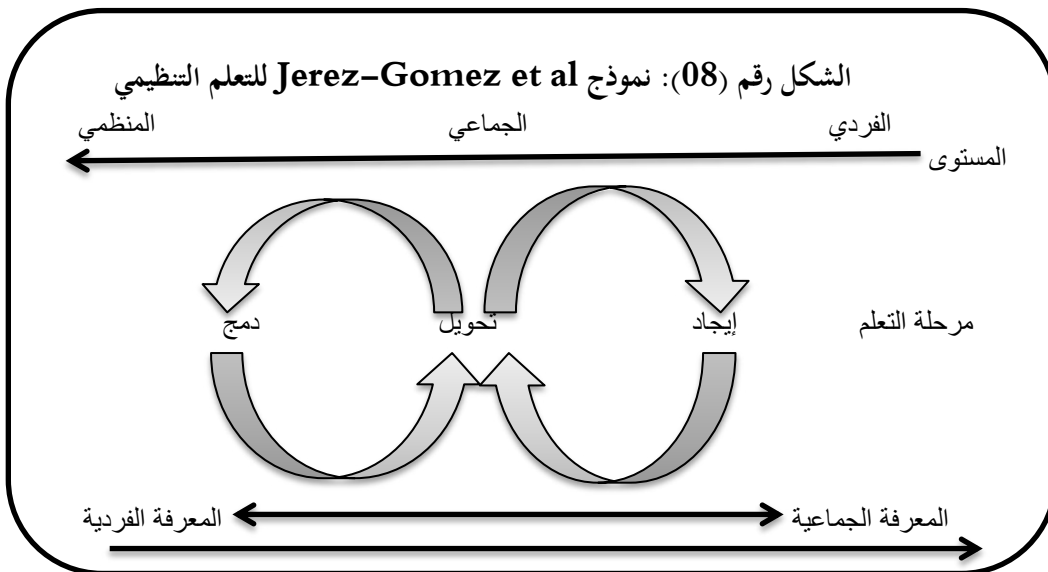


المصدر: حسن حسين البيلاوي، أسامة عبد العظيم (2007)، حسن إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا للطباعة، مصر، ص 325.

ويعتبر هذا النموذج هام لتوضيح التفاعل والترابط بين الأفراد والاتصال وأثرهما على عملية التعلم التنظيمي؛ وهنا تظهر ضرورة التعلم الفردي بالنسبة للتعلم التنظيمي وذلك من خلال الاتصال الذي يمثل العامل الرئيسي في تحسين أداء المنظمة.

### النموذج السادس: نموذج Jerez-Gomez et al (2005)<sup>1</sup>

حيث أشار Jerez-Gomez et al إلى أن تحليل عملية التعلم التنظيمي تبرز ثلاث مظاهر هي: أولاً، المعرفة التي يتم خلقها واكتسابها ونشرها ودمجها مع المعرفة السابقة؛ وهذا ما يؤكد أن عملية التعلم التنظيمي هي عملية تراكمية . ثانياً، أن خلق ونشر المعرفة الجديدة تحدث تغيرات داخلية تمس إدراك وسلوكيات الأفراد . ثالثاً، هذه التغيرات الداخلية للفرد تؤدي إلى عمليات تطوير ثابتة والتي تجعل أعمال وتصرفات المنظمة أفضل . حيث تتفاعل هذه المظاهر ضمن المستويات الثلاث للتعلم ( الفردي، الجماعي، والتنظيمي)، والشكل الآتي يوضح ذلك:



المصدر: جوهرة أقطي، مرجع سابق، ص 131.

<sup>1</sup> جوهرة أقطي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

## النموذج السابع: نموذج Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle<sup>1</sup>

وهو النموذج المتداول حيث تم تطبيقه من قبل أغلب الباحثين، ويشير إلى أن عملية التعلم التنظيمي تتضمن مجموعة عمليات فرعية وهي حسب Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle كما يلي:

- ✓ اكتساب المعرفة: وهي عملية تستخدمها المنظمات للحصول على معلومات ومعارف جديدة.
- ✓ نشر المعرفة: وهي عملية يتبادل من خلالها الموظفين المعلومات داخل المنظمة.
- ✓ ترجمة المعرفة: والتي تحصل حينما يقوم الأفراد بإعطاء معنى أو تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة شائعة.
- ✓ الذاكرة التنظيمية: وهي عملية تخزين المعلومات والمعارف بغرض استخدامها في المستقبل.

### المطلب الثالث: أسس نجاح التعلم التنظيمي

سيتضمن هذا المطلب أسس نجاح التعلم التنظيمي وذلك من خلال التطرق إلى استراتيجيات تطوير التعلم التنظيمي وكذا متطلبات تحقيق فعالية التعلم التنظيمي.

#### ✻ الفرع الأول: استراتيجيات تطوير التعلم التنظيمي

حدد (Senge, 1990) ثلاث استراتيجيات عامة لتطوير التعلم التنظيمي وهي:<sup>2</sup>

- 1- الفجائية (Accidental): التي يتم إحداثها بشكل فجائي.
- 2- Subversive: والتي يتم إحداثها كرد فعل.
- 3- المعلنة (Declared): التي يتم تبنيها كجزء من فلسفة المنظمة.

كما أن هناك عدة قواعد رئيسية يجب على المنظمات إتباعها حتى تنجح سياسة التعلم التنظيمي هي:

- التشديد على التغيير وأهميته.
- تشجيع الخبرة والتدريب.
- الاستفادة من النجاح والفشل.
- مكافأة الأداء والخبرات المتميزة داخل المنظمة.
- توضيح الأهداف والاستراتيجيات.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 130

<sup>2</sup> جوهرة أفطي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

- الاهتمام بالعمل والأفراد معا.

كما حدد (Senge,1990)، خمسة مجالات للتعليم التنظيمي تبين الفارق الجوهرى بين المنظمة المتعلمة وغيرها من المنظمات الإدارية والمتمثل في القدرة على إدراك وممارسة مبادئ التعلم الخمس الأساسية؛ وفيما يلي تبيان لكل منها:<sup>1</sup>

**1- التفكير التنظيمي:** ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام؛ وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، فالتفكير المنتظم يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل؛ ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.

**2- التفوق الشخصي/ البراعة الشخصية:** ويشير إلى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعليم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في جميع المستويات الإدارية.

**3- النموذج العقلي:** ويركز هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق التحليل إلى البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين واستجابة لما يستجد من ظروف بدلا من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

**4- الرؤية المشتركة:** يعني هذا المجال القدرة على الالتزام الحقيقي من العاملين نحو الرؤية المؤسسية بحيث ينظر العاملون الى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة؛ مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعليم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

**5- التعلم الجماعي:** يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل.

## ✿ الفرع الثاني: متطلبات تحقيق فعالية التعلم التنظيمي

يتطلب تحقيق فعالية التعلم التنظيمي في المنظمات توافر مجموعة من المتطلبات؛<sup>2</sup> ومنها:

- ✓ التطور النوعي في التكنولوجيا وفي المعلومات والاستخدام الواسع للمعلومات الرقمية والوسائط المتعددة.
- ✓ تشجيع المديرين العاملين لتحديد احتياجات التعلم، وتأمين مراجعة نظامية لتقويم الأداء التعليمي.
- ✓ تسهيل وتهيئة مواقع العمل لتكوين حقول خصبة للتعلم، ودعم مناخ التعلم التنظيمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رائد إسماعيل عبابنة، ياسر مناع العدوان (2008)، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الإدارة العامة، العدد3، المجلد 48، الأردن، ص ص 444، 445.

<sup>2</sup> رضا ابراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>3</sup> عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 34-39.

- ✓ التحسين المستمر للأداء وذلك من خلال التغذية الراجعة، وإثراء القاعدة المعرفية، وصقل المهارات، والتطوير المهني للأفراد العاملين.
- ✓ تنمية وتعميق اساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة.
- ✓ بناء وتشكيل ثقافة تنظيمية مدعمة للتعليم التنظيمي بحيث تشجع الحوار البناء وطرح الافكار، وتشجيع المبادرات الفكرية.
- ✓ تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المنظمة.
- ✓ تشجيع القيادة التحويلية وضرورة تحول مديرو المنظمات من قادة تعليميين إلى قادة تعلم يحاولون إيجاد الثقافة التنظيمية التي تثري نمو وتطور جميع الأفراد العاملين .
- ✓ توفير المواد التي تدعم فرص التنمية المهنية والتعلم المهني للأفراد العاملين بالمنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: معوقات التعلم التنظيمي

رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمنظمات المعاصرة لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة؛ إلا أن الطريق أمام التعلم التنظيمي ليس سهلاً في جميع المنظمات؛ حيث يواجه صعوبات تحول دون تطبيقه في المنظمات الراغبة في التحول إلى منظمات متعلمة.<sup>2</sup> فهناك جملة من المعوقات تعترض عملية التعلم التنظيمي، تتمثل بما يلي:<sup>3</sup>

### ✻ الفرع الأول: على مستوى المنظمة:

هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة أو تؤثر سلباً فيه أهمها:

- 1- **الهيكل التنظيمية التقليدية:** تتصف الهياكل التنظيمية التقليدية بأنها هياكل جامدة وغير مرنة، وتؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي، والتمسك الحرفي بالإجراءات؛ مما يعيق تدفق المعلومات بانسيابية، ويؤدي إلى عدم إتاحتها للجميع بالتساوي، ومن ثمّ إعاقة عملية التعلم؛ وعليه تتطلب المنظمات المتعلمة هياكل شبكية مرنة تساعد على التعلم وتشجعه.
- 2- **القيادة التقليدية:** هي تلك القيادة التي تتصف بتمسكها بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير، وضعف تشجيع الحوار، وعدم الانفتاح على الآخرين، وضعف الشفافية لديها، وابتعادها عن عمل الفريق، وعدم ثقتها بالغير، وضعف تفويضها للصلاحيات، أو احتكارها للمعلومات أو لفئة محدودة جداً من الأشخاص، وضعف رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم أو حتى تشجيعه في المنظمة، وضعف نشر المعلومات بين

<sup>1</sup> رضا ابراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص ص 225، 226.

<sup>2</sup> محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 394.

المؤوسين، مما يضعف درجة تعلمهم أيضا؛ وعليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع التعلم وتفتح عليه.

**3- الثقافة التنظيمية السائدة:** تتمثل هذه الثقافة في طبيعة المناخ التنظيمي والعلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة، ونمط القيادة السائد، ونمط الاتصال، والعادات والتقاليد والأعراف والقيم السائدة، ودرجة مساندة هذه الثقافة لبرامج التعلم. فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع عملية التعلم وإعاقتها، مثل: محاربة الابداع والمبدعين، الاستهزاء بالأفراد ذوي الإنجاز العالي، وعليه يجب على المنظمة تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأن تعمل على نشر القيم التي تدل على تعظيم أهمية التعلم التنظيمي.<sup>1</sup>

**4- ممارسة المركزية:** يرى بعض علماء الإدارة أن الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية الإدارية يؤدي إلى نتائج على العمل والمؤوسين ومنها: قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين حيث لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل، وتحسين أدائه بالإضافة إلى تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة وتجاهل أهمية تفويض السلطات مما يحد من عملية تمكين العاملين وطرح مبادراتهم وأفكارهم، ولاشك أن تمكين العاملين هو أحد الأبعاد الرئيسية في بناء المنظمات المتعلمة؛ ويساعد العاملين على التصرف بفاعلية ومرونة، بإعطائهم الصلاحيات والسلطة الكافية وتوفير المعرفة والمعلومات والمهارة والخبرة التي تمكنهم من التصرف بسرعة واتخاذ القرارات الملائمة؛ كما أن تفويض الصلاحيات للعاملين يعد أحد أساليب تدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما ينعكس بدوره على قدرات المنظمة ككل؛ غير أن ممارسة المركزية في إدارة المنظمات وانطلاقا من مبدأ ضمان درجة عالية من التماثل في التعامل مع الأفراد والوحدات التنظيمية لا تتيح مساحة واسعة للتعلم التنظيمي.<sup>2</sup>

**5- ضعف الإمكانيات المادية:** يؤدي توافر الامكانيات المادية (الميزانيات) المناسبة دورا مهما في نجاح برامج التعلم التنظيمي وتطويرها؛ إذ تساعد هذه الامكانيات على توفير التقنيات والأجهزة اللازمة، وتطوير البحث العلمي الذي يعد أساسا في التعلم التنظيمي، وتوظيف أفراد متعلمين قادرين على تعليم أفراد المنظمة، وعلى بناء منظمة التعلم، وكذا تشجيع التعلم من خلال فرص التعلم المجاني لأفرادها، ومكافأة الإنجاز والابداع، وعكس ذلك تكون المنظمة ذات الإمكانيات المادية المحدودة.

**6- عدم رغبة المنظمة بالتعلم:** وقد يرجع السبب في ذلك إلى رضا المنظمة بواقعها الحالي وعدم رغبتها في التغيير، وإلى طبيعة القيادة والثقافة التنظيمية السائدتين فيها وغير الداعمتين للتعلم.

**7- عدم توافر البنية التحتية:** وبخاصة التكنولوجية منها اللازمة لتحسين عملية التعلم المنظمي وبناء المنظمة المتعلمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 394، 395.

<sup>2</sup> محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 396.



**8- التعلم الوهمي:** من أكثر الصعوبات التي تواجه التعلم التنظيمي هي الوقوع فيما يطلق عليه التعلم الوهمي؛ ويظهر هذا النوع من التعلم عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو عن قصد إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة، على أنها نجاح، أو عندما تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة أو عندما تصر على جعل هذه النتائج خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافاً للواقع الفعل؛ هذا الوهم يعيق التعلم التنظيمي، وينشر التعلم الوهمي ويدعوا الآخرين إلى تطبيق التجارب الخاطئة.<sup>1</sup>

### ✻ الفرع الثاني: على مستوى الأفراد

من أهم معوقات التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- **عدم توافر الأفراد المؤهلين القادرين على التعلم:** وقد يرجع السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة للأفراد من ذوي الخبرة المتدنية أو المستوى التعليمي المنخفض توفيراً للمال وتخفيضاً للنفقات الرأسمالية المتمثلة بالرواتب.
- 2- **عوامل نفسية:** وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السلبي السائد في المنظمة، وشعور الفرد بالتوتر النفسي، وعدم الرضا عن العمل والولاء له أو حتى شعوره بالغرور بأن ما سينقل إليه من معلومات لا يساوي شيئاً مما عنده، مما يؤدي إلى عدم رغبته في التعلم بغرض تطوير عمله.
- 3- **مقاومة التعلم:** إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة قد تستلزم تغيرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته، أو في بعض العلاقات القائمة، أو في طرق نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين؛ مما قد يولد نوعاً من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد حفاظاً على الوضع السائد، ثم مقاومة عملية التعلم.

### ✻ الفرع الثالث: على مستوى المجتمع والبيئة الخارجية

من أهم المعوقات في هذا المجال ما يلي:<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 396، 397.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 397.

### المبحث الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة

إن منظمات التعلم ليست مجرد الأسلوب الأكثر للإدارة المعاصرة واتجاه للإدارة الأكثر حداثة فحسب؛ وإنما هي بيئة عمل مفتوحة للفكر الخلاق وتبني مفهوم المنظمة المتعلمة سيمهد الطريق نحو إيجاد حلول للمشاكل المستمرة والمتعلقة بالعمل والتي توجد عند كل منظمة وذلك من خلال الاستفادة من قاعدة المعرفة مما يعطينا القدرة على التفكير الناقد الخلاق والقدرة على توصيل الأفكار والمفاهيم والقدرة على التعاون مع غيرنا من البشر. إذن فمنظمة التعلم هي واحدة من المنظمات التي تبحث لخلق مستقبلها وهذا يستوجب التعلم الخلاق وبصورة مستمرة لأعضائها والاستجابة لاحتياجات الناس سواء في الداخل (العاملين) وفي الخارج (العملاء).

إن تحسين بيئة العمل والتحول من فلسفة العمل السلطوي التقليدي إلى فلسفة التقسيم للصلاحيات حتى أسفل التسلسل الهرمي تتطلب تحسين بيئة التعلم لخلق نتائج يرغب الناس بها والتعلم كيفية التعلم معا من أجل تحسين الحياة بأكملها.<sup>1</sup>

فمصطلح المنظمات المتعلمة يتداخل بصورة واضحة مع مفهوم التعلم التنظيمي، كما أنه يكتسي دورا كبيرا في ضمان بقاء المنظمات واستمراريتها؛ ولتوضيح ذلك كان لزاما علينا التطرق فيما يلي إلى أولا العلاقة بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة ثم تحديد مفهوم هذه الأخيرة وخصائصها، وكذا أسباب التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة.

### المطلب الأول: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

اختلف الباحثون في ابراز العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة؛ حيث يعتقد البعض أن المفهومين هما وجهان لعملة واحدة والتي يمكن استخدامها بالتبادل؛ في حين يرى آخرون أن المفهومين مختلفين؛ فالمنظمة المتعلمة هي التي تحاول تفسير كيف يمكن للمنظمة ان تكتسب التعلم التنظيمي، وتنشر وتدمج المعرفة لاكتساب القدرة التنافسية والوصول لأداء أفضل.

وعلى العموم يشير العديد من الباحثين أن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة مختلفان قليلا في الطبيعة؛ فالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يتناقضان من حيث العملية مقابل الهيكل؛ فالتعلم التنظيمي يشير إلى عملية اكتساب ونشر واستخدام المعرفة في حين ان المنظمة المتعلمة تشير إلى الهيكل الذي كان قائما بسبب التعلم؛ أي ان المنظمة المتعلمة تكون حالة مثالية لتحقيقه.<sup>2</sup>

كما يوضح "ماركردت" العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية؛ وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة و الحرية في التفكير؛

<sup>1</sup> فاضل جميل طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>2</sup> Ferdinandus Sampe , (2012), **The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs**, DOCTOR OF PHILOSOPHY, PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW,p29,30.

وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج و طرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم و يكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة؛ وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

و يشير هيجان إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة " حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل (Argyris&Schon) عن التعلم التنظيمي، كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها (ريفانز Revans).

وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه سينج Senge حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر؛ المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب؛ وان تحقق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية. حيث أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأدائها، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة.<sup>2</sup>

كما وردت تسميات أخرى للمنظمة المتعلمة منها على سبيل المثال: منظمة التعلم، المنظمة الساعية إلى التعلم المستمر، والمنظمة العارفة، والمنظمة المفكرة.

وعرف سانج (Senge) المنظمة المتعلمة بأنها: " المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط جديدة من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع باستمرار كيفية التعلم معا".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> سماح صولح (2012-2013)، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة -دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، ص 10.

<sup>3</sup> PETER M. SENGE, Åsa Löf (2004) , **THE FIFTH DISCIPLINE THE ART AND PRACTICE OF A LEARNING ORGANIZATION**, HEC Lausanne,p03.

كما عرفها بأنها: "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم".<sup>1</sup>

بينما يعرفها جارفين وآخرون (Garvin et al,2008) بأنها: "المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في خلق واقتناء المعرفة ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاثة لبنات أساسية هي: بيئة داخلية داعمة للتعليم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، سلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم". أما ويلن وهانجر (Wheelen & Hunger,2006) فيعرفان المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة الماهرة في خلق وحياسة ونقل المعرفة، وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديد".<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: "المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغيير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها".<sup>3</sup>

يستنتج مما تقدم أنه رغم تباين التعاريف التي حددت المنظمة المتعلمة، إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها؛ وعليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها: "منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة، وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبّر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز".<sup>4</sup>

فالمنظمة المتعلمة ينظر لها على أنها المنظمة التي يعمل العاملين فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها. ويتطلب بناء منظمات التعلم جهوداً مستدامة وهادفة؛ وهذا يحتاج إلى تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل؛ يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل مستمر من خلال الرؤية، والقيم، والاتصالات، واختبار السياسات، والهيكلة التنظيمية، والأساليب، والإجراءات للتأكد من مدى انسجامها وملاءمتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نسيمه فريال بلعلي (2014)، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، ص 177.

<sup>2</sup> عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون (2009)، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية-دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل-، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر، المملكة العربية السعودية، ص 04.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>4</sup> أسامة خلف المعايضة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>5</sup> كامل محمد الخواجرة (2010)، المنظمة المتعلمة الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم انسانية، السنة السابعة: العدد 45، الأردن، ص ص 05، 06.

### المطلب الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن باقي المنظمات، ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة؛ وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة. ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- ✓ توفير فرص مستمرة للتعلم واستخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ✓ ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي .
- ✓ تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات .
- ✓ الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة وكذا نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وبسهولة .
- ✓ استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ✓ تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
- ✓ الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة .
- ✓ استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.
- ✓ إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.

كما حدد (Easterby Smith ,1997) ثلاثة خصائص للمنظمة المتعلمة هي:<sup>2</sup>

- 1- **التطوير الذاتي للعاملين والتعلم المستمر:** هي واحدة من الخصائص التي وصفها سميت Semit والهدف منها هو التنمية البشرية في إطار تنظيمي؛ وهذا يرتكز على تعلم الأفراد ومراحل عملية التعلم، وكذا الأساليب المعرفية ومعرفة معوقات التعلم، فالمنظمة المتعلمة تعتمد على العامل الذي ينمو ويتطور مع الوظيفة.
- 2- **تقاسم المعلومات بين الأفراد والتعاون فيما بينهم:** الخاصية الثانية هي التعاون والمشاركة بين الأفراد وتقاسم المعلومات هي واحدة من مبادئ التعلم، فقد أكد الباحثون على أن التغيير التنظيمي هو مسؤولية مشتركة وأن الابتكار والتغيير يتطلب مشاركة وتعاون العاملين.
- 3- **بناء فريق العمل الهدف المشترك:** قدم أندلسون Ondlson كثير من المساهمات عن التعلم التنظيمي؛ ومن خلالها يرى أن بناء فريق العمل هو من الأمور الأساسية لمنظمة التعلم فعندما لا يكون في المنظمة الثقة والاحترام من الصعب الحفاظ على الأداء، وكذا صعوبة في خلق الشعور بالهدف المشترك، وروح العمل الجماعي.

<sup>1</sup> Cook, J.A, Staniforth, D.and Stewart (1997), J, "The Learning Organisation in the Public Service", Gower, Hampshire, p33.

<sup>2</sup> خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 44.

## المطلب الرابع: التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

يفرض المحيط التنافسي الجديد التحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية،<sup>1</sup> والموضحة كما يلي:

1- من الهياكل العمودية إلى الأفقية: يعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل الرئيسية في تقدم وتطور المنظمة من جميع النواحي؛ إذ أنه يحدد طرق الاتصال واتجاهاته، ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات والمستويات التنظيمية... الخ.

لذلك فإن إتباع الهيكل التنظيمي المرن يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات ويتيح حرية حركة الأفراد بالعمل وتشكيل فرق العمل التي تدير أعمالها بحرية دون اللجوء إلى المركز في كل شيء.<sup>2</sup>

إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين؛ بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية؛ كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل الموجه ذاتيا.

2- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص؛ بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف.<sup>3</sup>

وهذا يستلزم معرفة قدرات الأفراد المستهدف تمكينهم وحسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم، وتدريبهم وضمان بقائهم بهدف ضمان نجاح المنظمة عبر فرق عمل متعلمة قادرة على التكيف والعمل.<sup>4</sup>

3- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة: تعني المشاركة تبني إستراتيجية يشترك الجميع في وضعها وتنفيذها بدءا بالإدارة العليا ووصولاً إلى المستويات الدنيا؛ إذ يشارك الجميع بأرائهم وتصوراتهم والنشاطات الكفيلة بتطوير المنظمة نحو بلوغ الأهداف التي تسعى إليها.

كما أن القيادة في المنظمة المتعلمة تختلف عن تلك في المنظمات التقليدية إذ لا تنحصر في تحديد الأهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات فحسب؛ بل تتعداها إلى التعلم المستمر في كيفية التفكير وأساليب التحليل والعقلنة والتشاور وتبادل الآراء مع الآخرين بدلا من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم فقط.

فتوفر لهم بذلك المناخ التنظيمي المناسب للتعلم، ولمشاركة الأفراد في وضع الأهداف وبلورة الرؤية المستقبلية للمنظمة، وبذلك تكون المسؤولية جماعية وتضامنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> نسيمة فريال بلعلی، مرجع سبق ذكره، ص 185.

<sup>3</sup> عبد الستار علي وآخرون (2012)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، طبعة 3، عمان، ص 335.

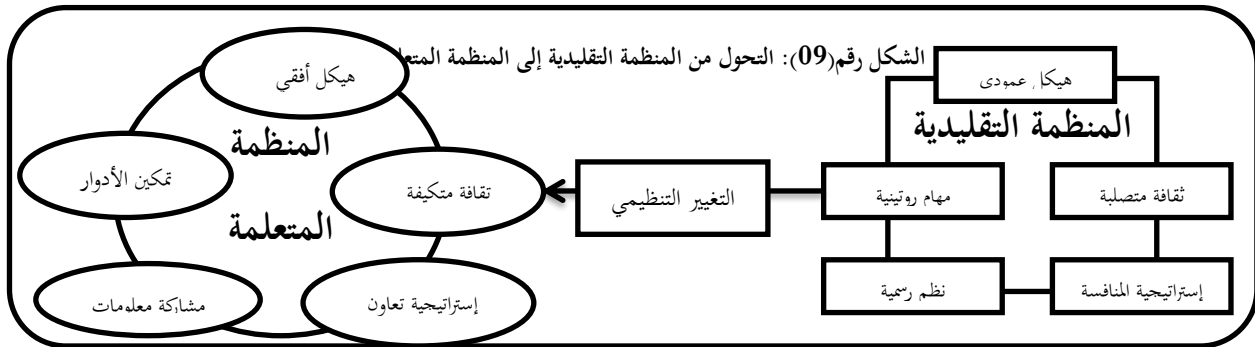
<sup>4</sup> نسيمة فريال بلعلی، مرجع سبق ذكره، ص 185.

4- من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: حرصت المنظمات على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين؛ لكن المنظمات التعليمية تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة؛ فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في تحديد الإستراتيجية الملائمة؛ كما أنّ إستراتيجية التعاون وحتى مع المنافس تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة مما توفره استراتيجيات التحالف والعمل المشترك.<sup>2</sup>

5- من الثقافة المتصلة إلى الثقافة المتكيفة: الثقافة هي مجموع العادات والتقاليد والمعتقدات والأفكار والقيم السائدة في المنظمة والتي تساهم في خلق حالة من التفاهم المشترك بين أعضائها؛ وحين تؤمن المنظمة بالتعلم فإنها تعمل على إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك وتحث عليه وتقدم الحوافز لإشاعته مما يشكل عامل دفع إيجابي لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها نحو التعلم والتكيف والتطور والنمو. فعندما يتبين للمنظمة قيمة الإبداع مثلا وتشجعه فإن ذلك حافزا للأفراد لمواصلة تعلمهم من أجل التميز وتحقيق الذات مما يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل عام من جهة وإلى توليد المعرفة من جهة أخرى.<sup>3</sup>

تقتضي ضرورات التغيير المنظمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلة؛ إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة؛ لذلك فإن المنظمات المتعلمة تشجع على فتح قنوات الاتصال، الجودة، والتحسين المستمر للاستجابة لحاجات التغيير.<sup>4</sup>

مما تقدم فإن عملية التغيير التنظيمي تقتضي التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تختلف عنها في العناصر الخمسة سابقة الذكر؛ الشكل الآتي يوضح جوهر هذا التحول:



المصدر: عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص 335.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 185، 186.

<sup>2</sup> عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 335، 336.

<sup>3</sup> نسيم فريال بلعلي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

<sup>4</sup> سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 14.

## خلاصة الفصل

ارتبط التعلم لوقت طويل بالإنتاج والانتاجية داخل الورشات؛ هذا ما أكسبه الصفة التقنية البحتة؛ إلا أن مفهوم التعلم قد تعدى ذلك إلى السلوكيات الادارية في المنظمة مما أكسبه الصورة التنظيمية فأصبح بذلك جوهر السلوك التنظيمي للمنظمات؛ التي بدورها اكتسبت صفة التعلم؛ بعدما اقتصر هذا الوصف على البشر فقط؛ منتقلة بذلك من التدريب إلى التعليم وصولاً إلى التعلم؛ كما قد أكسبها ذاكرة تخزن كل السلوكيات التي من شأنها أن تعزز قدراتها التنافسية في محيط موسوم بالتنافس الشرس القوي؛ لتشكل بذلك ما يسمى بالمنظمة المتعلمة؛ ليظهر بذلك التعلم كسلوك شامل لجميع أجزاء المنظمة؛ فإذا ما حللنا المنظمة كنظام لمجموعة أنظمة جزئية سيتبين لنا بأن التعلم التنظيمي متوطن في كل جزء علماً أن هذه المنظمة ستصبح جزءاً من نظام أكبر ألا وهو التعلم الذي يضم الأفراد، المنظمة، التكنولوجيا والمعرفة، كل نظام من هذه الأنظمة ستقسم بدورها لأنظمة جزئية تخدم النظام الأعلى؛ بالتالي فالتعلم التنظيمي أصبح يشكل مدخلاً من مداخل التحسين الذي يمكن تبريره بأسباب عديدة أولها العولمة التي طرحت أيضاً إشكالية التعلم من التكرار أو من عدمه والتي لم تحسم تماماً؛ فالعولمة تقابلها بمدخلين أحدهما توحيدي يلجأ إلى تكرار والآخر تكييفي يضطر بالمنظمة أن تتعلم في كل مرة شيئاً جديداً؛ إضافة إلى التنافسية التي يمكن اعتبارها سبباً مهماً من أسباب اللجوء إلى التعلم التنظيمي.



# الفصل الثاني

الأداء الإجتماعي وعلاقته  
بالتعلم التنظيمي



## تمهيد

يشكل موضوع الأداء انشغالا كبيرا للعديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال؛ ورغم أنه يعتبر من المفردات المهمة في المنظمات الحديثة إلا أنه يشهد تطورات متتالية من حيث المفاهيم والأبعاد نظرا للظروف المحيطة بالمنظمة.

فأغلب التعاريف المتعلقة بمصطلح الأداء تتضمن إما أبعادا تنظيمية أو بشرية، أو مجالات كمية، أو كل الجوانب مجتمعة؛ حيث أصبح من الضرورة الأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات خاصة المتعلقة بالجانب الاجتماعي.

ويعتبر الأداء الاجتماعي احد الجوانب الرئيسية لتحسين أداء المنظمة؛ كما أن مفهوم الأداء الاجتماعي أصبح يأخذ اليوم مفهوما أوسع يترجم في تحقيق فوائد مختلف أصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة تأثير وتأثر بالمنظمة. لذلك تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الأداء الاجتماعي من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الاداء المنظمي.**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الاجتماعي.**

**المبحث الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بالأداء الاجتماعي.**

## المبحث الأول: ماهية الأداء المنظمي

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء؛ إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء؛ وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه؛ وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء. وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المنظمة في الوصول إلى أهدافها؛ ومن هذا المنطلق سنذكر أبرز مفاهيم الأداء، وأنواعه ومؤشرات قياسه.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء المنظمي

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المنظمة 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 نجد في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام.

وقبل التطرق الى وجهات النظر هذه وجب الإشارة إلى الأداء لغة: فهو 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"<sup>1</sup> وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse.<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى؛ والتي تكون محور للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة؛ وتشمل الجوانب العريضة للأداء المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم".<sup>3</sup>

فبالرغم من الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية؛ هناك بعض الباحثين يحصر الأداء في احد بعديه ويجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية. فمنهم من يرى أن: مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل؛ وعليه فقد عرف الأداء على أنه: "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة". ومنهم من يرى بأنه يمثل: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة. وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط؛ فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها؛ حيث عرفه بعضهم بأنه: "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، أو "النتائج المتحصل عليها".

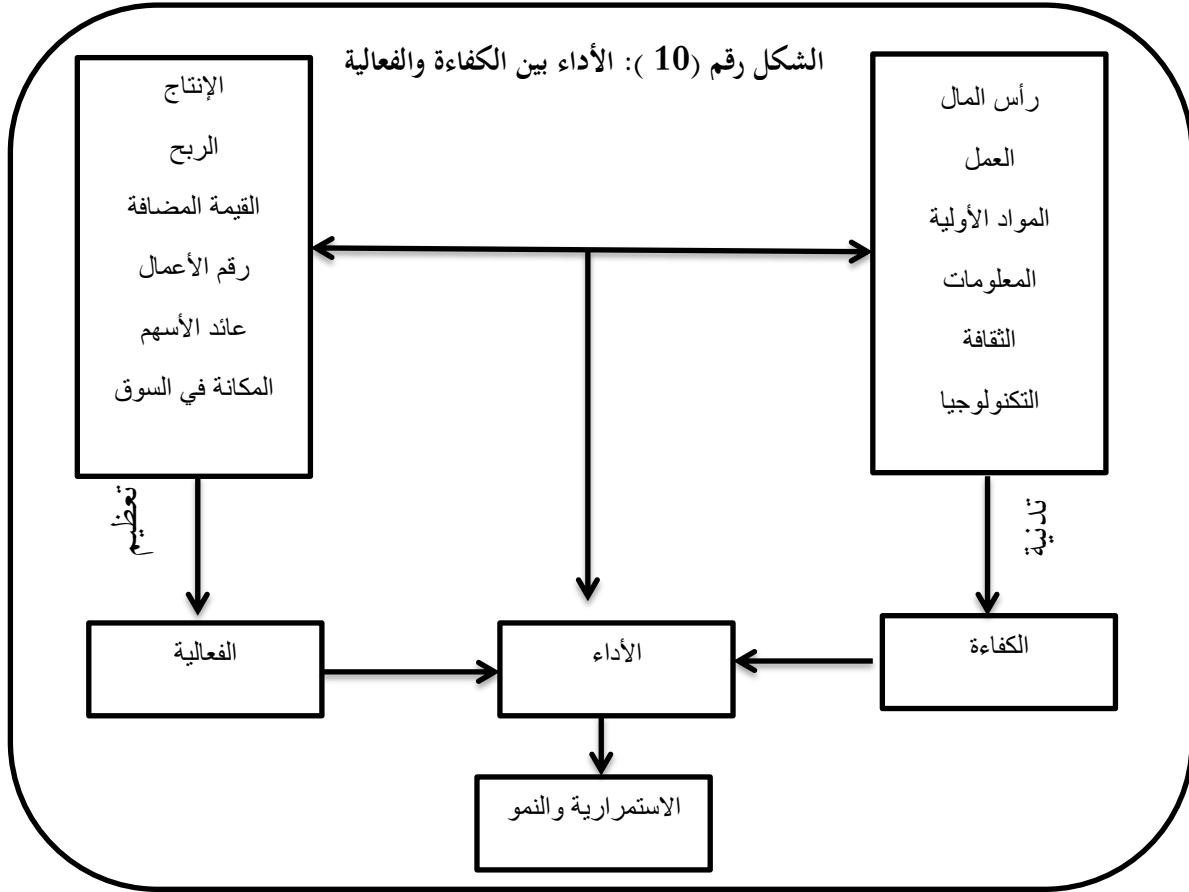
وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا. حيث عرف بأنه: "العلاقة بين النتيجة والجهود وهو أيضا معلومة كمية في

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة(نوفمبر 2001)، الأداء بين الكفاءة الفعالية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، ص 86.

<sup>2</sup> Petit Larousse :ed Librairie la rousse, paris1990.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 327.

أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة". ومنه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول (على اختلاف طبيعته كالمال، الوقت...); ويمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية. <sup>1</sup> والشكل التالي يوضح هذا المفهوم:



المصدر: عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص88.

ومنه يمكن تعريف الأداء على أنه منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة تجسد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية بالاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة ، مرجع سبق ذكره، ص 87.

## المطلب الثاني: أنواع الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل المسائل المتعلقة بالموضوع؛ إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل انعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز إحدائياته؛ هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تحول عملية قياسه بشكل صحيح.<sup>1</sup> وفيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.

### ✻ الفرع الأول: حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم هذا الأداء وفق هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>2</sup>

**1- الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمنظمة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

**2- الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)؛ وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

### ✻ الفرع الثاني: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:<sup>3</sup>

**1- الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة؛ أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري؛ أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

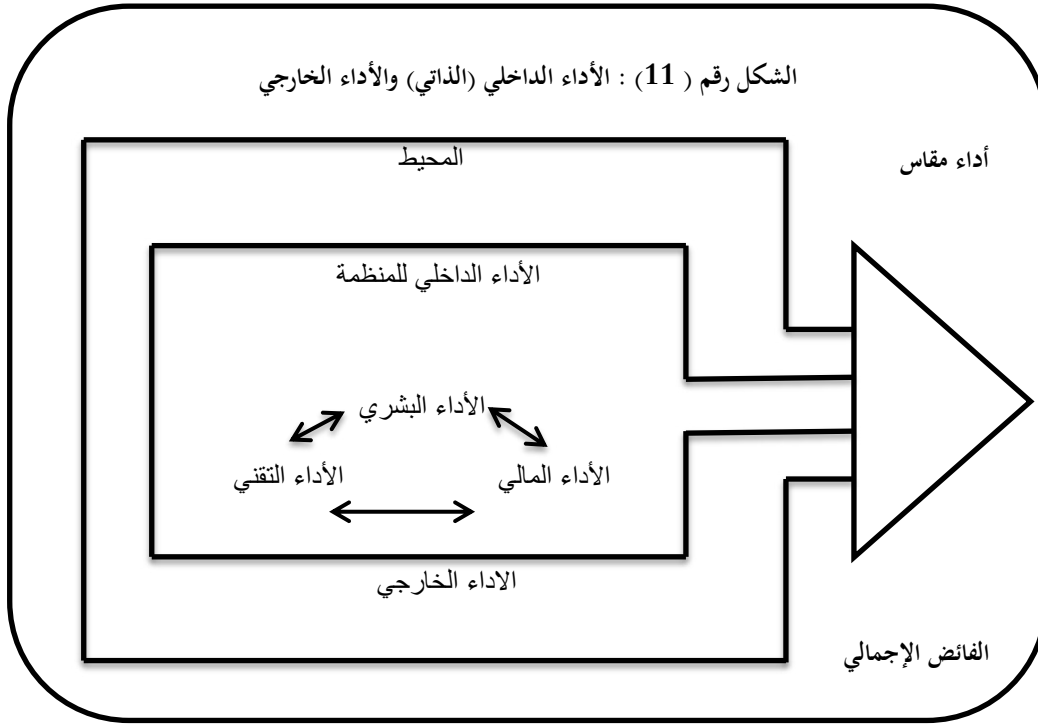
**2- الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمنظمة؛ وبالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء؛ حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المنظمة. على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المنظمة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة؛ حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا؛ وبالتالي يجب على المنظمة قياس وتحليل هذا الأداء؛ لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة الجزائر، ص22.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين (2012)، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس -سطيف-، ص 53.

<sup>3</sup> محمد سليمان (2007)، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحظنة بالمسيلة-، شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة المسيلة، ص 118.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.<sup>1</sup> ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:



المصدر: خيرة عيشوش، مرجع سابق، ص 64.

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أن يعود للمنظمة وحدها أم للمحيط وحده. ففكرة قياس الأداء تسمح للمنظمة بمعرفة وضعيتها الحقيقية. وبقاء المنظمة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وكذا الحرص على عدم تحول الفرص إلى خطر على المنظمة نتيجة الأداء الخارجي لها.

### الفرع الثالث: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المنظمة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

**1- الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية، رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا....).<sup>2</sup>

**2- الأداء الاجتماعي:** ويعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات وفي مختلف الميادين؛ كتبادل الخبرات والتقنية والاستثمارات والبحوث من جانب؛ وكذا مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير

<sup>1</sup> خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 70.

المجتمعات المحيطة بها من جانب آخر، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية. كما يتضمن الأداء الاجتماعي ضرورة احترام حقوق الإنسان، المساواة في المعاملة وتوفير الظروف المناسبة للعمل؛ وبالتالي يركز الأداء الاجتماعي على مدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات أصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

في حقيقة الأمر؛ الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المنظمة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.<sup>2</sup>

**3- الأداء التكنولوجي:** يكون للمنظمة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين؛ وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المنظمة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

**4- الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية. ويمكن للمنظمة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المنظمات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المنظمة.<sup>3</sup>

### ✻ الفرع الرابع: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم؛ لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المنظمة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المنظمة -التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية - إلى:<sup>4</sup>

**1- أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال؛ بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة؛ لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها؛ مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المنظمة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها؛ أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المنظمة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط؛ وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> وفاء رايس، مرجع سبق ذكره، ص 15، 14.

<sup>2</sup> خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 70

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 71.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 66.

<sup>5</sup> محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 118.

**2- أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة. بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات...

**3- أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة؛ وهذا يعني أن بقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء المورد البشري فيها وهذا الأداء يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.<sup>1</sup>

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن أن ذكر منها المجموعة التالية:<sup>2</sup>

- عائد الأفراد.

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها ذلك على الأداء الجيد.

- التغيبية : ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.

- علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المنظمة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المنظمة لمستخدميها.

**4- أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... الخ.<sup>3</sup>

**5- أداء وظيفة التموين:** يتمثل في فعالية كفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات والإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة في الوقت المناسب؛ ويعتبر معدل تلف المخزون وزمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات.<sup>4</sup>

**6- أداء وظيفة البحث والتطوير :** يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية : الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد، وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين، نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المنظمة، التنوع وقدرة المنظمة على إرسال منتجات جديدة، درجة التحديث ومواكبة التطور...

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 119.

<sup>2</sup> خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>3</sup> محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 119.

<sup>4</sup> صباح شاوي (2010)، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس -سطيف-، ص 217.



7- أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة .بالنسبة للمساهمين؛ يتحقق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين؛ الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة؛ أما الموردين؛ الأداء هو احترام المنظمة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على آجال طويلة لتسديد ما عليهم ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.<sup>1</sup>

### ✻ الفرع الخامس: معيار الأجل:

و الذي يصنف إلى:<sup>2</sup>

- 1- الأداء الطويل الأجل: هو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
- 2- الأداء متوسط الأجل: هو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.
- 3- الأداء قصير الأجل: هو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

### ✻ الفرع السادس: معيار طبيعة المنظمة

و الذي يصنف الأداء إلى نوعين هما:<sup>3</sup>

- 1- الأداء الصناعي: هو الأداء الناتج عن المنظمة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- 2- الأداء الخدمي: هو الأداء الناتج عن المنظمة الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي متطلبات العملاء.

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> صباح شاوي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 217.

## المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمنظمة متوقف على دقة وملائمة المؤشرات و المعايير؛ وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب؛ فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء؛ حيث تستمد هاته المؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة. وبالرغم من أن كل مؤشر يعبر عن جانب معين من الأداء؛ إلا أن هذه المؤشرات يمكن الاستدلال بها على مستوى أداء المنظمة.<sup>1</sup>

### ✻ الفرع الأول: المؤشرات المالية<sup>2</sup>

هناك العديد من المؤشرات المالية التي تستخدمها العديد من المنظمات في التعبير عن نتائجها المالية؛ نذكر أهمها:

✻ **مؤشرات السيولة:** وذلك باستخدام النسب التالية: نسبة هامش الربح، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، ربحية السهم العادي، العائد على الاستثمار.

وبشكل عام فإن هذا المؤشر يسمح بحساب الأداء الكلي للمنظمة؛ ومن ثم نجده يعطي صورة عامة لها لكي يتيح للمسيرين عقد المقارنة في الأداء بين المنظمات المتواجدة في نفس القطاع أو بين فرص استثمارية أخرى. كما يمكن استعمال هذا المؤشر أيضا في حساب مردودية كل وحدة أو قسم؛ حيث يتم من خلاله تقييم أداء المسؤولين عنها وعقد مقارنات بين مختلف الوحدات أو الأقسام وتتبع الأداء من خلال المقارنة مع السنوات الماضية.

### ✻ مؤشرات الإنتاج

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة؛ إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المنظمة الاقتصادية.<sup>3</sup>

### ✻ مؤشرات الإنتاجية

ويعنى بالإنتاجية على أنها "كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج"؛ فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المنظمة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية؛ لأنه يمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> عمر تمجغدين (2013)، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص66.

<sup>2</sup> محمد قريشي (2014)، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة-، شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 59، 85.

<sup>3</sup> عمر تمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص67-69.

ومنه من خلال التعريف نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها؛ الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات، والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.

☞ مؤشرات البيع:<sup>1</sup> هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها: نسبة تحقيق خطة المبيعات، نسبة تطور المبيعات.

☘ الفرع الثاني: المؤشرات غير المالية: وتتمثل في:<sup>2</sup>

☞ مؤشرات الجودة QM.

☞ مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد JIT.

☞ مؤشرات أداء التسليم.

☞ مؤشرات البحث والتطوير.

☞ مؤشرات التكلفة.

### المطلب الرابع: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أبرز وأهم الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحرير الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة أيا كانت طبيعة عملها؛ وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المنظمة الراهن ومستقبلها.<sup>3</sup> وقد عرفها رائد هذه البطاقة (كابن ونورتن، 1996) بأنها: "مجموعة متتابعة من الأهداف والمقاييس والمعايير المالية وغير المالية المعتمدة على بعضها البعض والمترابطة بغية إعطاء صورة شاملة وواضحة عن الأداء المنظمي. كما يعرفها كابن وزملائه 2004؛ بأنها: "منظومة تزود المنظمة بمقاييس وغايات إستراتيجية لقياس الأداء بالاعتماد المتوازن على المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية والتي يتم وضعها بناء على رؤية و إستراتيجية المنظمة."<sup>4</sup>

تتيح هذه البطاقة للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة من خلال ترجمتها إلى وسيلة لتوصيل النوايا الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفق الأهداف الموضوعية؛ حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية؛ وذلك من خلال تقييم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال أربعة أبعاد؛ ويكون لكل منظور وزن وأهمية مختلفة لدى المنظمة؛ فلا تعتمد المنظمة على مقياس واحد للأداء -مالي مثلا- ولكن على مقاييس أخرى أيضا.

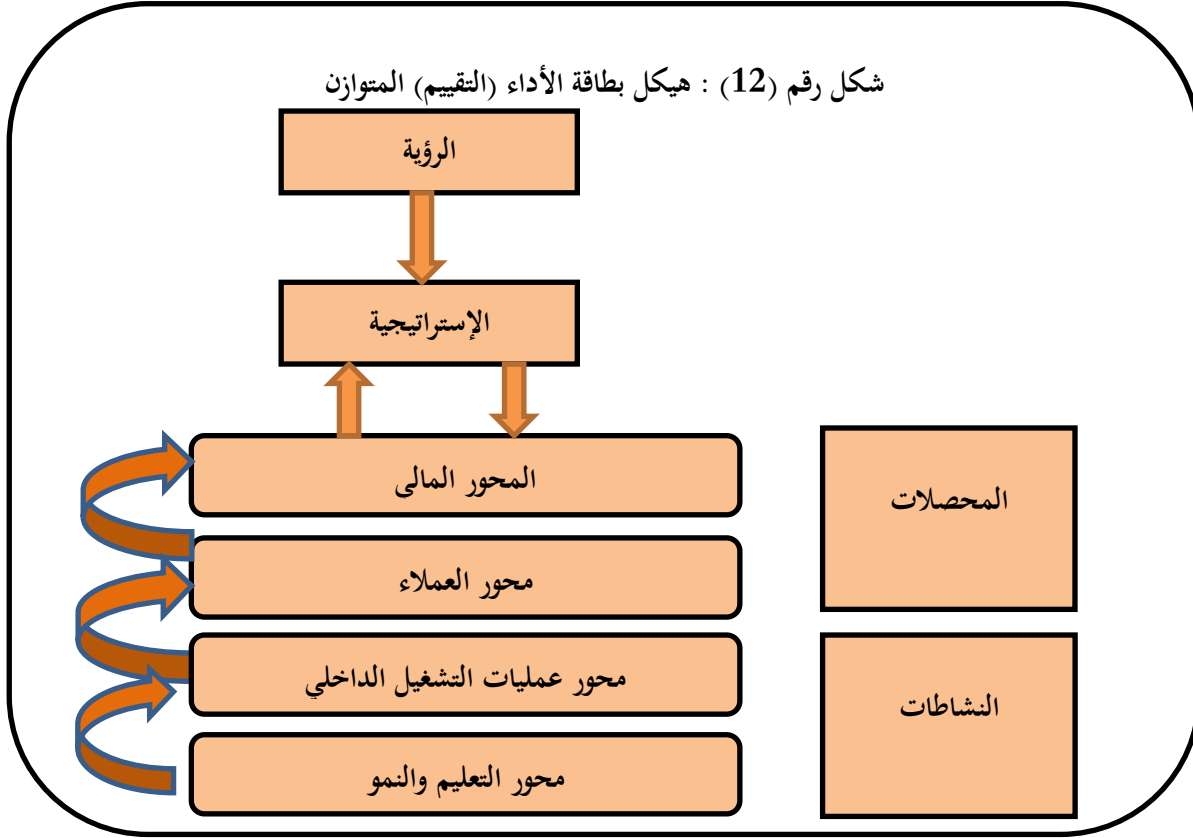
<sup>1</sup> محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

<sup>2</sup> محمد أحمد أبو قمر (2009)، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين، ص ص 27-29.

<sup>3</sup> محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>4</sup> ألاء فيصل هياجنة (2009)، قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، ص 17.

وتعتبر هذه البطاقة نظاما متوازنا لقياس الأداء لأنها تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وبين المقاييس الداخلية والخارجية، وبين المقاييس طويلة وقصيرة الأجل. ومن المؤكد أن بطاقة الأداء المتوازن حظيت باهتمام بارز لشمولها على جانبين رئيسين يركز الأول على إيجاد مقاييس غير مالية مع المقاييس المالية، وثانيا مواءمة هذه المقاييس مع إستراتيجية المنظمة.<sup>1</sup> ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل الآتي:



المصدر: عمر تمجدين، مرجع سابق، ص74.

يتضمن قياس الاداء المتوازن اربعة جوانب أو محاور رئيسة؛ ويمكن اضافة عناصر اخرى حسب طبيعة عمل الوحدة الاقتصادية وظروفها والبيئة التي تعمل فيها. وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بصورة واضحة خلال العقدين السابقين وازيفت اليها أبعاد لها قيمتها واهميتها في تقييم الوحدات الاقتصادية منها:<sup>2</sup>

1- الموارد البشرية ( رأس المال البشري): إن الموارد البشرية وكذلك العمليات الداخلية يعززان بعضهما البعض بصورة متبادلة؛ ولكي يتم النجاح يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين. ويتطلب إعداد نوع من الميزانية لقدرات المنظمة البشرية من خلال حسابات خاصة تقرر كيف يؤثر غياب الموظفين ودوراهم على النتائج المالية ومركز المنظمة ويجب أن يكون من الممكن استخدام المقاييس وبيان الاهداف على مستوى أساسي بدرجة أكبر: الاتجاهات والمشاعر والمعارف والمهارات.

<sup>1</sup> ألاء فيصل هياجنة، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>2</sup> بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي، مجلة دنانير، العدد05، ص ص 319، 320. الموقع [www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=96379](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=96379)، تم الاطلاع عليه يوم 2017/03/21، 11:25.

2- البعد البيئي: بالرغم من إدراك منظمات الأعمال لأهمية البعد الاستراتيجي للإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية؛ واتجاهها إلى تكوين نظم للإدارة البيئية واعتبار التكلفة المرتبطة بالحماية البيئية بندا هاما من بنود الموازنة؛ إلا أن كثيرا من المراقبين الماليين لم تنزل نظرهم إلى استدامة المنظمات لهذين البندين على أنها قيد مكلف؛ بالإضافة إلى وجود نقص في أدوات المنظمة لإدارة ورقابة الجهود الرامية.

3- البعد الاجتماعي (بعد المجتمع): يجب أن تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمجتمع المحيط بالمنظمة نظرا لوجود مصلحة مشتركة بين المنظمة ومجتمعها؛ حيث أن دعم منظمات الأعمال للمجتمع يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرفاهية للمجتمع مما يعود بالنفع على منظمات الأعمال من خلال زيادة الإقبال على شراء المنتجات والخدمات التي تنتجها هذه المنظمات.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الإجتماعي وعلاقته بالتعلم التنظيمي

تسعى المنظمات الاقتصادية على اختلاف طبيعة نشاطها إلى تحقيق الأداء الاقتصادي الذي يهدف إلى تعظيم أرباحها؛ إلا أنها تحدث من خلال نشاطها مجموعة من الآثار السلبية على المجتمع؛ مما دفع بالمنظمات إلى محاولة إدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية والتعبير عن الالتزامات الملقاة على عاتق المنظمة لتحقيق مجموعة من الأهداف لصالح المجتمع؛ يترتب على هذا النوع من المسؤولية قيام المنظمة الاقتصادية بعمليات اجتماعية تضمن التعادل بين العائد والتكلفة الاجتماعية بينها وبين المجتمع.

يشير الأداء الاجتماعي إلى تلك النشاطات التي تهدف إلى تغطية المساهمة الاجتماعية و بالتالي يتم قياس درجة تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية من خلال قياس أدائها الاجتماعي.

### المطلب الأول: ماهية الاداء الاجتماعي

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين الإداريين من حيث اختلاف مفهوم الأداء الاجتماعي كما يراه مدراء المنظمات؛ لأنه يعد كممارسات بأطراف متعددة تتعامل معها المنظمة مثل: العملاء، المنافسين، الحكومة، الموارد البشرية، الموردين، المعتمدين... إذ أن المفهوم يختلف من صناعة إلى أخرى؛ وليس هناك معيار أو مؤشر محدد تعتمده المنظمة؛ لأن المدراء يفكرون بشكل مختلف حول ما يسمى (السلوك الاجتماعي). فالمدراء يرون الأداء الاجتماعي على أنه التزام، ويراه البعض موقف تفاعلي، ويعده آخرون سلوكا متحسبا.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: ظهور الاداء الاجتماعي

إن المشكلات والأعمال غير النافعة بل والضارة التي أحدثتها بعض منظمات الأعمال جعلت المجتمعات وخاصة في الدول المتقدمة تولي الاهتمام للكثير من القضايا الاجتماعية والأخلاقية. وقد ازداد اهتمام منظمات الأعمال بالإنفاق

<sup>1</sup> ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل (2012)، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاساتها على اخلاقيات العمل -دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل-، كلية الحداثة الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقلة (37)، جامعة الموصل، ص 09.

على الأنشطة الاجتماعية المختلفة بعد أن ازداد النقد الموجه إليها بشأن تركيز اهتمامها بتعظيم أرباحها وعدم مراعاة المجتمع والبيئة التي تعمل فيها؛ وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛ عندما قامت بعض المنظمات بتحسين ظروف العمل الداخلية وتحسين حياة العاملين وزيادة أجورهم وتوفير الرعاية الطبية لعوائلهم وغيرها من الممارسات .<sup>1</sup>

وتعود جذور هذا المفهوم الى القرن العشرين؛ إذ ظهر أول مرة في إدارة الاعمال عام 1923م؛ والذي أشار (Sholdon) في كتابه (فلسفة الادارة) الى أن مسؤولية الإدارة في المشروعات هي بالدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية؛ وعلى الرغم من تلك البداية فإن المفهوم لم يكن معروفا بشكل واضح في النصف الاول من القرن العشرين؛<sup>2</sup> ولم يلفت الانظار أو يجذب الانتباه في تلك المرحلة المبكرة؛ ولكن كانت هناك اشارات غير مباشرة ظلت تطفو وتتلاصق متجمعة سويا حتى نهاية الخمسينات وبداية الستينات من القرن الماضي؛ حيث بدأ اصطلاح المسؤولية الاجتماعية يجذب الانتباه ويلفت الانظار اليه بشكل أكبر مما مضى. وكانت تلك المساحة أشبه ما تكون بداية لمولد فكر جديد في فلسفة الإدارة هو المسؤولية الاجتماعية.<sup>3</sup> والذي ظهر بالتحديد ابتداء من عام 1950 في الولايات المتحدة الأمريكية لعدة اعتبارات أخلاقية ودينية التي أدت في الأساس إلى العمل الخيري قبل أن تتحول تدريجيا إلى البحث عن التوافق بين الأنشطة الاقتصادية وتوقعات واهتمامات المجتمع.<sup>4</sup>

ومع محاولة المنظمات تعظيم ارباحها بكافة الوسائل؛ وجه لها النقد المستمر لمفهوم الأرباح فظهرت دوافع لأن تتبنى دورا أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها.<sup>5</sup> وقد أصبح هذا المفهوم اليوم أكثر اتساعا ويركز على جوانب تحسين حياة العاملين وزيادة أجورهم وتوفير الاستقرار الاجتماعي وزيادة التكافل الاجتماعي والعناية بشرائح المجتمع كافة دون تمييز، والتزام المنظمة بالعمل بالطرق التي تخدم مصالحها ومصالح أصحاب المصالح الخارجيين.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> صباح محمد موسى(2011)، أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الاستراتيجية للمصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الدراسات المالية والمصرفية، المجلد13، العدد02، جامعة المستنصرية، ص174.

<sup>2</sup> جنان شهاب أحمد (2012)، أخلاقيات العمل: منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات -دراسة تحليلية لآراء العاملين في مؤسسة الشاكري للمبرات الاجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد04، ص101.

<sup>3</sup> علاء عبد السلام يحيى وآخرون (2012)، إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات -دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة35، العدد93، ص09.

<sup>4</sup> عمر بوسلامي (2013)، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة الدار البيضاء- الجزائر الاصمة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، ص60.

<sup>5</sup> جنان شهاب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص101.

<sup>6</sup> صباح محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص174.

نتيجة لهذا النضج التدريجي في التفكير في المسؤولية الاجتماعية ظهر مفهوم الأداء الاجتماعي وانتقل المستوى المفاهيمي البنائي من طرق إدارة المسؤولية الاجتماعية إلى طرق قياسها.<sup>1</sup>

اذن المسؤولية الاجتماعية للأعمال هي المسؤولة عن ظهور مفهوم "الأداء الاجتماعي" وبالفعل؛ فقد كانت المسؤولية الاجتماعية للشركات تخضع لجدل شديد جذبت اهتماما كبيرا خلال العقود الثلاثة الماضية؛ وهذا نتيجة لانتشار تصورات مختلفة من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.<sup>2</sup>

وقد عرفت المسؤولية الاجتماعية بعدة أسماء متعاقبة: المسؤولية الاجتماعية، رد الاجتماعية، استجابة الجمهور والآن الأداء الاجتماعي.<sup>3</sup>

وهذا الأخير تلقى اهتماما متزايدا لأكثر من نصف قرن، وذلك من خلال كتابات كل من كارول 1979، Wartick وكوكران 1985، Wood 1991، Stanwick و Stanwick 1998.<sup>4</sup>

حيث أنه في سنة 1970 ظهرت فكرة الاستجابة الاجتماعية كمحاولة لإزالة التشويش والغموض في مصطلح المسؤولية الاجتماعية RSE واصطلح عليه عند Frederick فيما بعد ب RSE2؛ وظهر معها طرح Sethi لكن الأعمال التي أبرزت الطرح الفعلي ل RSE وعرضت طرقا ثابتة في التفكير فيها برزت مع كتاب Preston and Post سنة 1975، والمقال العلمي ل Carroll سنة 1979، والذي طرح فيه أول نموذج مفاهيمي للأداء الاجتماعي للمنظمات PSE أين رأى أن مصطلح المسؤولية يشير إلى الدوافع وليس قابلا للقياس؛ فاقترح مصطلح الأداء كمصطلح عملي. وقد حدد أربع مجالات للمسؤولية الاجتماعية RSE (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري). ثم قام Aupperle سنة 1984 بتفعيل واختبار الأصناف الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات RSE؛ والتي وضعها عن طريق استبيان، وقد توصل إلى وجود علاقة عكسية قوية بين الجانب الاقتصادي والأخلاقي؛ ما ينتج صراعا طبيعيا في الخيارات الإستراتيجية.<sup>5</sup> فالأداء الاجتماعي يتميز بأنه أداء تجاري أو مالي لأنه يقع مباشرة في النشاط الاقتصادي، فتكون المنظمة فعالة اجتماعيا بما يتفق مع القيم الاجتماعية التي اختارتها (العادات والقيم الانسانية).<sup>6</sup>

<sup>1</sup> لطيفة برني (2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص153.

<sup>2</sup> Imene Bnoui ( 2011), **Performance sociale et performance financière :Etat de l'art** , 20 ème conférence de l'AIMS, Nantes , Disponible en ligne ; <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-delart/> download, consulté le 23/03/2017,p04.

<sup>3</sup> François Labelle(2005), **Les 3 « C » de la performance sociale organisationnelle (PSO)**,chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Ecole des sciences de la gestion, Les cahiers de la Chaire – collection recherche,No 11, p3.

<sup>4</sup> Imene Bnoui , op CIT ,P8.

<sup>5</sup> لطيفة برني، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>6</sup> Nathan , Thème 4 – Chapitre 18 – **La performance sociale** PDF, p 208  
<https://stg-stemarie.jimdo.com/sciences-de-gestion/cours-synthese/,14/02/2017, 16:13 .>

## ✻ الفرع الثاني: مفهوم الأداء الاجتماعي

إن مفهوم الأداء الاجتماعي هو مفهوم أساسي في بحوث أخلاقيات الأعمال المرتبطة بالعلاقة بين المنظمة والمجتمع. حيث يركز بدوره على مفهومين أساسيين؛ أولهما البناء الاجتماعي وذلك لأن سمعة المنظمة تنسب بشكل واسع لأصحاب المصلحة الأساسيين فيها، وثانيهما تقاسم الأصول الإستراتيجية؛ والتي ترتبط بعلاقة المنظمة إزاء باقي المنظمات في الصناعة؛ والعلاقة الشبكية بين هذه المنظمات.

وهذا المفهوم يعد امتداداً للتفكير النظري حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمة؛ كما يترجم قدرتها على إدارة هذه المسؤولية الاجتماعية. ويتفق مفهوم الأداء الاجتماعي بشكل كبير في الأدبيات، مع مفهوم الأداء المجتمعي، ويختصر عادة بـ PS<sup>1</sup>.

ونجد أن Donna Wood وهو واحد من المؤلفين الذين وقف أكثر حول هذا الموضوع قد اقترح هذا التعريف: "الأداء الاجتماعي هو تكوين مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية والسياسات والبرامج والنتائج الواضحة".<sup>2</sup>

إن كلا من الفئات الثلاثة "المبادئ، العمليات، النتائج"؛ هي عناصر متكاملة ومبنية بمنظور اجتماعي من طرف أصحاب المصالح:<sup>3</sup>

← توقعات أصحاب المصلحة تشير إلى ما هو مرغوب وغير مرغوب فيه من حيث الأداء التنظيمي (المبادئ والنتائج).

← يتأثر أصحاب المصلحة بسلوكيات المصلحة (السلوك التنظيمي).

← يقيم أصحاب المصالح المنظمات إذا كانت تستجيب لتوقعاتهم أم لا؛ من خلال الاستجابة التكرارية التي تصف العلاقة بين الطرفين؛ وبعد ذلك تقدم التغذية العكسية للمنظمة من طرف أصحاب المصالح؛ والتي تجدد رؤية المديرين وتؤثر في مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

وقد عرفه Clarson: على أنه "قدرة المنظمة على إدارة رضا مختلف أصحاب المصلحة".

كما يمكن تعريفه بأنه: "نتائج المنظمة في المجالات التي ليست لها علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي".<sup>4</sup>

كما يعرفه Carroll على أنه إدماج لثلاث أبعاد متفاعلة:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> لطيفة بري، مرجع سبق ذكره، ص 155.

<sup>2</sup> François Labelle, op CIT,P3.

<sup>3</sup> Ibid, P3.

<sup>4</sup> فريدة ويلية (2012)، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية الخروب-، شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه اقتصاد ومانجمنت، جامعة منتوري -قسنطينة-، ص 11.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 11.



- ← أصناف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- ← الاهتمامات الاجتماعية للمنظمة.
- ← الإجراءات المتبعة من قبل المنظمة اتجاه تلك الاهتمامات.

كما يعرف Ernult.Jet Ashta.A الأداء الاجتماعي على انه: " يضم انعكاسات نشاط المنظمة على الجانب الاجتماعي لجميع أصحاب المصالح (المساهمين، المدراء، الموارد البشرية، العملاء، الموردين، الدولة، الجمعيات...)؛ في حين يرى Vasseneix.E مدير مكتب "مركز المدراء الناشئين" أن تحقيق الأداء الاجتماعي يكون بإدماج مصالح الموارد البشرية بغرض إنشاء - و على المدى الطويل - مجلس إداري كفء لاتخاذ قرارات جماعية و اختيار الاستراتيجيات التي تنسجم و الحوار الاجتماعي مع الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه: "نتائج الاعمال في المناطق غير المباشرة للنشاط الاقتصادي" أو هو "الممارسة الفعالة للمهمة الاجتماعية للمؤسسة وفقا للقيم الاجتماعية" إذن فالأداء الاجتماعي هو جعل العلاقة بين النتيجة والوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك.<sup>2</sup>

ويعرفه فريق عمل الأداء الاجتماعي بأنه: " الترجمة الفاعلة للرسالة الاجتماعية (أي الترجمة الأساسية ) للمنظمة إلى ممارسة فعلية؛ ولا يمثل الأداء الاجتماعي قياس النتائج فحسب؛ بل يعنى أيضا بالأعمال والإجراءات التصحيحية التي تتخذ لتحقيق تلك النتائج. ومنتخذ القرار يلتزم في هذا الإطار بانتهاج أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع وإسعاده ككل؛ فضلا عن تحقيق منفعته الخاصة". فهو ضمنا يعنى بالتفاعلات المختلفة بين المنظمة وبيئتها أين تحاول الرفع من المنافع وتخفيض الأضرار الناتجة عن تأثيرات أنشطتها المختلفة. لهذا صار الأداء الاجتماعي من المحركات الأساسية والضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار؛ وهو ليس اختياريا؛ بل أصبح إلزاما قانونيا في بعض جوانبه، وإلزاما أدبيا في جوانبه الأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مباركة عبدلي، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح حالة المؤسسات الجزائرية، ورقة بحثية، جامعة بشار، ص 03.

<sup>2</sup> Malika AHMED ZAID, **Contribution Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes**, Université M. Mammeri, Algérie, Universidad Politécnica de Valencia & Ciriec-Espana, Valencia, 21-22 October 2011, P08.

<sup>3</sup> برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

## المطلب الثاني: أهمية الأداء الاجتماعي

لقد اكتسب موضوع الأداء الاجتماعي أهمية خاصة في الوقت الحاضر باعتباره مفهوما هاما لقياس المسؤولية الاجتماعية؛ هذه الأخيرة التي أصبح الحديث عنها في الآونة الأخيرة ظاهرة مألوفة يمكن رؤيتها بوضوح في عناوين المؤتمرات والندوات؛ كما أننا نجد لها مجالا للدراسات والأبحاث سواء من قبل الأفراد أو مراكز البحوث والمنظمات الدولية. ولقد تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمات باعتبارها منظمات مساهمة من خلال ما تدرجه في جداول أعمالها من مجالات ذات طابع اجتماعي والتي لها التزام تجاه المجتمع ومنها الصحة - البيئة - وكل ما له علاقة بحقوق الإنسان وقوانين العمل.<sup>1</sup>

وانطلاقا من ذلك تتأتى أهمية الأداء الاجتماعي من أهمية المسؤولية الاجتماعية والتي نلخصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- إن المسؤولية الاجتماعية تعد ميزة تنافسية للمنظمة في ظل أسواق كثيفة المنافسة؛ وتساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما.
- 2- هي عنصراً مهماً في صياغة الاستراتيجية الشمولية للمنظمة؛ إذ إن هذه المسؤولية باتجاهاتها المختلفة ترتبط على نحو أو آخر بعنصر العمل في المنظمة من حيث إدراك الموارد البشرية لهذا العنصر بما يكفل إسهامهم الفاعل في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- 3- يمكن عد المسؤولية الاجتماعية حلقة تجمع مكونات الالتزام الاخلاقي للمنظمات فيما بينها من جهة وبين أصحاب المصالح من جهة أخرى ولهذا الحلقة تأثير ايجابي على هيكلية المنظمة.
- 4- تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من العناصر الرئيسية في تكوين سمعة المنظمات؛ والمشاركة في إستراتيجيات واقعية وفعالة لتقديم الخدمات الاجتماعية؛ وتعزيز السمعة العامة للمنظمة مما يسهل آليات إدارة المنظمة والرفع من قدرتها على استقطاب عملاء جدد وزيادة حصتها في السوق.
- 5- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تعتبر استثمارا طويل الأجل له عائد على المدى الطويل يفوق التكلفة المنفقة على أوجه النشاط الاجتماعي للمنظمة؛ لأن قيام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وغيرهم في المجتمع يساهم في تحسين صورة ومركز المنظمة في أعين العملاء والجمهور؛ مما ينعكس ايجابيا على عائدات المنظمة في الأجل المتوسط والأجل الطويل.

و من التعاريف السابقة يمكن تحديد أهمية الأداء الاجتماعي أيضا فيما يلي:

- يسير رضا مختلف أصحاب المصالح.
- يعظم الآثار الايجابية ويقلل الآثار السلبية.
- يقوي القيم السائدة في المجتمع ويربط المنظمة بهذا المجتمع.

<sup>1</sup> علاء عبد السلام يحيى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص10.

- تطوير ظروف عمل أصحاب المصالح، المساهمين، المجتمع المحلي، والحكومة.
- يحسن صورة المنظمة ويحافظ على سمعتها في المجتمع.
- التحكم في المخاطر؛ وأيضاً في التكاليف البيئية والاجتماعية؛ بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

### المطلب الثالث: أبعاد وعناصر الاداء الاجتماعي

سيم التطرق في هذا المطلب الى أبعاد وعناصر الأداء الاجتماعي وذلك من خلال الفرعين التاليين.

#### ✻ الفرع الأول: أبعاد الاداء الاجتماعي

اتجه المفكرون إلى وضع نماذج متعددة لتساعد المنظمات على قياس الأداء الاجتماعي؛ حتى يسهل عليها تبني هذا الطرح الجديد في الفكر التسييري. ومن أهم نماذج الأداء الاجتماعي نذكر ما يلي:

#### ➤ أبعاد الأداء الاجتماعي حسب Carroll:

قدم ( Carroll، 1979) نموذج للأداء الاجتماعي؛ يتكون من ثلاث أبعاد تتضمن عناصر مهمة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية؛ والقضايا التي يجب أن تهتم بها المنظمة؛ وأضاف بعدا ثالثا وهو تنفيذ الأداء الاجتماعي أو فلسفة الاستجابة الاجتماعية. وهذه الأبعاد كما يلي:<sup>1</sup>

✓ **المسؤولية الاجتماعية للمنظمة:** ويضم مختلف أصناف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع؛ بالإضافة إلى المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرة؛ ويرتبط هذا البعد بجهود المنظمة لتحسين صورتها في بيئة أعمالها. وقد قدم Carroll هرم للمسؤولية الاجتماعية موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> فريدة ويلة، مرجع سابق، ص 12.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري(2010)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة 3 ، دار وائل، عمان، ص83.

- ✓ الاهتمامات الاجتماعية للمنظمة: وتضم كل اهتمامات المنظمة في المجال الاجتماعي و المتعلقة بالبيئة، والسلوكيات الأخلاقية عند اتخاذ القرار، أمن المنتج، والمساهمين...
- ✓ تنفيذ الأداء الاجتماعي: هذا البعد يمثل ردود فعل المنظمة لتلك الاهتمامات و القضايا الاجتماعية وهو مرتبط بالتفاعل التنظيمي بين المشاكل الاجتماعية وطريقة التعامل معها من قبل إدارة المنظمة؛ وفي هذا البعد يتم الاعتماد على معايير كمية و قياسات الأداء الاجتماعي (حسب نوع إجابة المنظمة للقضايا الاجتماعية).

والجدول التالي يوضح: أبعاد الأداء الاجتماعي حسب (Carroll 1979):

الجدول رقم (01) : أبعاد الأداء الاجتماعي حسب (Carroll 1979)

أبعاد	عناصر الأبعاد
أشكال المسؤولية الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المسؤولية الخيرة</li> <li>✓ مسؤولية الأخلاق</li> <li>✓ المسؤولية القانونية</li> <li>✓ المسؤولية الاقتصادية</li> </ul>
الاهتمامات الاجتماعية للمنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المستهلكون</li> <li>✓ المساهمين</li> <li>✓ التمييز والتفرقة</li> <li>✓ المحيط</li> <li>✓ أمن المنتج</li> <li>✓ أمن العمل</li> </ul>
تنفيذ الأداء الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ردود فعل المنظمة</li> <li>✓ سلوك نشيط</li> <li>✓ سلوك متساهل</li> <li>✓ سلوك دفاعي</li> <li>✓ سلوك متفاعل</li> </ul>

المصدر: فريدة ويلية، مرجع سبق ذكره، ص12.

ورغم أن نموذج كارول يصف بدقة كيفية إدراك المسيرين لمسؤوليتهم الاجتماعية؛ إلا أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التعقيد الاجتماعي لأدوارهم ونتائج أنشطتهم في المنظمة.<sup>1</sup>

وقد وجهت العديد من الانتقادات لنموذج Carroll؛ نظرا لأن صدقه التجريبي ليس أكيدا لأسباب منهجية؛ كما أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التعاقدات الكثيرة بين الجهات المعنية بمعايير المسؤولية الاجتماعية. وقد اعتبر كل من Wood et Pasquero أن الفكرة القاعدية للمسؤولية الاجتماعية تتجسد في العلاقة الارتباطية بين المنظمة والمجتمع الذي تنشط فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لطيفة بري، مرجع سبق ذكره، ص 163، 162.

<sup>2</sup> Imene Bnoui op CIT ,P6.

➤ أبعاد الأداء الإجتماعي حسب Wood

اقترح Wood نموذجاً مكوناً من ثلاث أبعاد: المبررات، السلوكيات، النتائج. وتطرح هذه الأبعاد ضمنياً المبادئ الهيكلية للمسؤولية الإجتماعية؛ كذلك مؤشرات بالنسبة لثلاث مستويات: الفردي، الجماعي، المنظمي. ويمكن تلخيص نموذج Wood وفقاً لثلاث نقاط أساسية؛ الأولى تتعلق بمستويات الأداء الإجتماعي المبنية وفقاً لقوانين عالم الأعمال، المسؤولية تجاه المجتمع والتقديرية التسييرية؛ أما الثانية فتتوزع إلى عمليات الاستجابة الإجتماعية للمنظمة والمتضمنة لليقظة البيئية، تسيير أصحاب المصلحة بالإضافة إلى المساءلة الإجتماعية. أما الثالثة تعالج نتائج سياسة المنظمة بالإضافة إلى أثرها على المساهمين والمجتمع بصفة عامة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (14): نموذج Wood للأداء الإجتماعي

نتائج وآثار الأداء	انظمة الاستجابة	مبادئ المسؤولية
الآثار على الأشخاص والمنظمات.	مسح محيط المنظمة: جمع المعلومات اللازمة لفهم وتحليل المحيط الإجتماعي، السياسي، القانوني، والأخلاقي.	الشرعية: المنظمة التي لاتسعى إلى استعمال السلطة التي يمنحها لها المجتمع تفقد قوتها.
الآثار على البيئة الطبيعية والمادية.	إدارة أصحاب المصلحة: الالتزام الفعال والبناء في إطار العلاقة مع أصحاب المصلحة.	المسؤولية العامة: المنظمات مسؤولة عن نتائج نشاطاتها الأولية والثانوية في المجتمع.
الآثار على الأنظمة الإجتماعية والمؤسسية.	إدارة القضايا والشؤون العامة: والتي تمثل مجموعة من العمليات التي تسمح للمنظمة بتحديد وتحليل والعمل على القضايا الإجتماعية أو السياسية المؤثرة عليها بدرجة كبيرة.	حرية التصرف الإداري: المسيرين والموارد البشرية هم الأطراف الفاعلة أخلاقياً ولديهم حرية التصرف تجاه نتائج المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية.

المصدر: لطيفة برني، مرجع سابق، ص164.

بالنسبة ل Wood فان تمثيله للأداء الإجتماعي يقدم المنظمة كموقع لأنشطة ذات آثار على أصحاب المصلحة والمجتمع والمنظمة ذاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لطيفة برني، مرجع سبق ذكره ، ص ص163، 164.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص164.

➤ أبعاد الأداء الاجتماعي حسب المدة الزمنية:<sup>1</sup>

✓ الأداء الاجتماعي في المدى القصير و المتوسط:

- 1- **الفعالية الاجتماعية:** و تقيس درجة تحقيق الأهداف الاجتماعية مثل: تحقيق معدل غياب منخفض، احترام مراحل مخطط التكوين، أو الوصول إلى الحوافز الأجرية؛ أي التركيز على مؤشرات محددة والتي تتطلب قاعدة بيانات واسعة صناعية، إدارية، تجارية...؛ وبالتالي فالأداء الاجتماعي حسب الفعالية يمثل مرجعية لتأثير السياسات الاجتماعية على سلوك الموارد البشرية في المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.
- 2- **الكفاءة الاجتماعية:** مهما كان نوع المنظمة فإن الأداء الاجتماعي حسب الكفاءة هو العلاقة الزمنية بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة أي مردود العمل الاجتماعي ويقاس الأداء الاجتماعي في إطار الكفاءة ب:

نتائج محققة من قبل الفرد، مجموعة أفراد، فريق عمل...

الأداء الاجتماعي حسب الكفاءة =

متوسط الوقت أو تكلفة المستخدمة في تحقيق نتائج

✓ الأداء الاجتماعي في المدى الطويل:

إن اهتمام المنظمة بالأداء الاجتماعي في المدى القصير والمتوسط غير كافي؛ لأن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المدى القصير يجعل المنظمة ساكنة في مستوى معين؛ وهنا تحتم الضرورة إلى تطوير الأداء الاجتماعي في المدى الطويل؛ من خلال تطوير القدرات المستدامة وهو مرتبط ب:

✓ خلق و تراكم رأس المال الفكري و المعرفة.

✓ قدرة ومرونة التعامل مع التغيير في الاهتمامات الاجتماعية.

✿ الفرع الثاني: عناصر الاداء الاجتماعي

حدد الباحثون عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى الأداء الاجتماعي لكنهم يتباينون في ترتيبها؛ ورغم ذلك فان بعضها يأتي في أولوية متقدمة مثل المالكون، الموارد البشرية، العملاء، المجتمع؛ لتحديد أشكال الأداء الاجتماعي تجاه كل فئة من الفئات في ضوء الأهداف المحددة.<sup>2</sup> و الجدول التالي يلخص عناصر الأداء الاجتماعي:

<sup>1</sup> فريدة ويلية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 13.

الجدول رقم (02): عناصر الأداء الاجتماعي لمنظمة الأعمال

العنصر	أمثلة عن أدائها الاجتماعي
المالكون	تحقيق أكبر ربح، تعظيم قيمة الاسهم، رسم صورة محترمة للمنظمة في بيئتها، حماية اصول المنظمة، زيادة حجم المبيعات.
الموارد البشرية	رواتب واجور مجزية، فرص التقدم الوظيفي، تدريب وتطوير مستمر، عدالة وظيفية، ظروف عمل مناسبة، رعاية صحية، امتيازات وظيفية .. الخ.
العملاء (المستهلكون)	تقديم منتجات ذات جودة عالية، اسعار مناسبة، سيولة وتيسير الحصول على السمعة، الاعلان الصادق، منتجات آمنة للاستعمال، ارشادات استخدام للسلعة وكيفية التخلص منها بعد استعمالها.
المنافسون	منافسة عادلة ونزيهة، عدم جذب الموارد البشرية من منظمة لأخرى بوسائل غير نزيهة، التقيد بالأنظمة والقوانين التي تحافظ على نزاهة المنافسة.
المجهزون	الصدق في التعامل مع المجهزون لضمان استمرارهم في تزويد المنظمة بالتجهيزات والمواد اللازمة، تسديد الالتزامات المالية.
المجتمع	المساهمة في دعم البنى التحتية، توفير فرص عمل، دعم الانشطة الاجتماعية، توظيف ذوي الحاجات الخاصة، المصداقية في التعامل مع القضايا الاجتماعية، توفير المعلومات الصحية والكاملة لأفراد المجتمع، احترام عادات وتقاليد المجتمع.
البيئة	الحد من تلوث الهواء والماء والتربة، الاستخدام الامثل للموارد، زيادة المساحات الخضراء، عدم تقديم المنتجات الضارة.
الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين، تسديد الالتزامات المالية والضريبية، المساهمة في دعم أنشطة البحث والتطوير، المساهمة في دعم السياسات الحكومية في القضاء على البطالة، المساعدة في اعداد وتدريب الموارد البشرية.
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات الضغط المختلفة، احترام دور جمعية حماية المستهلك.

المصدر: مصطفى جعفر عيسى حسن العيسى (2012) ، التسويق البيئي ودور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال تجاه المستهلك العراقي-دراسة استطلاعية-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد07، العدد19، الفصل02، جامعة بغداد، ص276.



إن ما يعقد دور إدارة المنظمة في تبني الأداء الاجتماعي ينطلق من فكرة عدم التوازن بين أهداف المنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة؛ هنا يتطلب الأمر أن تجرى المنظمة دراسات مستقبلية تعمل على تبيان الفروقات بين الأهداف من خلال قياس أدائها الاجتماعي تجاه كل الهيئات و تقييم مدى فعاليته.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مؤشرات قياس الاداء الاجتماعي

إن وفاء المنظمة بأداء مسؤولياتها الاجتماعية و الإفصاح عن نتائج أدائها الاجتماعي يحتم عليها قياسه، تقييمه و مقارنته بالأهداف الاجتماعية؛ حيث أن الإفصاح عن نتائج الأداء الاجتماعي للمنظمة لم يعد اختيارا مطروحا إنما أصبح أمرا إجباريا حتى بدون وجود نص قانوني ملزم بذلك. وتجد المنظمة صعوبة في قياس الأداء الاجتماعي حيث يمكن إرجاعها لعشوائية المصطلحات و المفاهيم. في حين يقرر Davenport أن السبب الرئيسي لعدم تقييم الأداء الاجتماعي في المنظمة هو الإجماع حول معايير القياس، و منهجية جمع البيانات؛ ويمكن تلخيص بعض أسباب صعوبة قياس الأداء الاجتماعي إلى:<sup>2</sup>

- ← صعوبة تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية و الأداء الاجتماعي .
- ← عدم وجود وحدة مشتركة للقياس.
- ← غياب النصوص التشريعية الملزمة لقياس و الإفصاح عن نتائج الأداء الاجتماعي.
- ← ضرورة وجود معايير فنية لقياس و مراجعة تلك الأنشطة الاجتماعية.
- ← عدم وجود أسس لإقامة نظام محاسبي لمجالات الأداء الاجتماعي.
- ← الفروقات في تحديد مجالات الأداء الاجتماعي.

تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المنظمات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية؛ ومقارنة هذه المؤشرات لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الاداء الاجتماعي المطلوب للمنظمة؛<sup>3</sup> وهناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

#### 1- مؤشرات تعتمد على التكاليف الاجتماعية في قياسها :<sup>4</sup>

كـ مؤشر الأداء الاجتماعي للموارد البشرية بالمنظمة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المنظمة للموارد البشرية فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المنظمة

<sup>1</sup> فريدة ويلية ، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 15.

<sup>3</sup> محاد عريوة (2011)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية -دراسة مقارنة بين: ملبنة الحظنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص88.

<sup>4</sup> نوال ضيائي (2010)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، ص 45،46.

بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء الموارد البشرية كالأهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

☞ **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة**: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المنظمة داخل نطاقه الجغرافي؛ حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية؛ وهذه تشمل تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

☞ **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع**: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمنظمات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

☞ **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج**: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة لما بعد البيع وتكوين وتطوير الموارد البشرية، وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

## 2- مؤشرات قياس منافع الأنشطة الاجتماعية:

تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المنظمات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية، ومقارنة هذه المؤشرات الكمية والقيمية لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمنظمة.<sup>1</sup> وهنا نستطيع تحديد بعض هذه النسب والمؤشرات على سبيل المثال لا الحصر:<sup>2</sup>

☞ قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية وتحسب من خلال الآتي:

$$\text{مقياس مدى مكافأة الموارد البشرية} = \frac{\text{الأجور المدفوعة} + \text{المزايا الممنوحة}}{\text{متوسط الأجر للعامل} * \text{عدد الموارد البشرية}}$$

☞ قياس مدى مساهمة المنظمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات: وتحسب من خلال الآتي:

<sup>1</sup> محاد عريوة، مرجع سبق ذكره، ص 88-90.

<sup>2</sup> عبد الرزاق مولاوي لحضر، حسين شنيني(2011)، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات، المتلقي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 459.

$$\frac{\text{عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل.. الخ}}{\text{عدد الموارد البشرية}} = \text{مساهمة المنظمة}$$

قياس مدى مساهمة المنظمة في الجوانب الفنية للموارد البشرية فيها: وتحسب من خلال الآتي:

$$\frac{\text{تكاليف المساهمة في نفقات التدريب والتطوير}}{\text{إجمالي الأجر المدفوعة للموارد البشرية}} = \text{مساهمة المنظمة في التطوير الفني}$$

قياس مدى مساهمة المنظمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة: وتحسب من خلال الآتي:

$$\frac{\text{تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية}}{\text{إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة}} = \text{مساهمة المنظمة}$$

قياس مدى مساهمة المنظمة في أبحاث منع التلوث والوضوء وتجميل المنطقة: وتحسب من خلال الآتي:

$$\frac{\text{إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث أو الضوضاء أو تجميل المنطقة}}{\text{إجمالي ميزانية الأبحاث}} = \text{مساهمة المنظمة}$$

قياس مدى مساهمة المنظمة في توفير الأمن الصناعي للموارد البشرية: وتحسب من خلال الآتي:

$$\frac{\text{عدد الحوادث التي تقع}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} = \text{مساهمة المنظمة}$$

قياس مدى مساهمة المنظمة في استقرار العمل في محيطها: وتحسب من خلال الآتي:

$$\frac{\text{عدد الموارد البشرية تاركي الخدمة}}{\text{إجمالي عدد الموارد البشرية}} = \text{معدل دوران الموارد البشرية}$$

قياس مدى مساهمة المنظمة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة: وتحسب من خلال الآتي:

$$\frac{\text{تكلفة المساهمة للمنظمة المعنية}}{\text{إجمالي تكاليف مساهمة المنظمات في المنطقة}} = \text{مساهمة المنظمة}$$

قياس مدى استغلال المنظمة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة: وتحسب من خلال الآتي:

$$\frac{\text{تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة}}{\text{تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية}} = \text{مساهمة المنظمة}$$

قياس مدى مساهمة المنظمة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتج: وتحسب من خلال الآتي:

$$\frac{\text{تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج}}{\text{تكاليف الإنتاج الإجمالية}} = \text{مساهمة المنظمة}$$

### المبحث الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بالأداء الاجتماعي

إن الهدف من التعلم التنظيمي هو التغلب على مشكلات العمل فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية؛ من خلال تغيير سلوكيات العاملين لدى المنظمة وزيادة مهاراتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكيات جديدة، وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع مشكلات العمل المتغيرة باستمرار، وبالتالي لاشك في ان هناك علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي وتحسين الأداء وتطويره. ولأن الأداء الاجتماعي نوع من أنواع الأداء أو قد يعتبر كجزء من الأداء الكلي وجب معرفة علاقته بالتعلم التنظيمي؛ ومن أجل ذلك حاولنا تقسيم هذا المبحث إلى ما يلي:

#### المطلب الأول: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة

ويمكن النظر للتعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة من خلال:

#### 1- دور التعلم الفردي في تحسين الأداء

يحتل التعلم التنظيمي أهمية كبرى في المنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز؛ إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار و تفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها، وترتكز إدارة التميز على عناصر التعلم والابتكار والتجديد والتحديث المستمر.. وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول

البشر وقدراتهم الفكرية.<sup>1</sup> ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ ليصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ استثمار طاقاتهم البشرية وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل الذين يحققونها، وبطريقة غير مباشرة يحدث التعلم التنظيمي.
- ✓ تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذا تعلم المهارات التطبيقية أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجوودة نتيجة هذا التطبيق؛ لذلك فإن كثيرا من ممارسات التدريب في المنظمات تقتصر عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي دون جانب المهارات التطبيقية.
- ✓ تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم؛ حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتحديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضاهم عنها.
- ✓ خلق جو اجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم تيسير ان تنقل الخبرات وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة وتبادلها بين الأفراد.
- ✓ تخطيط وتسيير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب المعرفة وتنمية المهارات.
- ✓ إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات؛ وأهمها الحواجز التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة؛ والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحيات فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها؛ والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة ومتراطة ومتفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.

## 2- دور التعلم الجماعي (الفرقي) في تحسين الأداء:<sup>3</sup>

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.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 110.

<sup>2</sup> وفاء رايس، مرجع سابق، ص 16، 17.

<sup>3</sup> خيرة عشوش، ص 108-110.

فقد أثبتت الدراسات التي أجراها الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين التعلم الفرقي وتحسين 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، كما تساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها، والفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين فيها، ومن الفوائد المترتبة على التعلم الفرقي ما يلي:

- ✓ التعاون هو الفائدة الأساسية؛ حيث يرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتواجدون مع الفريق ويريدون 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 - المعلومات 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 من يسد هذه الثغرة؛ كما أن العمل يكون أكثر تحفيزا ويدفع إلى المنافسة لتحقيق الأهداف.
- ✓ اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد؛ حيث أن كل عضو يستخلص ويقدم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد، فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل وتتخذ القرارات جماعيا، كما تكون الاقتراحات والتوصيات المقدمة من أعضاء الفريق أكثر سهولة.
- ✓ المرونة التنظيمية؛ فكل فرد يمكنه تغيير وتبديل وظيفته داخل نطاق الفريق كما يمكن إعادة تنظيم العمل وإعادة توزيع الأعضاء طبقا لاحتياجات الأنشطة والخدمات وذلك بمرونة كبيرة، وهذا ما يجعل للتعلم الفرقي فائدة تتمثل في سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية، وتفويض فعال للصلاحيات، وتحسين مستوى مهارات الأعضاء.

## 3- دور التعلم المنظمي في تحسين الأداء

درس كثير من الباحثين العلاقة بين التعلم المنظمي والأداء وقد أيدت بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التعلم المنظمي والاداء؛ وأن المنظمات التي تنتهج عملية التعلم المنظمي فإن لها أداء أفضل من منافسيها.

على الرغم من أن العلاقة بين التعلم المنظمي والأداء هي علاقة ضمنية إلا أنها تحتاج إلى معالجة تجريبية من خلال الأبحاث لاستكشاف العلاقة بينهما.<sup>1</sup>

تفترض الدراسات أن التعلم المنظمي يحسن أداء المنظمة من خلال تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للمنظمة سبقاً على غيرها.

ويسعى التعلم المنظمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية؛ حيث يعتمد التعلم التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كأساس لرفع كفاءة أداء المنظمة؛ لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم.

والهدف الأسمى من التعلم المنظمي 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.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي

تحتاج المنظمات إلى زيادة وتيرة التعلم التنظيمي؛ لتكون قادرة على مواكبة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة؛ ولتحقيق ذلك فهي بحاجة لمزيد من الانفتاح واستقبال الأفكار والمفاهيم الجديدة؛ كما أنها بحاجة إلى ابتكار سلع وخدمات وطرق جديدة، وإلى تدريب العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار أثناء ممارسة أعمالهم.<sup>3</sup> ومفهوم الأداء الاجتماعي هو جزء من تقليد طويل من التفكير في المسؤولية الاجتماعية ولتقييم قدرة المنظمة على إدارة مسؤوليتها الاجتماعية؛ وهذا المفهوم الأخير يشير إلى طبيعة التفاعلات بين قطاع الأعمال والمجتمع والطابع الرسمي؛ على فكرة أن المنظمة تعمل حقيقة في البيئة في آن واحد مع الاحتياجات الاجتماعية والسياسية والبيئية فهي تتحمل جميع

<sup>1</sup> Ferdinandus Sampe, pip 98.

<sup>2</sup> خيرة عشوش، مرجع سابق، ص 106، 107.

<sup>3</sup> سوزان صالح دروزة، زياد يوسف المعشر، دينا شكري القواسمي (2014)، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن-دراسة مقارنة-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 04، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ص 645.

المسؤوليات التي تتجاوز الالتزامات القانونية البحتة والاقتصادية. وعليه من المثير للاهتمام ان نلاحظ أن عملية التعلم التنظيمي تتلاقى مع التفكير في المسؤولية الاجتماعية والسلوك الاخلاقي والمعنوي والعمل بشكل عام.

ونجد ان هناك مسارين للخطوط العريضة لتطور نظريات التعلم التنظيمي والتي تأخذ في الاعتبار الابعاد الاخلاقية والمسؤولية الاجتماعية؛ **فالمسار الاول** يتمثل في عمل أرجيريس وشون (1978) لعملية التعلم التنظيمي بأنه حلقة مزدوجة؛ وهذه العملية تدعو إلى السؤال عن الأبعاد المعنوية والاخلاقية ولتطور نماذج اخلاقية أساسية للعمل؛ **والمسار الثاني** يتمثل في التقارب بين التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي؛ فالحقيقة أن المبادئ التوجيهية لأنواع تعلم المنظمة المثالية (كالمؤسسات التي يمكن أن تطور اشكال التعلم المزدوج الحلقة-منظمة ثلاثية الأبعاد أو تعلم وفق نموذج تنظيم سنح- ) تستند إلى حد كبير على أسس اخلاقية ومعنوية؛ وقد حددت الأسس الاخلاقية للمنظمات وتحليل التعلم، والتي تشير أساسا إلى القدرات الاخلاقية المحدودة التي تعيق إنشاء منظمة التعلم.

إن التقارب بين التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي جاء بعد تطور نظرية النظم وذلك بالنظر في الابعاد الاخلاقية والمجتمعية؛ فممكننا التأكيد على التقارب بين نماذج الاداء الاجتماعي ونماذج التعلم؛ فكلا النموذجين يتضمنان في ثناياهما نفس الفئات من العناصر: نظام من القيم والرموز الذهنية الكامنة (مبادئ العمل/مبادئ الاداء الاجتماعي)؛ وتدفع العمل القائم على هذه المبادئ (إجراءات فعالة/عملية التوجيه المجتمعية) وكذا النتائج (النتائج/النواتج المجتمعية)؛ والتي تقيم الاداء من خلال النظر اليها بمنظور ديناميكي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أثر التعلم التنظيمي على عناصر الاداء الاجتماعي

لقد نمى وتطور الاداء الاجتماعي كنتيجة لإخفاق المنظمات للاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ومصالح الأطراف الأخرى فيها؛ فهو نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه؛ لهذا لم يكن الاستمرار في حرية المنظمات خاصة بعد أن بدأت تواجه ظروفًا جديدة ووعيًا اجتماعيًا وبيئيًا ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jean-Pascal GOND(2003), **Performance sociale de l'entreprise & apprentissage organisationnel: vers un modèle d'apprentissage social de l'entreprise?**, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin, Université Toulouse I, p p 3,12,13.

<sup>2</sup> عمر بوسلامي، مرجع سابق، ص 57



## 1- أثر التعلم التنظيمي على الاداء الإجتماعي اتجاه الأفراد (العاملين) :

لأن الاتجاهات السلوكية التي تتميز بها كأفراد هي في الغالب مكتسبة من التربية المنزلية والمجتمعية؛ فيجب أن يكون دور الأسرة قوة مساندة للدور الذي تلعبه المنظمة في هذا المجال؛ أي في مجال خلق جيل أكثر وعياً وإدراكاً لدوره. فالكلّ في دائرة المسؤولية ( الأب والأم، والمنظمات، والقيادات... الخ).<sup>1</sup>

كما أن السياسات والممارسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية لها دور بارز في حث المنظمة على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية؛ وهو ما يعني تحقيق الأداء الإجتماعي الأمثل.<sup>2</sup>

وعليه فإن عملية تعلم المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للعامل تبدأ عندما يبدأ بتحمل مسؤوليات عمله وخضوعه لبرامج تعليمية وتدريبية لكيفية أدائه لعمله والآثار الناتجة عن ذلك؛ وكذا عند وعيه بمسؤولية المنظمة اتجاهه؛ فالعلاقة بين المنظمة والعاملين علاقة مصالح متبادلة؛ فإذا قامت المنظمة برعاية مصالح العاملين بالشكل المناسب الذي يرضيهم؛ فإن اخلاصهم للعمل في المنظمة سيزداد وبالتالي تتحقق مصالح الطرفين؛ ويمكن أن تتضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه الأفراد والتي تحقق الأداء الاجتماعي ما يلي:<sup>3</sup>

1. تبني نظام المشاركة بالأرباح والاهتمام بنظام وخطط المعاشات.
2. الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت المتبع في داخل المنظمة.
3. المساهمة في ملكية المنظمة عند إجراء التوسعات من خلال تمكين العاملين لامتلاك الاسهم بتخصيص جزء من الأسهم الجديدة للعاملين.
4. عدالة المعاملة بين العاملين من حيث السن والجنس ومستوى التعليم وغيرها.
5. ملاءمة بيئة العمل فيما يتعلق بالأثاث ومعدات العمل، وملاءمة العمل فيما يتعلق بالتهوية والإضاءة والضوضاء.
6. نشر روح التعاون والألفة والترابط بين العاملين بصفة عامة وبين العاملين الجدد والقدامى.
7. نشر روح التعاون الطيب بين الرؤساء ومرؤوسيههم.
8. اعداد برامج الرعاية الصحية للعاملين.

<sup>1</sup> نبيل أحمد الأمير التميمي، المسؤولية الاجتماعية للأفراد تجاه المجتمع، [www.aliraqtimes.com/ar/print/18054.html](http://www.aliraqtimes.com/ar/print/18054.html)، 2017/04/04، 14:45.

<sup>2</sup> لطيفة بري، مرجع سابق، ص 191.

<sup>3</sup> جميل حسن النجار(2014)، المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال وأثرها على الأداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"، كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، ص 6.

فالإنفاق على الموارد البشرية في المنظمة يمثل استثماراً حقيقياً تجني ثماره في الأجلين القصير والبعيد؛ حيث تمثل العمالة مجالاً داخلياً من مجالات المسؤولية الاجتماعية؛ تلتزم المنظمة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين وذلك من خلال:<sup>1</sup>

- ✓ توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، والإنفاق على بعض العاملين الراغبين في إكمال دراساتهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية.
- ✓ المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب بعد الخروج على المعاش.
- ✓ وضع نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين.
- ✓ وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم.
- ✓ وضع نظم للحوافز والمكافآت سواء في المناسبات الدينية أو غيرها.
- ✓ إقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم مادياً في الحصول على سكن مناسب.
- ✓ توفير وسائل انتقال من مناطق السكن إلى مكان العمل وبالعكس.
- ✓ المساعدة مادياً في تأدية المناسك الدينية مثل العمرة والحج .
- ✓ إقامة مصايف للعاملين أو مساعدتهم مادياً في القيام برحلات ترفيهية ورياضية .
- ✓ توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالمنظمة .
- ✓ توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية الموزعة .

تهدف هذه الأنشطة الاجتماعية تجاه العاملين إلى توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الانتماء والولاء لصالح المنظمة وإدارتها؛ مما سيترتب عليه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة للمنظمة في الحاضر والمستقبل؛ وهذا يجعلها أيضاً تعمل على خلق فرص عمل جديدة لأفراد المجتمع، وهو ما يسهم في تحسين الأداء الاجتماعي.

## 2- أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي اتجاه العملاء والمستهلكين:

لأن العملاء عنصر من عناصر الأداء الاجتماعي فإنه من حقهم الحصول على منتجات وخدمات مميزة، وأن يتم الإعلان عن تلك المنتجات والخدمات بكل صدق وأمانة؛ وأن يتم تقديم منتجات صديقة وأمينية؛ مع إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج؛ مع الالتزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع؛ والالتزام بتطوير مستمر للمنتجات التي تتوافق مع الاحتياجات المستجدة لهذا المجتمع، ومع الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار. وتشمل الأنشطة الخاصة بالارتقاء بالمنتجات والخدمات العمل على تحقيق رضا العملاء، تيسير سياسات وإجراءات تقديم الخدمات

<sup>1</sup> فؤاد محمد عيسى (بدون سنة)، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر -دراسة حالة تطبيقية لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات، مصر، ص ص

للعلماء، وتقديم الخدمة لهم في المكان المناسب، وتيسير اداء الخدمات في الوقت المناسب للمتعاملين، وإيضاح المنافع الخاصة بخدمات المنظمة للمتعاملين معها، والمحافظة على سلامة الخدمات المقدمة، وبتث الثقة عند المتعاملين في تصميم وتكوين وجودة الخدمات المقدمة، وشرح معاني الخدمات المصرفية للمؤسسة بوضوح وجملاء، وشرح وبيان شروط التعامل وتحديد العوائد بوضوح، وإعداد البحوث لدراسة دوافع وسلوكيات المتعاملين، والاهتمام بمقترحات واء المتعاملين، والاهتمام بشكاوى المتعاملين والرد عليها وإعلانها؛ وكل ذلك يكون من خلال تعليم العامل بالسياسة التي تتعامل بها المنظمة مع العملاء والشرح لهم بطرق التعامل والمحافظة على العميل؛ من خلال إجراء دورات تعليمية وتدريبية وتكوينية من أجل تفادي أي مشاكل مع العميل يمكن من خلالها أن لا يتعامل العميل مع المنظمة بعد ذلك وكل هذا في إطار إدارة علاقات العميل.<sup>1</sup>

فهذا النوع من الأنشطة يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية وأهمها زيادة الأرباح، وزيادة سمعتها في الأسواق الصناعية والتجارية، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية وحصتها مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى السوق الخارجية؛ حيث يؤدي تحقيق رغبات العملاء والمستهلكين في تطوير وتحسين منتجات وخدمات المنظمة على جذب ثقتهم ورضاهم والحفاظ على هذا الرضا؛ ومن أهم الأنشطة التي تقدمها المنظمة للعملاء والمستهلكين:-<sup>2</sup>

- ✓ الإعلان والترويج الصادق والأمين عن منتجات وخدمات المنظمة.
- ✓ الشفافية والنزاهة والصدق وعدم الخداع والغش في التعامل مع العملاء .
- ✓ توفير البيانات والإيضاحات اللازمة عن المنتجات مثل تواريخ الانتاج وفترة الصلاحية، والمكونات والمنشأ وغيرها.
- ✓ توفير خدمة ما بعد البيع والالتزام بتاريخ الضمان و إصدار فواتير صحيحة بالمواصفات الحقيقية للمنتج.
- ✓ الرد على الشكاوي المقدمة من العملاء والاستجابة المناسبة لها.

### 3- أثر التعلم التنظيمي على الأداء الإجتماعي اتجاه المجتمع والبيئة:

وفي إطار المجتمع فإن للمجتمع المحلي والبيئة المحلية في نظر المنظمات اعتبارا خاصا؛ فهي تنظر إليه على أنه شريحة مهمة تتطلع إلى تمتين علاقاتها معه وتعزيزها؛ الأمر الذي يتطلب منها بذل الجهود والنشاطات المضاعفة تجاهه، والعمل على زيادة الرفاهية العامة لهذا المجتمع؛ وذلك من خلال النشاطات التي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية لإنشاء الجسور والحدائق، ومن خلال المساهمة في الحد من مشكلة البطالة بالتركيز على تشغيل أبناء المجتمع المحلي في مشاريعها، ودعم بعض النشاطات الأخرى مثل الأندية الترفيهية لهذا المجتمع مع احترام العادات والتقاليد، ودعم مؤسسات المجتمع المدني، وتقديم العون المادي لذوي الاحتياجات الخاصة؛ هذا بالإضافة الى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، والرياضية والفنية، والتعليمية، والتدريبية، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي، ويلاحظ إن غالبية الأنشطة

<sup>1</sup> جميل حسن النجار، مرجع سابق، ص ص 6،7.

<sup>2</sup> فؤاد محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 18.

تتسم بالاختيارية والالتزام الطوعي من قبل المنظمة مما يعزز من استمرارية المنظمة وتواصلها مع المجتمع المحلي في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية؛<sup>1</sup> وكل هذا ينبع من أهمية التعلم التنظيمي المتمثلة في زيادة قدرة المنظمة على إدارة وقيادة التغيير والمشاركة والمساهمة في خدمة المجتمع.

وهذا النوع من الأنشطة يتمثل في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية وهذا سوف يخلق مناخا جذابا للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات الشعب ومن أهم هذه الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع:<sup>2</sup>

✓ التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتمويل وتوفير احتياجات الأعضاء والأهالي المحتاجين.

✓ حاجة الأكل والشرب كتزويد المحتاجين من أفراد المجتمع بالطعام والمواد الغذائية الأخرى في المناسبات الدينية مثل شهر رمضان، وليلة القدر، والأعياد،... إلخ.

✓ مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل؛ وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراساتهم العليا في الداخل والخارج، هذا فضلا عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات.

✓ مجالات صحية كإقامة مستوصفات طبية، وغرف عمليات كاملة في بعض المستشفيات والمساهمة في إقامة مستشفيات للأمراض الخطرة والمتوطنة مثل السرطان، وغسيل الكلى، وفيروسات الكبد، والعلاج بالخارج، وتعويض الأفراد عن أي أضرار تلحق بهم نتيجة العمل بالمنظمة.

✓ مجالات ثقافية تتمثل في إقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض، وإصدار مجلات علمية وثقافية توزع في الندوات والمؤتمرات.

✓ أنشطة رياضية متمثلة في التبرعات للأندية الرياضية، والمساهمة في توفير .

✓ البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمتنزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن.

✓ أنشطة بيئية مثل إقامة الحدائق الخضراء ونافورات المياه للحفاظ على البيئة ومقاومة التلوث.

✓ مساعدة أفراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية كما هو الحال عند وقوع المنازل القديمة وحدوث الحرائق في المناطق العشوائية.

✓ قيام المنظمة بدفع الضرائب وهذا يعد إسهاما اجتماعيا لمساعدة الدولة على تمويل الخدمات الاجتماعية والإنفاق على أنشطة البنية الأساسية.

وفي جانب تنمية الموارد البيئية والتي تعتبر من أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتي تتضمن ضرورة قيام منظمات الأعمال ضمن أهدافها الاهتمام بالبيئة من أجل تنفيذ ادائها الاجتماعي؛ وذلك من خلال وضع برامج

<sup>1</sup> جميل حسن النجار، مرجع سابق، ص 6،7.

<sup>2</sup> فؤاد محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 18.

تعليمية عن رقابة التلوث أثناء تنفيذ أنشطتها؛ وكذا الحد من الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة المنظمة لنشاطاتها التي تؤثر على البيئة؛ بهدف المحافظة على سلامة البيئة المحيطة بالمنظمة والمحافظة على الموارد الطبيعية. ومن أهم الممارسات التي تناط بالمنظمات في هذا المجال والتي تعتمد عليها عند إعداد برامجها التعليمية والتدريبية ما يلي: <sup>1</sup>

1. عمل برامج لترشيد استهلاك الطاقة والماء والموارد الطبيعية.
2. عمل برامج للحد من تلوث الهواء والماء والتربة.
3. التشجير وزيادة المساحات الخضراء.
4. إنتاج منتجات صديقة للبيئة وتحويل النفايات إلى مواد قيمة.
5. تطوير عمليات صناعية أكثر كفاءة في استغلال الطاقة.
6. حماية الثروات الطبيعية وتقليل أثر الصناعات على البيئة.

وفي مجال البيئة فإنه يقع أيضا على عاتق الشركات جزء كبير من المسؤولية في هذا المجال يشمل منع التلوث ودرء الأضرار بالبيئة الصادرة عن الإشعاعات نتيجة عمليات الإنتاج أو تلوث المياه وتجريف الأراضي بسبب مقالب النفايات وغيرها من مصادر التلوث؛ وحيث أن الاهتمام بالصناعة النظيفة بيئيا سيؤدي ذلك إلى القضاء على المشكلات البيئية المجتمعية التي يعاني منها معظم أفراد المجتمع؛ فإنه يجب على الشركات الصناعية أن تراعي الحفاظ على البيئة ومنع التلوث والتوازن بين التكلفة الاجتماعية للإنتاج وتكاليف التحكم والرقابة وبين المنافع الاجتماعية له، وكذلك عملية تدوير واسترجاع بعض المواد ثم تسويقها. <sup>2</sup>

إن المنظمة التي تمارس هذه الأنشطة تنفذ الأداء الاجتماعي سواء بطريقة الزامية أو قانونية؛ وسواء كانت مدركة او غير مدركة لذلك. ولا يتم تنفيذ كل هذه الأنشطة الا إذا كانت المنظمة تتخذ أساليب وعمليات التعلم التنظيمي المستمر لدى عمالها من أجل ترسيخ واعلامهم بالمجالات والقوانين التي تنص وتطبق المسؤولية الاجتماعية وبالتالي يتجسد أدائها الاجتماعي جراء أعمالها لدى أفرادها ومنتجاتها وخدماتها وكذا المجتمع الذي تعمل فيه وبيئتها المحيطة .

<sup>1</sup> جميل حسن النجار، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>2</sup> فؤاد محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص18.

## خلاصة الفصل

لقد شغل موضوع الأداء حيزا كبيرا في البحوث والدراسات؛ واكتسب أهمية كبيرة لما له من أهمية بالغة في المنظمة؛ إذ أن تقدم المنظمات واستمرارها بفعالية في المجتمع يعتمد على أدائها الاجتماعي وبالتالي تحقيق أهدافها؛ ففي ظل الاهتمامات المتزايدة بالبيئة والحفاظ على الموارد المختلفة يعتبر الاداء الاجتماعي بأنه الطريقة التي يجب أن تعمل بها المنظمات لدمج الاهتمامات والقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المنظمة والعمليات والانشطة داخل المنظمة بشفافية لئتم تطبيق أحسن الممارسات؛ ولذلك لا بد من إيلاء الأداء الاجتماعي في المنظمة أهمية، لما له من انعكاس إيجابي على المنظمة ومجتمعها.

ولقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء في المنظمة؛ كما تم التطرق إلى مفهوم الأداء الاجتماعي وأهميته وتم التطرق أيضا إلى أبعاده وعناصره وكذا أهم مؤشرات قياسه كذلك تمت دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة وعلاقته بتحسين الأداء وذلك باعتباره مدخل من مدخل تحسين الأداء داخل المنظمة؛ وتمت دراسة أثره على الأداء الاجتماعي في المنظمة.

# الفصل الثالث

أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي

في المؤسسة العمومية الإستشفائية

سعد حطوب - جامعة -



تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي، وكذا تبيان العلاقة النظرية بينهما سنحاول دراسة هذا الفصل دراسة العلاقة ميدانيا وهذا من خلال تحديد الوسائل الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائيا، واختبار الفرضيات ومن ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها.

فمن أجل تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على أثر التعلم التنظيمي على الاداء الاجتماعي للمؤسسة؛ وجب علينا القيام بدراسة ميدانية لأحد المؤسسات؛ ولقد وقع الاختيار على المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة؛ لتطبيق منهج وأهداف الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد البحث. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

**المبحث الأول:** تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب -جامعة-.

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.



## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية - سعد دحلب - بجامعة

سنتطرق في هذا المبحث الى مرسوم إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية - سعد دحلب - بجامعة وكذا إلى مهامها وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: مرسوم إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية<sup>1</sup>

إن من أول وظائف أي مستشفى هو تقديم الخدمات الصحية للمرضى؛ وهذا ما يلزم توفير الإقامة الطبية والرعاية الصحية وتقديم الغذاء للمرضى الذين يحتاجون إليها؛ وهذا ما تتكفل به مختلف المصالح الموجودة في المستشفى.

كـه وفق المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

فإن رئيس الحكومة.

- بناء على الدستور، لاسيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه.
- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم.
- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم.
- وبمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل والمتمم.
- وبمقتضى القانون رقم 88-07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل.
- وبمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم.
- وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم.
- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 أغسطس سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق 19 مايو سنة 2007م، العدد 33، السنة 44، المطبعة الرسمية، الجزائر، ص 10

- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة.
  - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة.
  - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.
  - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-66 المؤرخ في 7 رمضان عام 1416 الموافق 27 يناير سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان.
  - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها.
- رسم هذا المرسوم بهدف إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

### المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة

حسب المادة 2 و 3 من المرسوم المذكور آنفا فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية هي "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي". وتتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي؛ تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات . كما تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.<sup>2</sup>

#### تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة :<sup>3</sup>

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي وهي تحت تصرف الوالي؛ كما أنها تتمتع بطابع استشفائي اجتماعي، تقدم العديد من الخدمات العلاجية للمواطنين مقابل مبلغ رمزي؛ أطلق عليها هذا الاسم نسبة إلى الشهيد سعد دحلب؛ تقع في حي النسيم بمدينة جامعة، وتربع على مساحة 3224 كلم<sup>2</sup>، لها طاقة استيعاب تقدر ب 80 سرير وتطمح للتوسع أكثر، وتحتوي على 253 عامل موزعين بين 30 إداري و 24 طبيب و 199 شبه طبي (مختص أشعة، مخبر (مخبري، بيولوجي)، قابلات، نفسانيين، أعوان طبيين في التخدير والإنعاش).

كما تمتلك المؤسسة طاقم عمل أجنبي "كوبيين" تتمثل اختصاصاتهم في: 1- طب النساء، 2- التوليد، 3- الجراحة العامة، 4- طب الأطفال حديثي الولادة.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص 10.

<sup>3</sup> بالاعتماد على المقابلة.

الجدول رقم(03): عدد العمالة في المؤسسة

العدد	العمال
24	الأطباء
199	سلك شبه طبي
30	الإداريين
253	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المقابلة.

4 مراحل تطور المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة:

1- في 02 نوفمبر 1999 تم افتتاحها كمركز صحي وكانت تابعة للقطاع الصحي بالمغرب، ودشن من طرف رئيس الجمهورية في 03 مارس 2004.

2- انفصلت عن القطاع الصحي بالمغرب بمقتضى المرسوم رقم 140/07 المذكور آنفا؛ واستقلت ماليا في 2008/01/01.

3- 2010 تم تدشين المبنى الإداري الجديد؛ كما جهزت المؤسسة بخطين انترنات وخط هواتف نقال خاص بالمنابذة الليلية.

كما أضيفت مؤخرا مصلحة حقن الدم التي تعنى بتوفير الدم للمرضى "بنك الدم"؛ كما دعمت المؤسسة بمركز تصفية الكلى يبعد عن المؤسسة بمسافة 2 كلم<sup>2</sup> بسعة 23 سرير مدعم بأطباء أخصائيين في طب الكلى، جراحة عامة، طب الأطفال، تخدير وإنعاش.

### المطلب الثالث: مهام المؤسسة

حسب المادة 4 من المرسوم 140/07 فإن مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية تتمثل في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان. وعليه فإن مهام المؤسسة محل الدراسة تندرج ضمن هذه المادة، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:<sup>5</sup>

- ← ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و تشجيع التكوين المتواصل.
- ← تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ← ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.
- ← ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

<sup>4</sup> بالاعتماد على المقابلة.

<sup>5</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص 10، 11.

← يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي، و الشبه الطبي و التكوين في التسيير الاستشفائي، على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

كما تتجلى مهام المؤسسة في:<sup>6</sup>

- ← تقديم خدمات طبية واستشفائية مقابل مبلغ رمزي.
- ← الاهتمام بالجانب الصحي والنفسي.
- ← التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للأفراد.
- ← تنظيم مصلحة للعلاجات الاستعجالية.
- ← جمع المعلومات و تكوين إحصائيات صحية.
- ← تحديد حاجات السكان وتقديم حاجات الصحة.

#### أصحاب المصالح للمؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة:

تتعامل المؤسسة مع مجموعة من أصحاب المصالح منها: الوظيف العمومي، مديرية الصحة، الصيدلية المركزية (بسكرة-الجزائر)، معهد باستور، المؤسسات الاستشفائية للولايات المجاورة (وادي سوف-بسكرة-ورقلة)، الجامعات، مراكز التكوين، المعاهد الوطنية لشبه طبي....

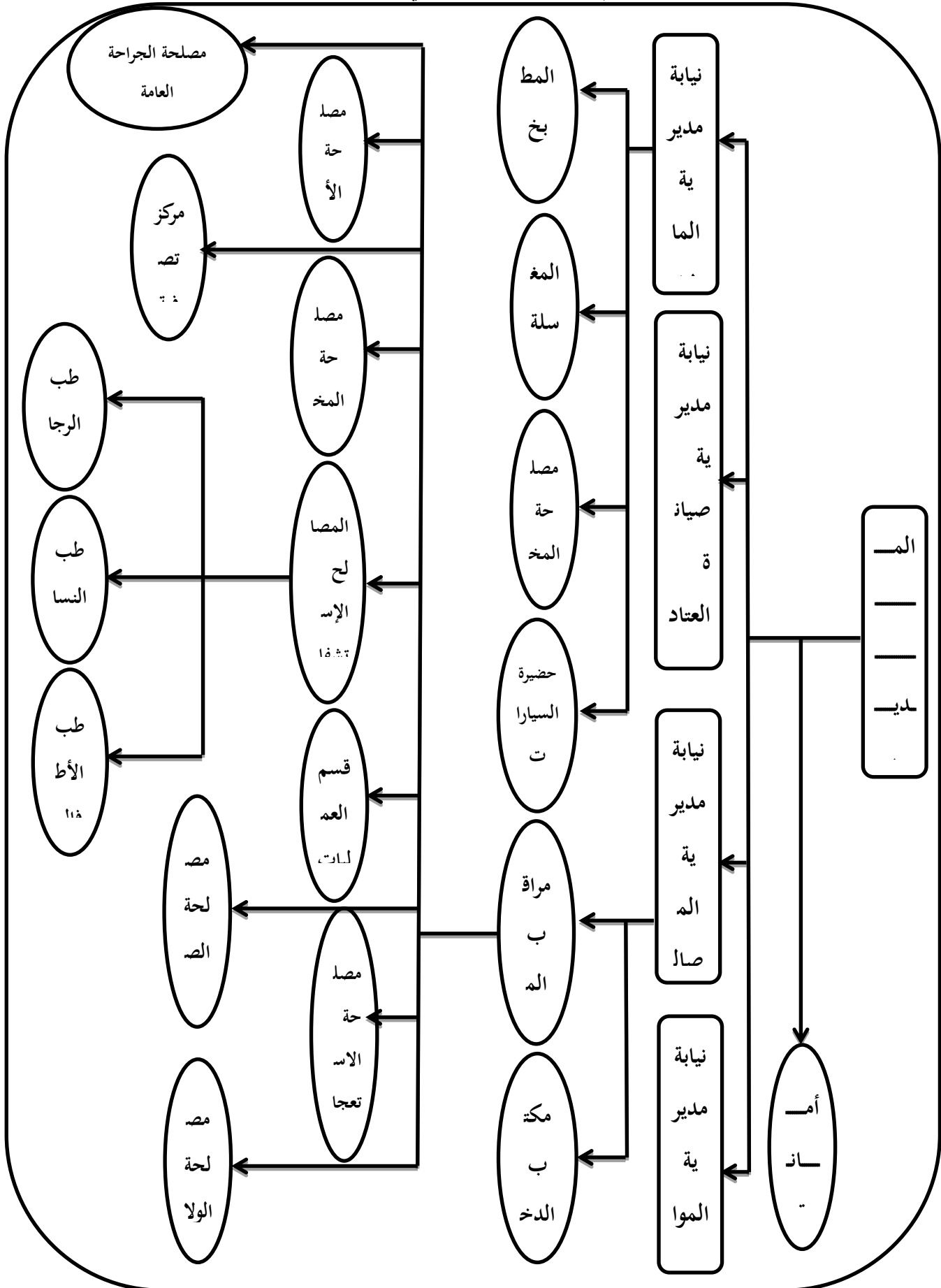
#### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب -جامعة-

الهيكل التنظيمي: وهو الذي يساعد المؤسسة على تنفيذ مهامها المحددة من خلال توزيع المهامات و المسؤوليات والصلاحيات على الوحدات التنظيمية فيها؛ كما يبين طرق انسياب المعلومات و الأوامر و القدرات في المستويات بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة.

والهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب يضم مجموعة من المصالح الإدارية كما يلي:

<sup>6</sup> بالاعتماد على المقابلة.

الشكل رقم(14): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من وثائق المؤسسة.

وفي ما يلي شرح لمصالح المؤسسة :<sup>7</sup>

➤ **المدير:** والذي تم تعيينه بقرار من الوزير المكلف بالصحة؛ ولديه أربعة نواب مديرين لمساعدته يكلفون على التوالي بما يأتي: المالية والوسائل، الموارد البشرية، المصالح الصحية، صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، ويعين نواب المديرين بقرار من الوزير المكلف بالصحة؛ كما أنه هو المسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة فهو:

- يمثل المؤسسة امام العدالة وفي جميع اعمال الحياة المدنية.
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة.
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- ينفذ مداورات مجلس الإدارة.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.

➤ **أمانة المدير:** هي المسئولة عن الأعمال الإدارية والكتابية وتشمل مسؤوليتها الجوانب الآتية:

- القيام بأعمال سكرتارية العمل واستلام ما يرد إليها من مكاتبات ومعاملات وعرضها على المدير واتخاذ اللازم حيالها وفق توجيه المدير.
- تنظيم الملفات والسجلات وتدوين البيانات والمعلومات في حينها.
- القيام بأي أعمال أخرى يسندها إليها المدير أو وكيله مما تقتضيه طبيعة العمل.
- معالجة البريد الصادر والوارد والرد على المكالمات الهاتفية.
- حفظ الملفات والسجلات وطباعة وكتابة ردود الرسائل الواردة.
- الاستقبال والتوجيه وتنظيم الاجتماعات.
- تلقي الرسائل الواردة وعرضها على المدير بعد فحصها والتأكد من وجود المرفقات اللازمة.
- دراسة الموضوعات التي يريد المدير البحث فيها مع تقديم التقارير اللازمة عنها.
- تنظيم مقابلات المدير وحفظ البيانات عن المواعيد وإخبار المدير مسبقا.
- حفظ أوراق ووثائق المدير في ملفات خاصة بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

<sup>7</sup> من اعداد الطالبة بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية.

➤ نيابة مديرية الموارد البشرية: تعتبر هذه المديرية الأساس التي تقوم عليه المؤسسة العمومية الاستشفائية، لما تمتلته مصدر لجميع القوانين و المراسيم الخاصة بجميع الأسلاك؛ وفيها يتم تسيير الحياة المهنية لكل موظف ويسير هذه المديرية مدير فرعي مكلف بالموارد البشرية يعين بمقتضى قرار الوزير المكلف بالصحة؛ وتعتبر كخلية النحل بجميع الإجراءات الإدارية الخاصة بالحياة المهنية للموظف؛ من بين مهامها:

- حفظ الملفات وذلك من خلال حفظ جميع الوثائق والقرارات والمراسلات الصادرة والواردة الخاصة بالحياة المهنية للموظف.

- ضبط ملفات تقاعد الموظفين الذين استوفوا شروط التقاعد وتقوم بإرسال ذلك ملف إلى الصندوق الوطني للتقاعد بالولاية؛ وهناك يتم احتساب الأجر الصافي لكل متقاعد.

- تساعد في عملية التكوين المتواصل التي تبرمجها الإدارة والتي يؤطرها مختصين في مجالات معينة لإثراء معلومات الموظفين.

➤ نيابة مديرية صيانة العتاد الطبي والأجهزة: وهي أقل أهمية من المديرية الأخرى حيث يقوم مديرها الفرعي بالإمضاء على تراخيص الصيانة وإرسال تقارير حول حالة الاجهزة الطبية للسلطات المعنية؛ كما يقوم بمراقبة العتاد الطبي والمنشآت القاعدية وكذا تصليح وصيانة العتاد المعطل ويوجد فيها عدة سجلات خاصة بالعتاد الطبي؛ كما تقوم بإجراء أعمال الاعطاب المختلفة الخاصة بالهاتف والمكيفات وأجهزة النقل الإلكترونية.

➤ نيابة مديرية المالية والوسائل: وهي ثاني مديرية فرعية من حيث الأهمية حيث يزاوّل المدير الفرعي نشاطه ووظائفه من حيث إمضاء شهادات الأجر للعمال وشهادات خاصة بتحديد ملف الضمان الاجتماعي؛ ومن بين مهامها:

- معالجة جميع الوثائق المالية الخاصة بأجر الموظف مثل استخراج نشرة الموظفين واستخراج شهادة الأجر...

- جرد جميع الاجهزة والأدوات المختلفة.

- ضبط الإيرادات المالية للمؤسسة من المصادر المختلفة.

- الإشراف على ضمان الأمن للمؤسسة والسهر على حمايتها من مختلف التجاوزات التي قد تتعرض لها.

وتضم المصالح التالية:

☞ مصلحة حظيرة السيارات: يتم فيها وضع مختلف وسائل النقل منهاك السيارات، الشاحنات والصهاريج وسيارات الإسعاف.

☞ مصلحة المخزن: توزيع مختلف الأجهزة والأدوات إلى كافة المصالح والمديرية الفرعية للمؤسسة.

☞ المغسلة: تقوم يوميا بغسل جميع الأغطية والأفرشة، الملاءات وتغييرها لصالح المرضى المقيمين داخل المستشفى؛ كما توجد فيها غرفة لحفظ الجثث يتم فيها وضع جميع المرضى المتوفين داخل غرفة خاصة لحفظها لكي يتم تغسيلها وتكفينها.

☞ المطبخ: يقوم بتحضير الأطباق المختلفة بما يتماشى مع الوضعية الصحية للمرضى واحترام شروط النظافة.

➤ نيابة مديرية المصالح الصحية: وهي المديرية التي تتحكم في كل ما هو تقني وطبي والذي لديها علاقة بالمصالح الإستشفائية؛ ويزاول مديرها الفرعي نشاطه في إجراء اجتماعات دورية مع الأطباء و رؤساء المصالح الاستشفائية.... إلخ وتتكون من:

← مكتب الدخول: مكلف بتسجيل دخول وخروج المرضى؛ و يتم فيه تسجيل جميع المرضى المتواجدين في المصالح الاستشفائية وكذا تحديد الوثائق الخاصة بالمقيمين بالمستشفى.

← مراقب المصالح: ويشرف على نشر ملصقات التوعية، الإرشاد للمرضى والمواطنين لتفادي الإصابة ببعض الأمراض المعدية؛ كما يترأس على كل المصالح والمتمثلة في:

☞ مصلحة الولادة: وتقوم بعملية التوليد الطبيعية أو القيصرية إن تطلب الأمر والتي يقوم بها فريق عمل الأجانب المتمثلين في الكوبيين.

☞ مصلحة الاستعجالات: وهي أهم مصلحة تتكون منها مديرية المصالح الصحية حيث تتكفل بجميع الحالات الاستعجالية.

☞ مصلحة الصيدلية: تعتبر المصدر الوحيد الممول للمصالح الاستشفائية بمختلف الأدوية والأجهزة والأدوات الصغيرة سريعة الاستهلاك.

☞ قسم العمليات: يتم فيها إجراء العمليات الجراحية للمرضى والتي يشرف عليها طبيب مختص في المجال.  
☞ المصالح الاستشفائية: وهي المصالح التي يقيم بها المرضى وتتكون من ثلاث مصالح وهي: طب الأطفال، طب النساء وطب الرجال.

☞ مصلحة المخبر: وفيه يتم إجراء تحاليل طبية للمرضى المقبلين على إجراء عمليات جراحية.  
☞ مركز تصفية الدم: وفيها يتم التكفل بالمرضى المصابين بالقصور الكلوي فيتم برمجة حصص لتصفية الدم خاص بالمرضى على مدار الأسبوع.

☞ مصلحة الأشعة: وهي مصلحة تعاني من نقص في اجهزة الأشعة المختلفة ورغم ذلك تساهم بقدر الإمكانات المتاحة لها بأخذ صور الأشعة للمرضى في كل وقت .

☞ مصلحة الجراحة العامة: يتم فيها معالجة جراح المرضى المختلفة والتي لا تتطلب إجراء عملية جراحية؛ ويشرف عليها طاقم عمل الأجانب المتمثل في الكوبيين.



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة؛ كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث؛ وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة البحث والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

#### 1. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة؛<sup>8</sup> كما يقصد به مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث.<sup>9</sup> فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة؛ بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بمشكلة البحث؛ وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجملة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك.<sup>10</sup> يتمثل مجتمع الدراسة في الأطباء وسلك شبه طبي والاداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب بجامعة؛ ويقدر عددهم إجمالا ب: 253 عامل.

#### 2. عينة الدراسة:

وتعني عينة الدراسة بأنها: "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة".<sup>11</sup>

وقد تم توزيع 61 استبيان على الموظفين، وتم الإجابة على 48 استبيان من طرف الموظفين أي بنسبة استرجاع 78.68%، في حين تم إلغاء 03 استبيانات وتم استعادة 04 استبيانات فارغة لعدم اجابة الموظفين عليها كما وجدنا 06 استمارات مفقودة، ونبرر حصولنا على نسبة الإجابة هذه بأن الموظفين خاصة الأطباء وسلك شبه طبي في المؤسسة لديهم وقت دوام غير كامل فمنهم من يعمل صباحا ومنهم من يعمل مساءا بالإضافة الى ذلك وجود هاجس خوف وتردد لدى الموظفين في استلام الاستبيان للإجابة عليه، وأيضا وجود ضغط في العمل مما حال إلى عدم التفرغ لتقديم إجاباتهم. والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة، والمسترجعة، الصالحة والملغاة ونسبة كل منها:

<sup>8</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم(2009)، أساليب البحث العلمي (أسس النظرية والتطبيقي العلمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، ص138.

<sup>9</sup> - محمد سليمان هدى (2007)، مناهج البحث العلمي الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص149.

<sup>10</sup> عبد الرحمان بن عبد الله الواصل(1999)، البحث العلمي وخطواته ومراحل، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، ص52.

<sup>11</sup> إين احمد راشد، محمد أبو زيد(بدون سنة نشر)، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام Spss، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص16.

الجدول رقم (04): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة، الصالحة والملغاة

النسبة	العدد	التعيين
100%	253	مجتمع الدراسة
24.11%	61	عينة الدراسة
100%	61	الاستبيانات الموزعة
9.83%	06	الاستبيانات الضائعة
90.16%	55	الاستبيانات المسترجعة
78.69%	48	الاستبيانات الصالحة
4.91%	03	الاستبيانات الملغاة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج السابقة.

### المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

#### ✿ الفرع الأول: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة؛ والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبانة والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليحيط عليها المستقصي؛ ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث.<sup>12</sup>

وقد تم بناء وصياغة الأسئلة المتعلقة بالاستبانة اعتمادا على فرضيات الدراسة وكذا بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ وهي عبارة عن أسئلة موجهة للموظفين في المؤسسة لإبداء رأيهم حول أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ← إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جميع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.
- ← عرض الاستبانة على المشرف من اجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع وبالتالي ملائمة لجميع البيانات.
- ← تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

<sup>12</sup> محمد سليمان هدى، مرجع سابق، ص275.

← تحكيم الاستبانة على الأساتذة ذوي التخصص.

وبعد عملية تحكيم الاستبيان؛ وموافقة الأستاذة المشرفة تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة الى قسمين كما يلي :

❖ **القسم الأول:** ويضم المعلومات العامة حول البيانات الشخصية والوظيفية وهو ويقسم إلى محورين هما:

☞ **المحور الأول:** البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوب المتمثلة في الجنس والعمر.

☞ **المحور الثاني:** البيانات الوظيفية الخاصة بالمستجوب المتمثلة في المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص.

❖ **القسم الثاني:** ويضم محورين رئيسيين وقد تم صياغة أسئلة الاستبانة من 30 سؤال توزعت على محورين وهما:

☞ **المحور الأول:** وكان خاص بالتعلم التنظيمي وقد تم قياس هذا البعد من خلال 15 سؤال موزعة حسب

أبعاد التعلم التنظيمي هي:

← **البعد الأول:** التعلم الفردي: وتم قياس هذا المستوى من خلال خمسة أسئلة (1-2-3-4-5).

← **البعد الثاني:** التعلم الجماعي (الفرقي): وتم قياس هذا المستوى من خلال خمسة أسئلة (6-7-

8-9-10).

← **البعد الثالث:** التعلم المنظمي: وتم قياس هذا المستوى من خلال خمسة أسئلة (11-12-13-

14-15).

☞ **المحور الثاني:** وقد خصص لقياس الأداء الاجتماعي في المؤسسة وتم قياسه من خلال 15 سؤال موجه في

إطار تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسة اتجاه مختلف أصحاب المصالح (العمال، المرضى والخدمة المقدمة؛

المجتمع والبيئة) وقد قسمت ضمناً كالتالي:

← **العمال:** وقد تم القياس من خلال خمسة أسئلة (1-2-3-4-5).

← **المرضى والخدمة المقدمة:** وقد تم القياس من خلال خمسة أسئلة (6-7-8-9-10).

← **المجتمع والبيئة:** وقد تم القياس من خلال خمسة أسئلة (11-12-13-14-15).

كما تم اعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

❖ **البيانات الأولية:**

وفقاً لطبيعة الدراسة وجدنا أن المقابلة والاستبانة هي الأداة الأنسب في استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة

من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها؛ وقد تم الاعتماد على هذه المصادر في تصميم الاستبانة في صورتها الأولية

والنهائية. كما ساعدت بيانات الدراسة الاستطلاعية على تحديد أفراد عينة الدراسة بالدرجة الأولى، وبالدرجة الثانية

الإحاطة بمجموعة من المفاهيم والنقاط التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الاستبانة من ناحية، ومن ناحية أخرى

محاولة تبرير مختلف النتائج التي سيتم التوصل لها بتحليل الاستبانة.

يعرف الاستبانة بأنها: "عبارة عن وثيقة بحثية مهمة؛ يتم عن طريقها تسجيل البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة؛ وهي إطار فكري يرتبط بهدف البحث ويجب عن تساؤلات الدراسة عن طريق طرح الباحث لعدد من الأسئلة يجيب عنها المفحوصين.

المقابلة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد من أجل أن تطرح على أحد المتخصصين في مجال معين قصد التعرف على موضوع ما، و المقابلة الناجحة هي فن و علم وأسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره و إيجاده و التوسع فيه باستمرار حتى يصل إلى حد الإتقان عن طريق التدريب القائم على المعرفة والدراسة.

الملاحظة: تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات؛ فهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث والمكونات المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف؛ بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات.

والواقع أن كل من أسلوب الاستبانة والمقابلة السابقين يتضمنان قدرا معينا من الملاحظة؛ ومن ثم يمكن القول بأن الملاحظة تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب المعتمد في جمع البيانات.<sup>13</sup>

وفي هذا الصدد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة مع الاستبانة والمقابلة؛ وكذا بصفة منفردة بإبداء ملاحظات وتفسيرات تخص الموضوع محل الدراسة.

والجزء الكبير من البيانات الأولية تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة؛ ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Spss V.19 Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

### ❖ البيانات الثانوية:

تم الحصول على المعطيات من خلال المراجع المتمثلة في الكتب والمجلات، الرسائل الجامعية والمقالات، والملتقيات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛ والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات؛ وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

<sup>13</sup> إسماعيل منصارية (2004)، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 147.

### ✻ الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss V.19)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي -الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (4=1-5).

ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي: (0.79=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

#### الجدول رقم (05): الحدود الدنيا والعليا لمقياس Likert الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: صابر عباسي (2012)، أثر التسيير الجبائي على الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية-دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص131.

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

#### الجدول رقم(06): درجات مقياس Likert الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: صابر عباسي (2012)، أثر التسيير الجبائي على الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية-دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص131.

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V19) والذي يتكون من:

#### 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار

خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

#### 2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير

المتغير التابع.

- 3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: ( التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على المتغير التابع وهو الأداء الاجتماعي.
- 4- معامل الثبات " ألفا كرو نباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution) .
- 6- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

### المطلب الثالث: صدق وثبات اداة البحث

تعتبر مرحلة جمع البيانات أصعب مراحل البحث العلمي، وأحد منابع صعوبة المرحلة هو اختيار (أو تصميم) أداة جمع بيانات مناسبة لهدف ومجتمع الدراسة. عادة ما يعتمد الباحث على عدة أسس عند اختياره أداة من بين الأدوات المتاحة له في عملية جمع البيانات، ومن أهم هذه الأسس هي مدى صدق وثبات البيانات التي توفرها الأداة؛ ذلك لأن ضعف صدق أو ثبات الأداة يؤدي بالضرورة إلى ضعف صحة وسلامة نتائج الدراسة بأكملها. وعدم صحة وسلامة نتائج الدراسة تجعل البحث بلا قيمة، ولا يعدو أن يكون مضيعة للوقت والجهد والمال سواء للباحث أو المستفيد من البحث.

#### 1. صدق أداة البحث (Validity) :

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على مايلي:

##### أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين -الأساتذة الجامعيين- المتخصصين في مجال العلوم الإقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

##### ب. صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (07)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.978) وهو معامل مرتفع جدا

ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا ان جميع معاملات الصدق لمحاو البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لم وضعت لقياسه.

## 2. ثبات الاداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات اداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's Cefficient AlphaQ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (07).

جدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور	
0.901	0.812	05	المستوى الفردي	التعلم التنظيمي
0.942	0.889	05	المستوى الجماعي	
0.907	0.824	05	المستوى المنظمي	
<b>0.961</b>	<b>0.925</b>	<b>15</b>	المجموع	
<b>0.960</b>	<b>0.922</b>	<b>15</b>	المجموع	الأداء الاجتماعي
<b>0.978</b>	<b>0.957</b>	<b>30</b>	المجموع الكلي	

المصدر: من عداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V19.

من خلال الجدول يتضح ان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.978) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تم تبنيها في الدراسة وتفسيرها.

#### المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	33.3%
	أنثى	32	66.7%
	المجموع	48	100%
العمر	30 سنة فأقل	09	18.8%
	من 31 إلى 40 سنة	33	68.8%
	من 41 إلى 50 سنة	02	4.2%
	51 سنة فأكثر	04	8.3%
المجموع	48	100%	
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	16	33.3%
	جامعي	27	56.3%
	دراسات عليا	05	10.4%
	المجموع	48	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	19	39.6%
	من 5 إلى 10 سنوات	21	43.8%
	من 11 إلى 15 سنة	01	2.1%
	أكثر من 15 سنة	07	14.6%
المجموع	48	100%	
	أطباء	02	4.2%



إداريين	23	47.9%
مختص أشعة	03	6.3%
مخبري	03	6.3%
بيولوجي	05	10.4%
قابلات	03	6.3%
نفسانيين	03	6.3%
أعوان طبيين في التخدير والانعاش	06	12.5%
<b>المجموع</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

المصدر: من عداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V19.

يظهر من الجدول أن أغلبية الباحثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (53.7%) في حين بلغت نسبة الذكور (33.3%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع لتوجه الاناث لهذا العمل.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 31 إلى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة ب(68.8%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بلغت (18.8%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئتين العمريتين (51 سنة فأكثر) و(من 41 إلى 50 سنة) فقد بلغت (8.3%) و(4.2%) على الترتيب، أي أن عينة البحث تغلب عليها الفئة العمرية المتوسطة، وعلى المؤسسة أن تستفيد من مهارات هؤلاء الأفراد وتنقلها إلى الأفراد الأقل منهم عمرا وذلك من أجل الحفاظ على خبرات وتجارب المؤسسة، وعلى العموم يمكن القول أن المؤسسة تمتلك تنوعا في فئات الأعمار والذي يعتبر عامل ايجابي لها.

بالنسبة للمؤهل العلمي للمبشرين نجد أن (56.3%) من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي هو جامعي، بينما (33.3%) لديهم المستوى ثانوي فأقل، في حين أن الأفراد المتحصلين على دراسات عليا تحصلوا على نسبة تقدر ب(10.4%)، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية مرتفعة بين الباحثين، وهو أمر جيد للمؤسسة ويدل على وجود موارد بشرية واعية ومثقفة. وتشير هاته النتائج إلى أن عينة البحث مؤهلة بدرجة علمية كافية لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذلك تمتلك مستوى كافي من المعرفة والعلم، ومن بين أسباب ذلك أن المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب بجامعة أحالت عدد كبير من موظفيها على التقاعد مما أتاح لها توظيف موارد بشرية مؤهلة تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> بناء على المقابلة مع أمانة مديرية الموارد البشرية الأخت مليكة طرية.

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة نجد أن (43.8%) خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات) و(39.6%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (اقل من 5 سنوات)، في حين نجد أن (14.6%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (أكثر من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) فقد كانت نسبتهم (2.1%) من مجموع أفراد عينة البحث، ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة مقبول ولا بأس به، وعلى المؤسسة استغلال هذه الطاقات وصقلها للاستثمار فيها في المستقبل، كما يمكن تفسير هذا الانخفاض النسبي في الخبرة إلى التوظيف عن طريق الإدماج المهني بكثرة وكذا إلى إحالة العديد من الأفراد القدامى على التقاعد.

أما فيما يتعلق بمتغير مجال التخصص فإن (47.9%) كانوا من العمال الإداريين، في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن سلك الطبي في أعوان طبيين في التخدير والانعاش (12.5%)، و(10.4%) من المبحوثين ضمن فئة سلك شبه طبي في البيولوجي، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئات المدرجة تحت سلك طبي في مختص أشعة ومخبري وقابلات ونفسانيين فقد تحصلت على نسبة متساوية بلغة (6.3%)، أما نسبة (4.2%) فقد تحصل عليها المبحوثين ضمن فئة الأطباء.

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا المطلب سوف يتم تحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي.

#### ✻ الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

إن اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ضروري لاختبار الفرضيات وستقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (Skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول ان (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [ 3,-3 ] و (kurtosis) محصور بين [ 10,-10 ]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب ان يكون محصور بين [ 1,-1 ] و (kurtosis) محصور بين [ 3,-3 ] .

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار ان تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (09): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Kurtosis		Skewnez		الحد الأدنى	الحد الأعلى	الأبعاد
الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الاحصائيات	
-0,628	0,674	-0,328	0,343	1,33	4,67	التعلم التنظيمي
0,251	0,674	-1,036	0,343	2,00	4,50	المستوى الفردي
-0,606	0,674	-0,588	0,343	1,00	5,00	المستوى الجماعي
-0,561	0,674	-0,317	0,343	1,00	5,00	المستوى المنظمي
-0,556	0,674	-0,328	0,343	1,33	4,73	الأداء الاجتماعي

المصدر: من عداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Sps.V19.

✻ الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة ويظهر الجدول رقم (10) و(11) تلك النتائج كما يلي:

- تحليل المحور الأول: التعلم التنظيمي

سنحاول من خلال تحليل عبارات المحور الأول التعرف على متوسط اتجاهات المبحوثين للعبارات المتعلقة بالمتغير الأول (التعلم التنظيمي) ومستوياته، والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات القياس وكذا مستوى القبول والاتجاه، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور التعلم التنظيمي

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول	الاتجاه
	أ. المستوى الفردي	3.333	0.896	02	متوسط	محايد
01	يملك كل موظف داخل مؤسستنا الاستشفائية الرغبة في التعلم باستمرار.	3.58	1.088	02	مرتفع	موافق
02	تشجع مؤسستنا الاستشفائية الأفكار الجديدة والإبداع من طرف الموظفين.	2.79	1.515	05	متوسط	محايد
03	تؤكد مؤسستنا على استفادة الموظف من تجاربه السابقة.	3.42	1.069	03	مرتفع	موافق
04	تتاح للموظف تطوير قدراته التعليمية داخل مؤسستنا الاستشفائية.	2.98	1.376	04	متوسط	محايد
05	تحدث تغيرات في طريقة تفكير وعمل الموظف نتيجة التدريب والخبرة.	3.90	0.722	01	مرتفع	موافق

محايد	متوسط	01	0.976	3.395	ب. المستوى الجماعي
محايد	متوسط	04	1.317	3.27	06 تنتهج مؤسستنا الاستشفائية أسلوب مجموعة العمل أثناء أدائها لوظائفها.
محايد	متوسط	05	1.189	3.23	07 تشجع مؤسستنا الاستشفائية الموظفين على تبادل معارفهم.
محايد	متوسط	03	1.170	3.31	08 يغير الموظفين آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات المستجدة.
موافق	مرتفع	01	1.024	3.62	09 توفر مؤسستنا الاستشفائية للموظفين فرص التعلم من زملائهم.
موافق	مرتفع	02	1.148	3.54	10 تشجع مؤسستنا الاستشفائية الموظفين على استشارة بعضهم البعض .
محايد	متوسط	03	0.883	3.112	ج. المستوى المنظمي
محايد	متوسط	04	1.197	2.81	11 تسهل مؤسستنا للموظفين العاملين عملية الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة في أي وقت.
محايد	متوسط	03	1.202	3.21	12 يتم تمكين الموظفين لدينا لممارسة وظائفهم في إطار فردي أو جماعي .
محايد	متوسط	04	1.161	2.81	13 تتبنى مؤسستنا الاستشفائية رؤية موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية و مجموعات العمل.
محايد	متوسط	02	1.155	3.33	14 تتعاون مؤسستنا الاستشفائية مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع.
موافق	مرتفع	01	1.047	3.40	15 يتم تبادل المعرفة والمعلومات حسب المستويات في مؤسستنا الاستشفائية .
محايد	متوسط	---	0.817	3.280	التعلم التنظيمي بشكل عام

المصدر: من عداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Sps. V19.

### 1. المستوى الفردي

من الجدول رقم (10) نلاحظ بالنسبة للمستوى الأول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.79-3.90) بانحرافات معيارية بين (0.722-1.515) بدرجة تقدير بين موافق ومحايد وبمستوى قبول بين مرتفع ومتوسط، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.333) وانحراف معياري (0.896) وبدرجة تقدير محايد ومستوى قبول متوسط، ورغم أن العديد من الباحثين تحدث تغيرات في طريقة تفكيرهم ويستفيدون من الخبرات المتاحة لديهم كما يملكون الرغبة في التعلم إلا أنه يمكن تفسير التقدير (محايد) بالنسبة للمستوى الفردي للتعلم التنظيمي للعديد من الأسباب منها:

- لا تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة والإبداع من طرف الموظفين.

- لا تتيح المؤسسة للموظف تطوير قدراته التعليمية داخلها.

- عدم تنظيم دورات تدريبية كافية للموظف، وفي حالة وجودها لا تلمس جميع المستويات والموظفين في المؤسسة.

وقد جاءت العبارة رقم 05 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.722)، ثم تليها

العبارة رقم 01 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.088)، وكذا جاءت العبارة 03 في

الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.069) وكانت اتجاهات آراء الباحثين نحو الاتجاه (موافق) بمستوى قبول مرتفع .

## 2. المستوى الجماعي

من الجدول رقم (10) نلاحظ بالنسبة للمستوى الثاني أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.62 و3.23) بانحرافات معيارية بين (1.024 و1.189) بدرجة تقدير محايد وبمستوى قبول بين مرتفع ومتوسط، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.395) وانحراف معياري (0.976) وبدرجة تقدير محايد بمستوى قبول متوسط، وذلك يشير إلى عدم وجود اتفاق بين أغلبية الباحثين حول مستوى ممارسة التعلم الفرقي (الجماعي) عند تأدية الوظائف وقد يعود ذلك للعديد من الأسباب منها:

- رغم أن المؤسسة تشجع الموظفين على استشارة بعضهم البعض إلا أنها لا تنتهج أسلوب مجموعة العمل أثناء أدائها لوظائفها بمعنى لا تكلف الموظفين بأعمال ضمن فرق بشكل رسمي.
- رغم أن المؤسسة تحاول توفير فرص للتعلم بين الزملاء إلا أن ذلك غير كافي، كما أنها لا تشجع الموظفين على تبادل معارفهم ولا تمنح حوافز من أجل دفعهم لذلك.
- لا يغير الموظف آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات المستجدة.

وقد جاءت العبارة رقم 09 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.024)، ثم تليها العبارة رقم 10 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.148) حيث كانت اتجاهات آراء الباحثين في الاتجاه (محايد) وبمستوى قبول متوسط .

## 3. المستوى المنظمي

من الجدول رقم (10) نلاحظ بالنسبة للمستوى الثالث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.40 و2.81) بانحرافات معيارية بين (1.047 و1.202) بدرجة تقدير بين موافق ومحايد وبمستوى قبول بين مرتفع ومتوسط، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.112) وانحراف معياري (0.883) وبدرجة تقدير محايد ومستوى قبول متوسط، وذلك يشير إلى عدم وجود اتفاق بين أغلبية الباحثين حول مستوى ممارسة التعلم المنظمي وقد يعود ذلك إلى أنه رغم أن المؤسسة تحرص على تبادل المعلومات بين المستويات إلا أن هذه المعلومات تمثل الحد الأدنى المطلوب (المعلومات الضرورية فقط) في حين لا تسهل للموظفين الحصول على المعلومات التي تشجع التعلم، كما أن المؤسسة لا تملك نظام اتصال فعال (داخلي أو خارجي)، كما أنها لا تستخدم التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال (لا تملك شبكات انترانات، كما لا تملك أكسترنات...).

وقد جاءت العبارة رقم 15 المتعلقة بالبعد الثالث بالمرتبة الأولى حيث اتجهت آراء المبحوثين إلى "موافق" و بمستوى قبول مرتفع .

وبناء على هذا ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن تقدير التعلم التنظيمي في المؤسسة العمومية سعد دحلب بجامعة هو موافق بمستوى قبول متوسط ومتوسط حسابي (3.280) وانحراف معياري (0.817) وبذلك يمكننا القول أن هناك تطبيق للتعلم التنظيمي بشكل جيد ولا يمكننا اثبات عكس ذلك.

#### المحور الثاني: مستوى الأداء الاجتماعي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب بجامعة

من خلال تحليل عبارات المحور الثاني سنحاول التعرف على متوسط اتجاهات المبحوثين للعبارات المتعلقة بالمتغير الثاني (الأداء الاجتماعي)، والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات القياس مستوى القبول، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

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

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول	الاتجاه
01	تسعى مؤسستنا الاستشفائية إلى تحسين نوعية حياة الموظفين (توفير التغذية والخدمات والنقل العام).	2.60	1.410	15	متوسط	محايد
02	تراعي مؤسستنا الاستشفائية مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف	3.29	1.129	06	متوسط	محايد
03	تتاح لكل الموظفين فرص المشاركة في اقتراح برامج التأهيل والتكوين.	2.83	1.226	13	متوسط	محايد
04	تحتزم مؤسستنا الاستشفائية عادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه.	3.58	1.007	02	مرتفع	موافق
05	تعمل مؤسستنا الاستشفائية وفق مبدأ السلامة والعدالة بين الموظفين.	2.62	1.282	14	متوسط	محايد
06	تراقب مؤسستنا الاستشفائية الخدمات التي تقدمها للتأكد من فعاليتها وصلاحياتها كالتلقيحات الاستثنائية مثلا.	3.10	1.171	09	متوسط	محايد
07	تولي إدارة المستشفى اهتمام كبير بمعرفة مختلف شكاوى المرضى واقتراحاتهم ومعالجتها.	3.50	0.989	03	مرتفع	موافق
08	يلاحظ تزايد في عدد المرضى الوافدين الى مؤسستنا الاستشفائية.	3.75	0.978	01	مرتفع	موافق
09	يخضع اختيار الموردين في مؤسستنا الاستشفائية للتقييم من قبل لجان متخصصة.	3.37	1.084	04	متوسط	محايد

10	تحرص مؤسستنا الاستشفائية على الوقاية من أخطار وإصابات العمل.	3.17	1.209	07	متوسط	محايد
11	تقوم مؤسستنا الاستشفائية بحماية البيئة واحترام القوانين المنظمة لها.	3.04	1.091	10	متوسط	محايد
12	تهتم مؤسستنا الاستشفائية بالبحث عن أحدث التقنيات لحل المشاكل البيئية والتخفيض من التلوث.	2.92	1.108	11	متوسط	محايد
13	تتعامل مؤسستنا الاستشفائية مع النفايات الطبية بجدية وحزم.	3.13	1.178	08	متوسط	محايد
14	تهتم مؤسستنا الاستشفائية بنظافة محيطها .	3.31	1.095	05	متوسط	محايد
15	تحمل مؤسستنا الاستشفائية على عاتقها علاج الفئات المحرومة والأطفال المشردين.	2.85	1.220	12	متوسط	محايد
<b>الأداء الاجتماعي</b>		<b>3.138</b>	<b>0.796</b>	<b>---</b>	<b>متوسط</b>	<b>محايد</b>

المصدر: من عداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V19.

من الجدول رقم (11) نلاحظ بالنسبة لبعد الأداء الاجتماعي أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.60 و3.75) بانحرافات معيارية بين (1.410 و0.978) بدرجة تقدير بين موافق ومحايد ومستوى قبول بين مرتفع ومتوسط، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.138) وانحراف معياري (0.796) وبدرجة تقدير محايد وبمستوى قبول متوسط.

وقد جاءت العبارة رقم 08 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.978) وتقدير موافق وبمستوى قبول مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 04 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.007) بتقدير موافق ومستوى قبول مرتفع في حين جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.989) بتقدير موافق ومستوى قبول مرتفع.

أما بالنسبة لباقي العبارات المتعلقة ببعد الأداء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب بجامعة فقد اتجهت آراء المبحوثين إلى تقدير "محايد" وهو اتجاه أغلب الإجابات.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل تباين الانحدار (Analysais of variance).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بمستوياته مجتمعة على الأداء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) كما هو موضح في الجدول رقم (12) :

جدول رقم (12): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	32.468	3	10.823	19.039	*0.00
الخطأ	25.011	44	0.568		
المجموع الكلي	57.479	47			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V19.

\*مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد  $R^2=0.565$

معامل الارتباط  $R=0.752$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة F المحسوبة (19.039) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أيضا أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الاجتماعي) يقدر بـ (0.752) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.565) وهذا يعني أن (56.50%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الاجتماعي) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والباقي يعزى لعوامل أخرى. وبالتالي ففوة التفسير مرتفعة نسبيا وعليه فإن هناك أثر للتعلم التنظيمي بمستوياته مجتمعة على الأداء الاجتماعي.



بناء على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (13):

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التعلم التنظيمي (مستوى التعلم الفردي، مستوى التعلم الجماعي ومستوى التعلم المنظمي) والأداء الاجتماعي

المتغيرات المستقلة	قيمة B	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة T
مستوى التعلم الفردي	0,410	0,256	2,286	0,027*
مستوى التعلم الجماعي (الفرقي)	0,628	0,622	4,761	0,000*
مستوى التعلم المنظمي	-2,633E-005	0,000	0,000	1,000
<b>R</b>	0,752			
<b>R<sup>2</sup></b>	0,565			
<b>F</b>	19.039			
مستوى الدلالة	*0.000			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V19.

\*مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح لدينا من الجدول رقم (13) أن قيمة (F = 19.039، مستوى الدلالة = 0.000)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار أقل من مستوى الدلالة 0.05 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية للتعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة.

كما يبين الجدول رقم (13) أيضا وجود أثر لمستويات التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي، حيث بينت النتائج وجود أثر للمستوى الفردي (Beta = 0.256، مستوى الدلالة = 0.027) والمستوى الجماعي (Beta = 0.622، مستوى الدلالة = 0.000) على الأداء الاجتماعي، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر للمستوى المنظمي بقيمة (Beta = 0.000 وبمستوى دلالة = 1.000) على الأداء الاجتماعي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على وجود أثر التعلم التنظيمي على الاداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها. بعدها قمنا بتوزيع استبانة على عينة من العاملين قدرت ب 61 عامل. حيث بلغت نسبة الاستجابة 78.69% من عينة الدراسة. وكان هدفنا الإجابة عن إشكالية دراستنا التالية: " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الاداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟" بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss .V19 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية وتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وخلصنا إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والاداء الاجتماعي، وأنه يوجد أثر للتعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

# خاتمة



تعيش المؤسسات اليوم في بيئة أقل ما يقال عنها انها سريعة التغير وكثيرة المتغيرات، ولكي تتكيف المؤسسة مع كل طارئ جديد يجب أن تقتنص كل الفرص المتاحة لديها سواء على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي، فالمؤسسة -إن أرادت البقاء والاستمرار- مجبرة أن تكون أكثر انفتاحا وأن تتبنى ممارسة التعلم التنظيمي ، لتكون قادرة على مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية التي من شأنها ان تعيق سير عملها، ولكي تحقق المؤسسة فوائد في كل جوانبها، وجب عليها النظر للمجتمع الذي تعمل فيه، وذلك بانتهاج مبادئ المسؤولية الاجتماعية لما لها من فوائد تعود عليها وعلى كل أصحاب المصالح الذين يتعاملون معها، ولما لها من فرص كثيرة تزيد من قوة المؤسسة في حالة ما إذا تم استغلالها جيدا وبهذا تكون قد طبقت الاداء الاجتماعي في أحسن الصور.

انطلاقا من ذلك حاولنا من خلال دراستنا التعرف على أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي، وقمنا من خلال هذه الدراسة بمحاولة الكشف عن وجود أثر لتبني المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب بجامعة للتعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي، وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية بأسلوب يوضح أثر مستويات التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تصنيفها إلى نتائج نظرية وأخرى ميدانية وهي كالتالي:

#### ✓ النتائج النظرية:

- يركز التعلم التنظيمي في الأساس على التعلم الفردي مع عدم نفي أهمية باقي مستويات التعلم.
- يتم احداث تغيير مخطط بالمؤسسة من خلال التعلم التنظيمي وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.
- يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك تتمكن المؤسسات من الاستجابة إلى الأحداث والتأكيد فإن الذي يتحمل المسؤولية سيواجهها في المؤسسة بصورة أفضل.
- يزيد التعلم التنظيمي قدرة المؤسسة على إدارة وقيادة التغيير والمشاركة والمساهمة في خدمة المجتمع.
- يؤدي التعلم التنظيمي إلى حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة.
- الاداء هو منظومة متكاملة لنتائج اعمال المؤسسة تجسد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية.
- الأداء الاجتماعي يعني بالتفاعلات المختلفة بين المؤسسة وبيئتها؛ أين تحاول المؤسسة الرفع من المنافع وتخفيض الأضرار الناتجة عن تأثير أنشطتها المختلفة.
- الأداء الاجتماعي يحسن صورة المؤسسة ويحافظ على سمعتها في المجتمع.
- يتحكم الأداء الاجتماعي في المخاطر وفي التكاليف البيئية والاجتماعية.

## ✓ النتائج الميدانية:

أظهرت الدراسة أن المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة لديها أفراد يرغبون في التعلم باستمرار ويستفيدون من تجاربهم السابقة مما وفرت للموظفين فرص التعلم من زملائهم كما تشجعهم على استشارة بعضهم البعض، وايضا تتبادل المعلومات والمعرفة حسب المستويات، كما انها تسعى إلى تطوير وتنمية مهارات ومعارف عامليها عن طريق التدريب والتعليم، ورغم كل هذا إلا انه يوجد قصور في عدم وضوح الرؤية المستقبلية للأفراد وعدم الأخذ بعين الاعتبار لمبادئ الاداء الاجتماعي للمؤسسة، ومدى اهمية تطبيق هذا المفهوم في العمل والعوائد التي تدر على المؤسسة جراء العمل به، وكذا عدم التشجيع الكافي وعدم توفير بيئة عمل تتناسب مع التعلم.

وقد أشارت نتائج التحليل الاحصائي إلى ما يلي:

- أظهرت الدراسة أن مستوى التعلم الفردي جاء بالحياد وفقا لمقياس الدراسة.
- أظهرت الدراسة ان عبارات المستوى التعلم الجماعي اتجهت نحو تقدير محايد ومستوى قبول متوسط، وقد يعزى هذا الحياد الى العديد من الاسباب من بينها: عدم تكليف الموظفين بأعمال ضمن فرق بشكل رسمي.
- كما أظهرت الدراسة أيضا ان عبارات التعلم المنظمي اتجهت نحو تقدير محايد، وقد يعزى هذا الحياد إلى العديد من الاسباب من بينها أن المؤسسة توفر المعلومات ولكن بالحد الأدنى، كما أنها لا تسهل للموظفين الحصول على المعلومات التي تشجع التعلم.
- وعموما أبرزت الدراسة أن المتغير المستقل وهو التعلم التنظيمي اتجه نحو تقدير محايد.
- كما أبرزت الدراسة أيضا أن المتغير التابع وهو الأداء الاجتماعي اتجه أيضا نحو تقدير محايد.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسة التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ، رغم أن هذا الأثر كان متوسط بدرجة ارتباط قدرت ب  $(R=0,752)$ .
- رفض الفرضية الفرعية الصفريّة الأولى وقبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر للتعلم الفردي على الاداء الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- رفض الفرضية الفرعية الصفريّة الثانية وقبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر للتعلم الجماعي (الفرقي) على الأداء الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- قبول الفرضية الصفريّة المتعلقة بعدم وجود أثر للتعلم المنظمي على الأداء الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  ورفض الفرضية البديلة لها.

- هناك ارتباط قوي وموجب بين التعلم التنظيمي والأداء الاجتماعي، وأن هناك أثر للتعلم التنظيمي بمستوياته مجتمعة على الأداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة.
- غياب الأطر التشريعية والتنظيمية والمؤسسية التي من شأنها تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مما أدى إلى عدم وجود مفهوم واضح ومتكامل للأداء الاجتماعي لديها.
- هناك غموض وعدم دراية كافية من جانب كل من الأفراد والمؤسسة ككل بمفهوم الاداء الاجتماعي للمؤسسة وأبعاده ومدى الاهتمام به .

### ✓ الاقتراحات:

1. غرس ثقافة التعلم بين العاملين وبصورة لا تجعلهم يعتبرونها عبئا مضاعفا إلى أعبائهم اليومية.
2. تعزيز ثقة العاملين في إدارة المؤسسة وإزالة المعوقات التنظيمية والإدارية التي تعيق عملية التعلم.
3. ضرورة اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تحسين أدائها ورفع من تنافسيتها.
4. ضرورة تعزيز التعلم التنظيمي لأفراد المؤسسة من خلال إعطائهم المجال للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، وكذا توفير مناخ مناسب للعمل والسعي المستمر لتحسينه.
5. العمل على تمكين العاملين من خلال تقاسم ومشاركة الآراء والأفكار فيما بينهم وبين الإدارة العليا، وكذا منح فرص لمشاركة الأفراد خاصة أصحاب الخبرة منهم في اتخاذ بعض القرارات، وكل ذلك بهدف الوصول إلى حل للمشاكل والتغلب عليها من أجل استمرار المؤسسة وبقائها.
6. تسهيل عملية التواصل بين الافراد، مما يترتب عليه نقل وتداول أفضل الممارسات وتطبيقها مما يساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتأدية مهامها على أكمل وجه.
7. ضرورة العمل على محاولة غرس ثقافة دمج وربط المصالح الشخصية للعاملين بالأهداف التنظيمية وما يترتب عليه من إيجابيات سواء على المؤسسة أو أفرادها.
8. التأكيد على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق لدى العاملين وذلك لما يترتب عليه من منافع ورفع وتحسين مستوى أداء المؤسسة.
9. ضرورة تزايد الاهتمام من قبل المؤسسة الاستشفائية في تقديم خدمات للأفراد العاملين فيها وخاصة الخدمات الصحية .
10. تشجيع مشاركة العاملين في وضع سياسات المستشفى وتشجيعهم على الاهتمام المتزايد بطبيعة عملهم خاصة الجانب الانساني لانهم يتعاملون قبل كل شيء مع افراد مرضى يحتاجون الرعاية الصحية والعلاجية.

11. ضرورة حرص المؤسسة على الوقاية من الأخطار وإصابات العمل وتوفير جو مناسب للعمل.
12. حرص المؤسسة على حماية البيئة وذلك بالبحث عن أحدث التقنيات لحل المشاكل البيئية والتخفيض من التلوث.
13. ضرورة الحرص المؤسسة على تقديم أفضل الخدمات الصحية والعلاجية للأفراد المرضى، وكذا تحسين المعاملات وتوفير جو يساعد على تحسين الحالة الصحية لهم

### ✓ آفاق الدراسة:

يمكن لدراستنا أن تفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كموضوع لدراسات لاحقة نذكر منها:

- تأثير التعلم التنظيمي على المنظمة المتعلمة.
- دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- تأثير المسؤولية الاجتماعية على المنظمة المتعلمة .
- أثر المسؤولية الاجتماعية على أخلاقيات العمل.
- علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الاجتماعي.
- دور الأداء الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

# قائمة المراجع





### المراجع العربية:

#### الكتب:

1. إحسان دهب حلاب (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان.
2. أكرم سالم الجنابي (2012)، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
3. إيمان احمد راشد، محمد أبو زيد (بدون سنة نشر)، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام Spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
4. حسن حسين الببلاوي، أسامة عبد العظيم (2007)، حسن إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لنديا للطباعة، مصر.
5. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم (2009)، أساليب البحث العلمي (أسس النظرية والتطبيقي العلمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان.
6. رضا ابراهيم المليجي (2010)، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، طبعة 01، القاهرة.
7. زاهد محمد ديري (2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
8. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل (2010)، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر، عمان.
9. سعد غالب ياسين (2007)، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
11. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري (2010)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل، عمان.
12. طاهر محسن منصور (2010)، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
13. عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي (2010)، التعلم التنظيمي والأنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
14. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل (1999)، البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية.
15. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري (2012)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، طبعة 3، عمان.
16. عمر أحمد همشري (2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر، طبعة 1، عمان.
17. القرآن الكريم .
18. محمد سليمان هدى (2007)، مناهج البحث العلمي الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
19. نجم عبود نجم (2008)، إدارة المعرفة (المفاهيم الاستراتيجية والعمليات)، دار الوراق، طبعة 02، عمان.

1. أزهار عزيز العبيدي (بدون سنة)، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري -دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية-، كلية الإدارة والاقتصاد، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، <http://www.docudesk.com> ، جامعة الكوفة.
2. أسامة خلف المعاينة (2010)، مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة العامة المحدودة -دراسة تطبيقية-، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة مؤتة.
3. إسماعيل مناصرية (2004)، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
4. ألاء فيصل هياجنة (2009)، قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
5. بلقاسم جوادى (2015)، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين-دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط-، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلم الاجتماعية، كلية العلم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.
6. خيرة عيشوش (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، رسالة ماجستير في مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
7. صابر عباسي (2012)، أثر التسيير الجبائي على الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية-دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
8. صباح شاوي (2010)، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس -سطيف-.
9. عمر بوسلامي (2013)، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة الدار البيضاء- الجزائر الاصمة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01.
10. عمر تيمجفدين (2013)، دور إستراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريج)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة.
11. فريدة ويلية (2012)، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية الخروب-، شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه اقتصاد وماجمنت، جامعة منتوري -قسنطينة-.

## قائمة المراجع

12. محاد عريوة (2011)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية—دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف.
13. محمد أحمد أبو قمر (2009)، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.
14. محمد سليمان (2007)، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة—دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-، شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة المسيلة.
15. مرغيش عبد الحليم (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة الجزائر.
16. مومن شرف الدين (2012)، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية—دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس—سطيف-.
17. مي نواش يوسف المعاينة (2011)، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في عمليات التعلم التنظيمي—دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردنية-، رسالة ماجستير في الادارة العامة، قسم الادارة العامة، جامعة مؤتة.
18. نوال ضيافي (2010)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان.

## الأطروحات:

1. جوهرة أقطي (2014)، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة—دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة.
2. حمد بن قبلان آل فطیح (2013)، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
3. سماح صولح (2012-2013)، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة—دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.
4. لطيفة بري (2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية—دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. محمد بن علي إبراهيم الرشودي (2007)، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير أجهزة أمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض.
6. محمد قريشي (2014)، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن—دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل—فرع جنرال كابل—بسكرة-، شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

### المجلات:

1. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين (2012)، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط-، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد01، المجلد14، جامعة كربلاء.
2. بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي، مجلة دنانير، العدد05، ص ص 319، 320. الموقع [www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=96379](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=96379)، تم الاطلاع عليه يوم 2017/03/21، 11:25.
3. جميل حسن النجار(2014)، المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال وأثرها على الأداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"، كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة.
4. جنان شهاب أحمد (2012)، أخلاقيات العمل: منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات -دراسة تحليلية لآراء العاملين في مؤسسة الشاكري للميرآت الاجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد15، العدد04.
5. حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة (2016)، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد ادارة المعرفة، مجلة جامعة بابل-العلوم المصرفية والتطبيقية-، العدد06، المجلد24، جامعة بابل.
6. رائد إسماعيل عباينة، ياسر مناع العدوان (2007)، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الادارة العامة، العدد 03، المجلد 48.
7. رائد إسماعيل عباينة، ياسر مناع العدوان (2008)، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الإدارة العامة، العدد03، المجلد 48، الأردن.
8. سوزان صالح دروزة، زياد يوسف المعشر، ديماء شكري القواسمي(2014)، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن-دراسة مقارنة-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد10، العدد04، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
9. شاكر جار الله الحشالي، بلال إبراهيم صوان(2007)، الإدارة الإلكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة البصائر، العدد01، مجلد 11، الأردن .
10. صباح محمد موسى(2011)، أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الاستراتيجية للمصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، الدراسات المالية والمصرفية، المجلد13، العدد02، جامعة المستنصرية.
11. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام (2007)، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات-دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق-، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد45، المجلد13، جامعة بغداد.
12. طارق حسن محمد الأمين (2006)، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، دورية الإدارة العامة، العدد02، مجلد46.
13. عبد الرحمان بن أحمد الهيجان(1998)، التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، العدد 04، المجلد 73، الرياض.
14. عبد المالك جحيق، سارة عبيدات(2014)، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST)، مجلة الباحث، العدد14.

## قائمة المراجع

15. عبد المليك مزهودة (نوفمبر 2001)، الأداء بين الكفاءة الفعلية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة.
16. علاء عبد السلام يحيى، احمد يوسف فتحي، أحسان محسن حسين (2012)، إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات -دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 93.
17. فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية"، قسم الادارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
18. فؤاد محمد عيسى (بدون سنة)، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر -دراسة حالة تطبيقية لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات، مصر.
19. كامل محمد الحواجرة (2010)، المنظمة المتعلمة الاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي، مجلة علوم انسانية، السنة السابعة: العدد 45، الأردن.
20. ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل (2012)، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاساتها على اخلاقيات العمل -دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل-، كلية الحدباء الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقلة (37)، جامعة الموصل.
21. مباركة عبدلي، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح حالة المؤسسات الجزائرية، ورقة بحثية، جامعة بشار.
22. مريم رواجية (بدون سنة)، عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية، كلية آداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية-، الجامعة مختار-عناية الجزائر.
23. مؤيد سعيد سالم، عبد الرسول الحياتي (2006)، مستوى التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 16.
24. مؤيد سعيد سالم، عبد الرسول الحياتي (جوان 2007)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة (دراسة حالة في المستشفى الأردني)، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، المجلد 27، كلية عمان للإدارة.
25. نسيم فريال بلعلی (2014)، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.

## المواقع:

1. أسامة درزند (2016)، مقال بعنوان: آيات واحاديث في فضائل العلم، <https://hasaneh.wordpress.com>، 2016/12/12، 23:43.
2. نبيل أحمد الأمير التميمي، المسؤولية الاجتماعية للأفراد تجاه المجتمع، [www.aliraqtimes.com/ar/print/18054.html](http://www.aliraqtimes.com/ar/print/18054.html) ، 2017/04/04 ، 14:45.

### الملتقيات والمؤتمرات:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق 19 مايو سنة 2007م، العدد 33، السنة 44، المطبعة الرسمية، الجزائر.
2. عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني(2011)، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
3. عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوبشيت، دعار شجاع ضيف الله المطيري (2009)، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية-دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل-، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر، المملكة العربية السعودية.
4. موسى رحماني، صباح ترغيني (2011)، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ديسمبر، جامعة الشلف.
5. وفاء رايس (2011)، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ديسمبر، جامعة الشلف.

1. Alexandra Luciana GUȚĂ (2013), **ORGANIZATIONAL LEARNING AND PERFORMANCE. A CONCEPTUAL MODEL**, PROCEEDINGS OF THE 7th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "New Management for the New Economy", November 7th-8th, BUCHAREST, University of Iași, ROMANIA.
2. Cook, J.A, Staniforth, D.and Stewart (1997), J, "**The Learning Organisation in the Public Service**", Gower, Hampshire.
3. François Labelle(2005), **Les 3 « C » de la performance sociale organisationnelle (PSO)**,chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Ecole des sciences de la gestion, Les cahiers de la Chaire – collection recherche,No 11.
4. Imene Bnoui ( 2011), **Performance sociale et performance financière :Etat de l'art** , 20 ème conférence de l'AIMS, Nantes , Disponible en ligne ; <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-delart/download>, consulté le 23/03/2017.
5. Malika AHMED ZAID, **Contribution Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes**, Université M. Mammeri, Algérie, Universidad Politécnica de Valencia & Ciriec-Espana, Valencia, 21-22 October 2011.
6. Michael J. Marquardt (1997), **ACTION LEARNING -THE CORNERSTONE FOR BUILDING A LEARNING ORGANIZATION**, Alexandria, VA: ASTD Press.
7. Nathan , Thème 4 – Chapitre 18 – **La performance sociale** PDF .<https://stg-stemarie.jimdo.com/sciences-de-gestion/cours-synthese/>,14/02/2017, 16:13 .
8. PETER M. SENGE, Åsa Löf (2004) , **THE FIFTH DISCIPLINE THE ART AND PRACTICE OF A LEARNING ORGANIZATION**, HEC Lausanne.
9. Petit Larousse :ed Librairie la rousse, paris1990.
10. Valérie Mérindol(2007): **Apprentissage organisationnel et variété des interactions sociale**, Centre recherche DMSP.
11. Jean-Pascal GOND(2003), **Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel: vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise?**, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin, Université Toulouse I.

# قائمة الملاحق





قائمة محكمي الاستبيان

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ مساعد (أ) في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	مهني أشواق	-01-
أستاذ محاضر (ب) في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	آقطي جوهرة	-02-
أستاذ محاضر (أ) في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	برني لطيفة	-03-
أستاذ محاضر (ب) في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	خان احلام	-04-
أستاذ مساعد (أ) في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	حريف نادية	-05-
أستاذ محاضر (أ) في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	شنشونة محمد	-06-
أستاذ مساعد (أ) في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	غضبان حسام	-07-

### الملحق رقم (03)

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

فرع: تسيير للمنظمات

تخصص تسيير الموارد البشرية



#### إستبانة البحث

أخي الموظف.....، أختي الموظفة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين ايديكم هذه الاستبانة المتعلقة بإعداد بحث علمي يندرج في إطار استكمال مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، بعنوان: " أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي" دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب -جامعة-.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب - جامعة -.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال؛ نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل موضوعية ودقة؛ حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم؛ لذلك نتمنى أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم؛ فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علما ان 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

الطالبة: ناوي رباب

الأستاذة المشرفة: مهني أشواق

## القسم الأول: معلومات عامة حول البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية لموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة؛ بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (√) في المربع المناسب لإختيارك.

### المحور الأول: البيانات الشخصية (خاصة بالمستجوب)

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  30 سنة فأقل  من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  51 سنة فأكثر

### المحور الثاني: البيانات الوظيفية (خاصة بالمستجوب)

3- المؤهل العلمي:  ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

5- سنوات الخبرة:  اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  أكثر 15

### 6- التخصص:

اطباء  إداريين

مختص أشعة  مخبري  بيولوجي شبه طبي في:

قابلات  نفسانيين  أعوان طبيين في التخدير والإنعاش

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

### المحور الأول: التعلم التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب - جامعة - ؛ و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (√) في المربع المناسب لإختيارك.

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>التعلم الفردي</b>						
01	يملك كل موظف داخل مؤسستنا الاستشفائية الرغبة في التعلم باستمرار.					
02	تشجع مؤسستنا الاستشفائية الأفكار الجديدة والإبداع من طرف الموظفين .					
03	تؤكد مؤسستنا على استفادة الموظف من تجاربه السابقة.					
04	تتاح للموظف تطوير قدراته التعليمية داخل مؤسستنا الاستشفائية.					
05	تحدث تغيرات في طريقة تفكير وعمل الموظف نتيجة التدريب والخبرة.					
<b>التعلم الجماعي (الفرقي)</b>						
06	تنتهج مؤسستنا الاستشفائية أسلوب مجموعة العمل أثناء أدائها لوظائفها.					
07	تشجع مؤسستنا الاستشفائية الموظفين على تبادل معارفهم.					
08	يغير الموظف آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات المستجدة.					
09	توفر مؤسستنا الاستشفائية للموظفين فرص التعلم من زملائهم.					
10	تشجع مؤسستنا الاستشفائية الموظفين على استشارة بعضهم البعض .					
<b>التعلم المنظمي</b>						

					تسهل مؤسستنا للموظفين العاملين عملية الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة في أي وقت.	11
					يتم تمكين الموظفين لدينا لممارسة وظائفهم في إطار فردي أو جماعي .	12
					تتبني مؤسستنا الاستشفائية رؤية موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية و مجموعات العمل.	13
					تتعاون مؤسستنا الاستشفائية مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع.	14
					يتم تبادل المعرفة والمعلومات حسب المستويات في مؤسستنا الاستشفائية .	15

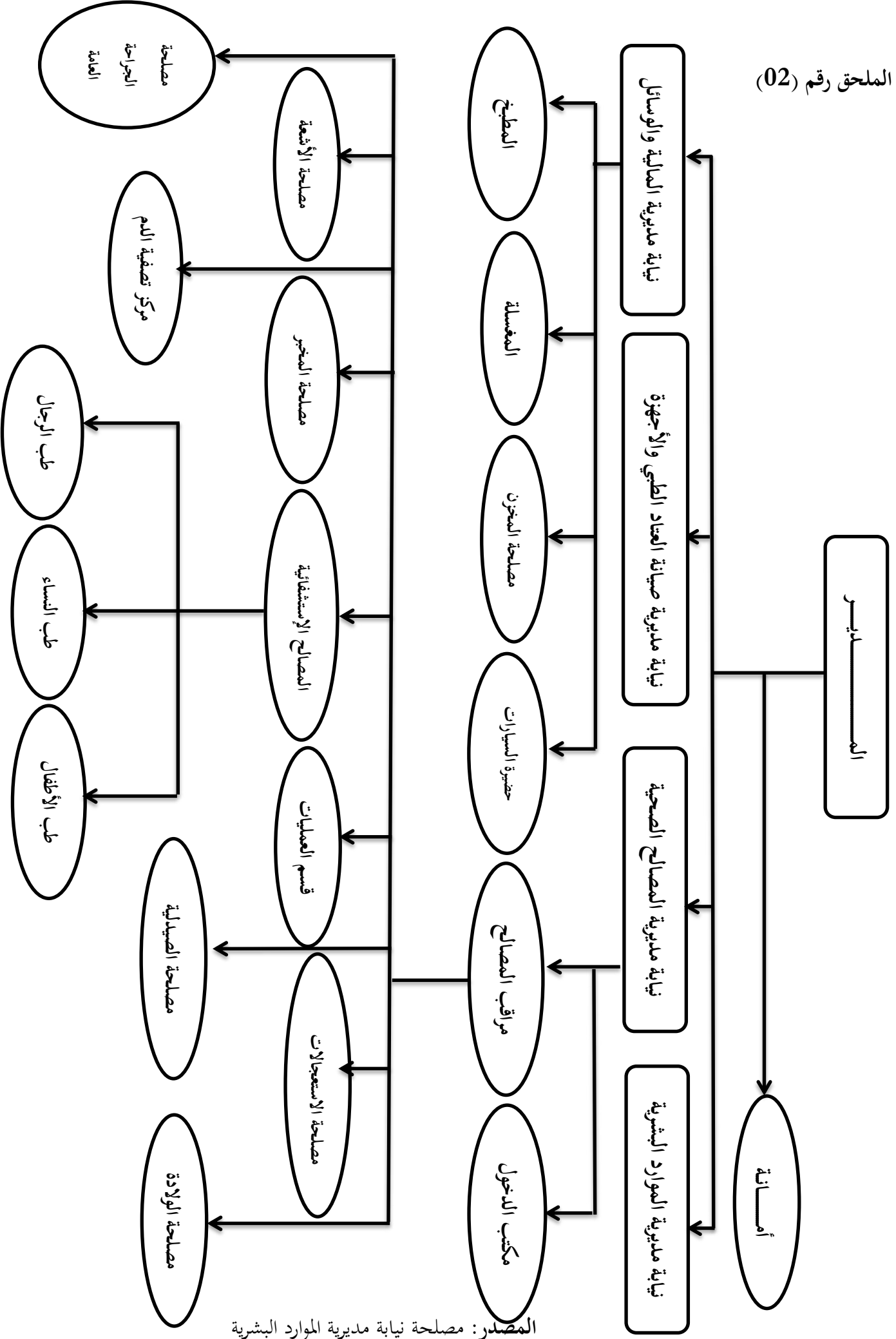
### المحور الثاني: الأداء الاجتماعي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات الاداء الاجتماعي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب - جامعة - والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	عبارات قياس الأداء الاجتماعي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تسعى مؤسستنا الاستشفائية إلى تحسين نوعية حياة الموظفين (توفير التغذية والخدمات والنقل العام).					
02	تراعي مؤسستنا الاستشفائية مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف .					
03	تتاح لكل الموظفين فرص المشاركة في اقتراح برامج التأهيل والتكوين.					
04	تحترم مؤسستنا الاستشفائية عادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه.					
05	تعمل مؤسستنا الاستشفائية وفق مبدأ السلامة والعدالة بين الموظفين.					
06	تراقب مؤسستنا الاستشفائية الخدمات التي تقدمها للتأكد من فعاليتها وصلاحتها كالتلقيحات الاستثنائية مثلا.					

					تولي إدارة المستشفى اهتمام كبير بمعرفة مختلف شكاوى المرضى واقتراحاتهم ومعالجتها.	07
					يلاحظ تزايد في عدد المرضى الوافدين الى مؤسستنا الاستشفائية.	08
					يخضع اختيار الموردين في مؤسستنا الاستشفائية للتقييم من قبل لجان متخصصة.	09
					تحرص مؤسستنا الاستشفائية على الوقاية من أخطار وإصابات العمل.	10
					تقوم مؤسستنا الاستشفائية بحماية البيئة واحترام القوانين المنظمة لها.	11
					تهتم مؤسستنا الاستشفائية بالبحث عن أحدث التقنيات لحل المشاكل البيئية والتخفيض من التلوث.	12
					تتعامل مؤسستنا الاستشفائية مع النفايات الطبية بجدية وحزم.	13
					تهتم مؤسستنا الاستشفائية بنظافة محيطها.	14
					تحمل مؤسستنا الاستشفائية على عاتقها علاج الفئات المحرومة والأطفال المشردين.	15

\*\*\* شاكرين لكم حسن تعاونكم \*\*\*



المصدر: مصاحه نيابة مديرية الموارد البشرية

وفي الختام، نختم هذا البحث المتواضع ببعض ابيات من قصيدة المعلم الشاعر احمد شوقي:

سبحانك اللهم خير معلم \*\* علمت بالقلم القرون الاولى  
أخرجت هذا العقل من ظلماته \*\* وهديته النور المبين سبيلا  
أرسلت بالتوراة موسى مرشدا \*\* وابن البتول فعلم الإنجيل  
وفجرت ينبوع البيان محمدا \*\* فسقى الحديث وناول التنزيلا

صلوا عليه وسلموا تسليما

تم بحمد الله