



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر التدريب في تفعيل التعلم التنظيمي دراسة حالة شركة كوسيدار لولاية بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

بن فرحات عبد المنعم

جفال صلاح الدين

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

الموسم الجامعي: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال الله تعالى :

﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾

صدق الله العظيم

الآية 76 من سورة يوسف

## الملخص :

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة التدريب بأبعادها المختلفة ( الاحتياجات التدريبية، البرنامج التدريبي، طرق التدريب) في تفعيل التعلم التنظيمي بشركة كوسيدار لولاية بسكرة.

واتبعنا في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمنا في جمع البيانات الأولية الاستبيان كأداة رئيسية، وتم توزيع 50 استبيان على الموظفين، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين البرنامج التدريبي والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين طرق التدريب والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 5%.

**الكلمات المفتاحية :** التدريب، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، شركة كوسيدار لولاية بسكرة.

## **Résumé :**

L'objectif de cette étude visait à connaître les différentes dimensions de la formation (besoins de formation, programme de formation, les méthodes de formation) dans l'activation de la société de l'apprentissage organisationnel Cosider de Biskra.

L'étude a suivi l'analyse par approche analytique descriptive, et nous avons utilisé le questionnaire de collecte des données initiales comme un outil clé, et 50 questionnaires ont été distribués au personnel, et les données ont été utilisées avec le Statistical Package for Social Sciences programme SPSS.

L'étude a révélé un certain nombre de résultats, y compris:

- Il existe des différences statistiquement significatives entre la formation et de l'impact de l'apprentissage organisationnel au niveau de 5%.
- Il est statistiquement significatif entre les besoins d'apprentissage et de formation d'organisation de l'impact au niveau de 5%.
- Il existe des différences significatives entre le programme de formation et de l'impact de l'apprentissage organisationnel au niveau de 5%.
- Il y a un effet statistiquement significatif des méthodes de formation et d'apprentissage organisationnel au niveau de 5%.

**Mots-clés:** formation, apprentissage organisationnel, organisation d'apprentissage, entreprise Cosider de Biskra.

## شكر وعرّفان

أحمد الله بداية على توفيقه وإحسانه وعونه وتيسيره أمري لإعداد هذه الدراسة، وبعد:

أتوجه بالشكر والعرّفان للأستاذ المشرف على كل ما قدمته لي من توجيهات وملاحظات

" بن فرحات عبد المنعم " .

وخالص الشكر للأساتذة المحكمين للاستبيان :

"أقطي جوهرة"، "ترغيني صباح"، "غضبان حسام الدين".

والى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الطالب جفال صلاح الدين

## الإهداء

اهدي ثمرة هذه الدراسة إلى :

الوالدين الكريمين حفظهما الله تعالى

والى جميع إخوتي وأخواتي

والى الكتيبت "فاطيمة بتول" و"معاذ" و"محمد"

والى جميع الأهل و الأُحبة

جفال صلاح الدين

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آية قرآنية
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الملخص بالعربية
	الملخص بالفرنسية
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - ط	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب</b>	
02	تمهيد
03	I-1. ماهية التدريب
03	I-1-1. مفهوم التدريب
04	I-1-2. أهمية التدريب
05	I-1-3. أهداف التدريب
06	I-1-4. مبادئ التدريب
07	I-2. أساسيات التدريب
07	I-2-1. أنواع التدريب
10	I-2-2. طرق التدريب
12	I-2-3. معوقات التدريب
13	I-3. مراحل البرنامج التدريبي
13	I-2-1. تحديد الاحتياجات التدريبية
16	I-2-2. تصميم البرنامج التدريبي



18	I-2-3. تنفيذ البرنامج التدريبي
20	I-2-4. متابعة وتقييم البرنامج التدريبي
23	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتعلم التنظيمي</b>	
25	تمهيد
26	II-1. ماهية التعلم التنظيمي
26	II-1-1. مفهوم وخصائص التعلم التنظيمي
28	II-1-2. أهمية ومبادئ التعلم التنظيمي
30	II-1-3. أنواع التعلم التنظيمي
33	II-2. أساسيات التعلم التنظيمي
33	II-2-1. أبعاد التعلم التنظيمي (مستوياته)
38	II-2-2. نماذج التعلم التنظيمي
43	II-2-3. استراتيجيات التعلم التنظيمي
44	II-2-4. معوقات التعلم التنظيمي
47	II-3. ماهية المنظمة المتعلمة
47	II-3-1. مفهوم وأهمية المنظمة المتعلمة
49	II-3-2. أسباب بناء المنظمات المتعلمة
50	II-3-3. أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة
51	II-4. أثر التدريب على التعلم التنظيمي
51	II-4-1. أثر البرنامج التدريبي على التعلم التنظيمي
51	II-4-2. أثر طرق التدريب على التعلم التنظيمي
52	II-4-3. أثر التدريب على التعلم المستمر
54	خلاصة
<b>الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.</b>	
56	تمهيد
57	III-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

57	III-1-1.نشأة المؤسسة وتعريفها
58	III-1-2.نشاطات المؤسسة
58	III-1-3.الهيكل التنظيمي لشركة كوسيدار -بسكرة-
63	III-2.الإطار المنهجي والدراسة الميدانية
63	III-2-1.الإطار المنهجي للدراسة
70	III-2-2.الإطار الوصفي لمجمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
75	III-3.عرض وتحليل ونتائج الدراسة الميدانية
75	III-3-1.التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات
83	III-3-2.اختيار فرضيات الدراسة
85	III-3-3.نتائج فرضيات الدراسة
87	خلاصة
88	خاتمة عامة
91	قائمة المراجع
97	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة المقترح	01
15	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	02
31	إجراءات التعلم المعرفي والسلوكي	03
34	عجلة التعلم الفردي	04
37	مستويات التعلم التنظيمي	05
38	نموذج عملية التعلم التنظيمي	06
41	نموذج ممارسة التعلم	07
59	الهيكل التنظيمي لشركة كوسيدار للأنايب لولاية بسكرة	08
69	منحنيات توضح خضوع التدريب والتعلم التنظيمي للتوزيع الطبيعي	09

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكرت	64
02	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	65
03	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية	66
04	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية	66
05	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية	67
06	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية	67
07	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية	67
08	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية	68
09	معاملتي skewness و Kurtosis	68
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	70
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	71
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	72
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	73
14	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (الاحتياجات التدريبية)	76
15	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (البرنامج التدريبي)	77
16	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (طرق التدريب)	78
17	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (التعلم الفردي)	80
18	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (التعلم الجماعي)	81
19	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (التعلم على مستوى المنظمة)	82
20	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	83
21	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الاحتياجات التدريبية، البرنامج التدريبي، طرق التدريب) على التعلم التنظيمي	84

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
98	استبيان الدراسة	01
102	قائمة المحكمين لاستبيان الدراسة	02

### مقدمة

شهد عقد الثمانينات والتسعينات نمو مستمرًا ومطردًا في اقتصاديات الأعمال وقد لزم هذا النمو اتجاه متلازم من الاهتمام بالتدريب كنوع من الاستثمار البشري خاصة بعد إدراك المؤسسات أن العنصر البشري يحتل الأولوية ضمن موارد المؤسسة الأخرى لما يلعبه الفرد العامل من دور فعال في تحقيق أهدافها، ووفقًا لما ترغب المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف كان لا بد لها من تحديد المستلزمات والإجراءات الضرورية والأساسية لزيادة معارف ومهارات أفرادها، فلجأت إلى عملية التدريب باعتباره من أهم مداخل تحسين أداء العاملين .

وعليه نجد أن المؤسسات الحديثة تسعى إلى الاهتمام بالموارد البشرية من ناحية طرق وكيفيات الإعداد والتدريب بتفعيل برامج تدريبية تساعدها على تحقيق أداء أحسن للفرد يغطي جميع الجوانب المهمة وفق ما يخدمه والمؤسسة معا ، وذلك حتى تتمكن هذه الأخيرة من التأقلم مع كافة التغيرات الحاصلة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية. فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد يحكمهم قانون خاص داخل بيئة أو محيط واحد بالإضافة إلى مجموعة من الوسائل والتجهيزات المختلفة بغرض تحقيق هدف أو أهداف معينة ، إلا أننا نجد أن العنصر البشري هو الأهم وذلك لاستحالة القيام بالأعمال والوظائف المختلفة بدونه .

وضمن هذا السياق يحظى التدريب بأهمية بالغة لما تلعبه سياسات البرامج التدريبية في إحداث تغيير المهارات ومعارف وقدرات الأفراد والتطوير في أنماط سلوكهم، وعليه تسعى المؤسسات الواعية بفرص وتهديدات المحيط لاستغلال الفرص المتاحة لديها لمواجهة كل العوائق التي تمنع نجاحها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري لما له من دور كبير في ترقية المؤسسة والدفع بها نحو التميز، ويتم ذلك بتدريب الفرد بشكل مستمر بحيث يكتسبه معارف ويرفع من مهاراته مما يدفع بذلك وبدون شك إلى تنمية قدراته على إنجاز العمل بصورة جيدة وبالشكل المطلوب لأنه من ضروريات شروط النجاح، حيث العمل على تنمية قدرات الفرد ضرورة سواء من طرف المؤسسة من خلال تغذية الفرد بالمعارف والمهارات اللازمة وفق الدورات التدريبية أو من طرف الفرد من خلال سعيه للحصول على ذلك ورغبته في تحسين أدائه وأداء مؤسسته نتيجة تجاوبه للتدريب وكل ذلك يصب في أهمية قدرات الأفراد العاملين في التأثير على المؤسسات.

يعد التدريب أحد طرق التي تضمن التعلم المستمر في المنظمة، حيث تشير أغلبية الأبحاث والدراسات إلى ضرورة تنمية وتطوير الموارد الفكرية في المنظمات المعاصرة، من خلال تجاوز المفهوم التقليدي للتدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، متابعة وتقييم البرنامج التدريبي)، فالتدريب الفعال ما هو إلا وسيلة

## مقدمة عامة

ضمن إستراتيجية المنظمة تقوم على النوعية من خلال تركيزها على أفراد تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة التراكمية نتيجة لتجارهم السابقة.

### أولاً- إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية:

يعد موضوع التدريب وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي منظمة حيث أنّ العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارات وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل المنظمة , والتدريب عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن جودة العمل .

بناءً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما أثر التدريب على التعلم التنظيمي ؟

ويمكن تجزئة إشكالية الدراسة إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر لبعدها الاحتياجات التدريبية (لمتغير التدريب) على التعلم التنظيمي (بأبعادها مجتمعة) ؟
2. هل يوجد أثر لبعدها البرنامج التدريبي (لمتغير التدريب) على التعلم التنظيمي (بأبعادها مجتمعة) ؟
3. هل يوجد أثر لبعدها طرق التدريب (لمتغير التدريب) على التعلم التنظيمي (بأبعادها مجتمعة) ؟

**ثانياً - فرضيات الدراسة:** تعد فرضيات الدراسة إجابة وحلول مؤقتة لمشكلة الدراسة وسيوضح من خلال الدراسة إمكانية رفضها أو قبولها وتمثل فيما يلي :

**الفرضية الرئيسية :**

لا يوجد أثر للتدريب على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 5% في شركة كوسيدار لولاية بسكرة.

**الفرضيات الفرعية:**

- 1- لا يوجد أثر للاحتياجات التدريبية على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 5% في شركة كوسيدار لولاية بسكرة.
- 2- لا يوجد أثر للبرنامج التدريبي على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 5% في شركة كوسيدار لولاية بسكرة.
- 3- لا يوجد أثر لطرق التدريب على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 5% في شركة كوسيدار لولاية بسكرة.

### ثالثا - أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في:

1- محاولة إيضاح أهمية التدريب باعتبارها محدد من محددات نجاح المنظمات، بالإضافة إلى إبراز طبيعة علاقتها بالتعلم التنظيمي.

2- التعرف على ما تتضمنه العملية التدريبية من مراحل .

3- التدريب أساس التعلم وتحسن أداء الموارد البشرية واعدادها للقيام بالأعمال الموجهة اليهم خاصة في ظل التكنولوجي الذي له أثر كبير على متطلبات الوظائف والمهام.

### رابعا - أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

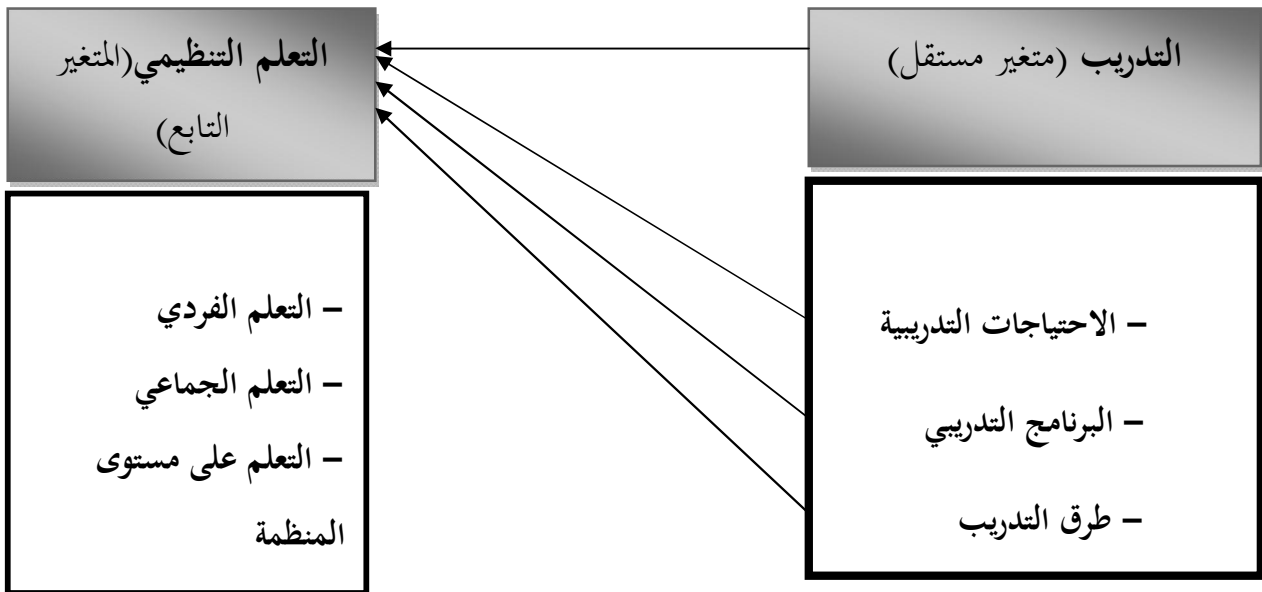
1 - تحديد الأثر بين التدريب والتعلم التنظيمي.

2 - التعرف على طبيعة التدريب السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

3 - محاولة تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة .

### خامسا- نموذج الدراسة المقترح :

شكل رقم (01) نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.



### سادسا- التعاريف الإجرائية:

- 1- **التدريب** (المتغير المستقل): هي مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو التعديل الايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكهم.
- 2- **التعلم التنظيمي** (المتغير التابع): هي عملية تشتمل على التغير في القاعدة المعرفية تحدث من خلال تفاعل الفرد مع المؤسسة ،ومن خلال تفاعل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، ويهدف إلى إحداث توافق بين النظام وبيئته الداخلية والخارجية ، كما يساعد في الوصول إلى مستوى عالي من القدرة على حل المشكلات.

### سابعا- حدود الدراسة وصعوباتها:

1. تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود البشرية:** أُنجزت الدراسة الميدانية على موظفي شركة كوسيدار لولاية بسكرة.
  - **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة الأثر بين المتغيرين التاليين: التدريب كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع.
  - **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في شركة كوسيدار لولاية بسكرة.
  - **الحدود الزمنية:** أُجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.
2. **صعوبات الدراسة:** بعد التطرق لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين كل على حدى، لم نقف أمام دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرين معا .

### ثامنا - منهج الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي يتم الاعتماد على المنهج الكمي، بحيث يتم جمع البيانات الأولية و تحويلها في شكل رقمي من أجل تحليلها فيما بعد.

### تاسعا- الدراسات السابقة:

أولا- الدراسات المتعلقة بالتدريب:

- 1 - دراسة ساعد قريش زهرة بعنوان: " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007.

## مقدمة عامة

هدفت هذه الدراسة إلى دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة لمركب تكرير البترول بسكيكدة، وتم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

✓ أصبح اليوم نشاط التدريب حتمية إستراتيجية بدلا من عملية اختيارية، كما أصبح استثمار حقيقيا في رأس المال البشري الذي يستوجب تزويد باستمرار بالمعارف والمهارات اللازمة .

✓ زيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية خاصة في ظل التحديات التي تطرحها القوى التنافسية والتي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الأسواق .

✓ إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية، علما بأن أهمية وضرورة هذا النشاط لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة ، فالمنظمات الكبيرة يمكن أن توفر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية لإتمام العملية التدريبية، بينما يمكن للمنظمات المتوسطة والصغيرة أن تلجأ في تدريب عاملها إلى تنظيمات خارجية.

✓ الهدف من وراء العملية التدريبية هو هدف عام، تنمية معارف الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر هو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي سينعكس على رفع كفاءة المنظمة وزيادة فعاليتها.

**2 - دراسة بعاج الهاشمي بعنوان: " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة "**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة في مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط .

حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد الثقافي.

✓ على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب، لتحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية.

✓ تعتبر نظم مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والقياس المقارن من الأساليب الحديثة في تحسين الفعالية التنظيمية.

✓ الكفاءات والمهارات الفردية، محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.

✓ الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية، من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.

## مقدمة عامة

- ✓ تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز، إنما هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية.
  - ✓ هناك صعوبة في قياس أداء فعالية المؤسسة موضوع الدراسة، نظرا لعدم وجود منافس لها في السوق الوطنية.
  - ✓ انحرافات أخلاقيات بعض العاملين وتداعي درجة ولائهم للمؤسسة نتيجة لعدم معرفة الإدارة حاجاتهم وانشغالهم.
  - 3 - دراسة بن عيشي عمار بعنوان: " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب " رسالة ماجستير في العلوم في العلوم التجارية ( غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بوزياف، مسيلة، 2006.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تقييم العاملين في تحديد احتياجات التدريب لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية لولاية بسكرة.
- ومن أبرز النتائج التي توصلت لها:
- ✓ إن طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من اجل تقييم مهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات إضافية.
  - ✓ ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على انه مهم، ونعتقد أن سبب عدم النظر إليه على انه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره وإنصافها بالعمومية.
  - ✓ بينت الدراسة أن التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء حيث يرى الرؤساء أن التدريب الناجح هو الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء.
  - ✓ اتفاق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة وبالنسبة للمؤسسة حيث تحقق الأهداف التالية زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل، الزيادة الإنتاجية.
  - ✓ يرى الرؤساء أن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء حيث يطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء.

ثانيا- الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

1- دراسة عيشوش خيرة بعنوان : "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة

سونطراك-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012.

تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة و المتمثلة في التعلم التنظيمي و ذلك من خلال دراسة التعلم

التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي و الفرقي و محاولة ربط ذلك ببعض العوامل التي تساعد في تحسين

أداء المنظمة و كان مجتمع الدراسة مؤسسة سونطراك

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

✓ التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول الى معاني مشتركة

يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية التي تواجهها .

✓ المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل او متعاون على التطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق

النتائج التي يرغبونها وهي التي تسعى الى التطوير أماط جديد لتفكير.

✓ التعلم التنظيمي يساهم في تحسين أداء المؤسسة، فهو يسعى الى تغيير وتعديل سلوك العاملين وممارساتهم وتمكينهم

واكتسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات بيئة الأعمال الجديدة وما تحمله هذه البيئة من تهديدات

وفرص بشكل يمكن للمنظمة من خلاله الفوز بشكل يمكن لمنظمة من خلاله الفوز بسباق التطوير والارتقاء في

مصافي المؤسسات المتميزة.

✓ يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة الى تحويل هذه الأخيرة الى مؤسسة متعلمة متميزة مواردها البشرية

عالية المعرفة، وتمكن هذه المؤسسة من خلق بيئة مشجعه على التعلم وتبادل المعارف والخبرات والمهارات، بيئة تسود

فيها الروح الجماعية وروح الفريق.

2- دراسة رضا نعيجة بعنوان: " دور التعلم التنظيمي في مؤسسة الجزائر دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع

التنقيب OCToutat أدرار- "، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012 .

هدفت هذه الدراسة معرفة مستوى ونوع التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وهل تهدف المؤسسة الجزائرية إلى

أن تصبح منظمة متعلمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد قام

## مقدمة عامة

الباحث بإجراء مسح لمجتمع الدراسة باستخدام العينة المقصودة، وتم معالجة البيانات بالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة لمعالجة فرضيات الدراسة، وجاءت نتائجها تدل على وجود تعلم تنظيمي ضعيف بالمؤسسة المدروسة و هو لا يعدو أن يكون تعلم أحادي الحلقة.

3- دراسة بربطل فطيمة الزهرة بعنوان: " أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري" رسالة الدكتوراه الطور الثالث ( ل م د ) في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري لمؤسسة سوناطراك لولاية بسكرة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها:

- ✓ إن رأس المال الفكري عبارة عن مجموعة معارف سواء تجسدت في المعارف التي لدى الأفراد أو في هياكل وإجراءات المنظمة أو عبارة عن العلاقات التي تربط بين المنظمة وزبائنها.
- ✓ يعد رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة لمنظمات الأعمال في ظل اقتصاد يعرف (بالاقتصاد المعرفي)، وأن وجود الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات يرتبط بوجود رأس المال الفكري فيها .
- ✓ إن كفاءة رأس المال البشري تكون من خلال الاستثمار الكفاء للمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة، أما رأس المال الفكري فتزداد قيمة بزيادة التشكيلات الخاصة لفرق العمل الفعالية وكذا تصميم ونمذجة العمليات.
- ✓ إن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمراً سهلاً، بل إنه يمثل في حد ذاته نوعاً من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم، ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي .
- ✓ تتجسد آلية التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال ثلاث مستويات متمثلة في التعلم الفردي والتعلم الجماعي وأخيراً التعلم على مستوى المنظمة حيث يتم انتقال المعارف والخبرات من مستوى الأفراد إلى مستوى الجماعات التي يتم من خلالها التبادل والمشاركة إلى غاية تعميمها في أرجاء المنظمة.

### ثالثاً- التعليق على الدراسات السابقة:

بعد إستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة -أثر التدريب في تفعيل التعلم التنظيمي- و البالغ عددها 6 دراسات و التي تم تقسيمها إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتدريب ، أما في القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي ، و توصلنا من خلال هذه الدراسات إلى الملاحظات التالية :

- تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التدريب من الجانب النظري

- تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التعلم التنظيمي من الجانب النظري
- تختلف الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة عدم وجود دراسات سابقة متعلقة بين التدريب والتعلم التنظيمي معا.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني و المكاني للدراسة .

### عاشرا- هيكل الدراسة:

سيتم معالجة موضوع الدراسة وفق الخطة التالية

- **الفصل الأول:** يتضمن إطارا نظريا ومفاهيمي حول التدريب، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول ماهية التدريب، مفهومها وأهميتها ومبادئها، أما المبحث الثاني فتناول أساسيات التدريب، أنواعها وطرقها ومعوقاتها، ويتناول المبحث الأخير تطرقنا إلى مراحل البرنامج التدريبي .
- **الفصل الثاني:** يتضمن إطارا نظريا ومفاهيمي حول التعلم التنظيمي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، تناول المبحث الأول إلى ماهية التعلم التنظيمي، مفهومها وخصائصها وأنواعها، أما المبحث الثاني فتناول أساسيات التعلم التنظيمي، أبعادها ونماذجها وإستراتيجيتها ، ويتناول المبحث الثالث حول المنظمة المتعلمة، مفهومها وأسباب بناء المنظمة المتعلمة والتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى أثر التدريب على التعلم التنظيمي.
- **الفصل الثالث:** يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة من تقديم شركة كوسيدار لولاية بسكرة ونشاطاتها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي هذا كمبحث أول، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة، كذلك أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، أما في المبحث الثالث قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات واختبار الفرضيات وأخيرا تفسير نتائج الدراسة.



## الفصل الأول

الإطار

النظري للتدريب

## تمهيد:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل.

لهذا جاء الفصل الأول كمحاولة نهدف من خلالها للتعرف على موضوع التدريب، مبرزين بذلك الأهمية التي كسبها

في تنمية الأفراد، وذلك من خلال التطرق إلى :

I-1. ماهية التدريب.

I-2. أساسيات التدريب.

I-3. مراحل البرنامج التدريبي.



## I-1. ماهية التدريب:

يشكل التدريب في المؤسسة أحد المؤشرات الإيجابية لديناميكيته، ويعد وسيلة فعالة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل تجديد حيويتها واستمرار عملها والمحافظة على كفاءتها، حيث يرى خبراء التسيير بأن المؤسسة التي لا تهتم بتدريب الأفراد العاملين عبارة عن مؤسسة تحتضر، وفي هذا الإطار سيتم التطرق المبحث ماهية التدريب من خلال تقديم مختلف التعريفات التي تعرضت لهذا المفهوم وكذا المفاهيم المشابهة له وإبراز أهميته، أهدافه، مبادئه وأنواعه دون أن ننسى مختلف الأساليب التدريبية.

## I-1-1. مفهوم التدريب :

تناول الباحثون تعريفات متعددة للتدريب وذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العملية وفي هذا الإطار سوف نقوم بعرض مجموعة من التعريفات المختلفة فيما يخص التدريب وسنحاول فيما يلي ذكر البعض منها:

يعرف التدريب أنه "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفه على أنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما"<sup>2</sup>.

ويعرف التدريب على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين

وتطوير مهارتها و قدراتها ، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء"<sup>3</sup>.

ويعرف أيضا بأنه "مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة ، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو التعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم"<sup>4</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التدريب أنه عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات و قدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفة بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 86 .

<sup>2</sup> فريد كورتل ، نوري منير ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 232 .

<sup>3</sup> سعيد عامر أبو شندي ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 36 .

<sup>4</sup> عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 78 .

I-1-2. أهمية التدريب :

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها. وتبرز أهميته من خلال المزايا التي يقدمها لكل من المنظمة والعاملين والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

➤ أهمية التدريب للمنظمة :<sup>1</sup>

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ، إذ أن اكتساب العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الوظائف يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والمواد المادية المستعملة في الإنتاج .
- يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة .
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة ، وبذلك يرتفع أداء العاملين .
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية ، وتطوير الأساليب والأسس والمهارات القيادية الإدارية .
- يساعد في تجديد المعلومات ، وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة .
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية ، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة .

➤ أهمية التدريب للعاملين :<sup>2</sup>

- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية .
- اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير .
- تعويض ما فاتته من مهارات لم يتسنى له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي .
- الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتوليد مشاعر الحب للعمل .
- الاطلاع على التجارب العالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منها .
- كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس .
- الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة .
- منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالية في برامج التدريب لحل المشاكل الإدارية العالقة .

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 93 .

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة ، الحقائق التدريبية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 23 .

I-1-3. أهداف التدريب:

للتدريب أهداف عديدة : نذكر منها :

- 1- تخفيض وقت التعليم للوصول إلى الأداء المقبول فاستخدام مدربين مؤطرين أكفاء و طرق ملائمة للتدريب في المواقف المخلفة تستطيع الإدارة أن تخفض فترات التعليم مقرونا بارتفاع إنتاجية العاملين الجدد .
- 2- تحسين أداء العامل الحالي فالتدريب لا يقتصر على العاملين الجدد فقط بل يمتد ليشمل العاملين القدامى حيث يساعد على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة لهم بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواءً في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة و المعرفة عن العمل.
- 3- تكوين الاتجاهات: من الأهداف العامة لبرامج التدريب تكوين اتجاه معين لدى العامل عن المؤسسة لتحقيق تأييده لأنشطتها و الحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي اتجاههما.
- 4- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل الغياب عدم الرضا عن العمل الحوادث الشكاوي ...الخ.
- 5- توفير الاحتياجات من العمال فقد تواجه إحدى المؤسسات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة لذلك نجد من السهولة بما كان أن يحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل وذلك عن طريق إنشاء برامج تدريب مهني خاص بها .
- 6- تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم واكتسابهم معارف ومهارات وظيفية حديثة من شأنها أن تزيد من قيمتهم داخل وخارج المؤسسة كما أن التدريب يؤهلهم للترقية لدرجة أعلى.<sup>1</sup>
- 7- حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية ، و تقليل حوادث العمل ، التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين و انخفاض قدراتهم و مهارتهم الفنية .
- 8- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم و تحسين إنتاجهم كما و نوعا من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة و سياساتها و إستراتيجيتها على المدى القصير و المتوسط و الطويل .
- 9- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة لان زيادة خبرة الموظف في عمله و تنمية مهاراته و معلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساسا داخليا بالأمن و الأهمية و هذا بالتالي قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص ص 334-335.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعية، إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 26-27.

I-1-4. مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة . ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية ويمكن إنجازها في ما

يلي:

- 1-الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة .
- 2-المنطلق: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية .
- 3-الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة ,وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ,ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ,ومن حيث العم والكيف والتكلفة .
- 4-الشمول: حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.<sup>1</sup>
- 5-الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره ، وتنمية حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغييرات الحالية والمستقبلية .
- 6-التدرجية: يجب أن تبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا.
- 7-مرونة التدريب: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 53.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه ، اتجاهات حديثة في التدريب ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2010 ، ص ص 31-32.

## I-2. أساسيات التدريب:

### I-2-1. أنواع التدريب:

يقسم التدريب إلى أنواع و ذلك حسب اعتبارات مختلفة :

#### 1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

أ) **توجيه الموظف الجديد :** يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف ، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد ، تهيئة الموظفين الجدد للعمل ، و تدريبهم على كيفية أداء العمل، و تختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات و البعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة و غيرها من الطرق .<sup>1</sup>

ب) **التدريب أثناء العمل :** حيث يكون التدريب في مواقع العمل و يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له طريقة العمل من قبل رئيسه أو زملائه، و يتوقف نجاح هذا الأسلوب على درجة تعاون المدرب مع المتدرب لأن هناك بعض المديرين يحبون المعلومات كي يبقوا متميزين.<sup>2</sup>

ت) **التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارات :** حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد ، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معرف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

ث) **التدريب بغرض الترقية و النقل :** تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، وذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها ، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه ، لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف .

ج) **التدريب للتهيئة على التقاعد :** في المنظمات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن ، على التقاعد يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق للاستمتاع للحياة ، و البحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سابق، ص ص 86-87 .

<sup>2</sup> سعد أبو شندي ، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 43.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سابق، ص 87 .

## 2- أنواع التدريب حسب الوظائف: <sup>1</sup>

(أ) **التدريب المهني والفني:** يتلاءم هذا النوع من التدريب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عالٍ من مهارات، إذ يواجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط. والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفياً ملماً بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتقوم المنظمات التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا النوع وقتاً أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب.

(ب) **التدريب التخصصي:** يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف هنا لا تتركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تتركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات إذ يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

(ت) **التدريب الإداري:** يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، والوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة وتحفيز، التنسيق والاتصال.

## 3- أنواع التدريب حسب مكانها: <sup>2</sup>

يتخذ التدريب من حيث المكان شكلين هما:

(أ) **التدريب داخل الشركة:** قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة، و بالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل حيث يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعرف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي

<sup>1</sup> ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 50-51.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 462-463.

الخبرة بهذه المهمة ، و في هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدرسه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل

(ب) **التدريب خارج الشركة:** تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج بالشركة ، و ربما خارج الدولة .

و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة ، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية .

- شركات التدريب الخاصة : على أي منظمة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة ، أن تطمئن على جدية التدريب فيها ، و أن تفحص سوق التدريب ، و أن تقوم بتقييم هذه المكاتب والشركات الخاصة .

- برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب ، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة مثل ( الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة ) أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية ، و هي عادة برامج تهدف إلى رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

#### 4- أنواع التدريب حسب المدة الزمنية:<sup>1</sup>

(أ) **التدريب قصير الأجل:** و يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع ، و في هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة ، و من عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للامام بكافة المعلومات التدريبية و استيعابها بالكامل ، و فيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت .

(ب) **التدريب طويل الأجل:** تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر ، و من امتيازات هذا التدريب حصول المتدرب على المعلومات وافية و دقيقة ، و من عيوبها اضطرار الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب ، مما يرفع التكاليف على المنشأة ، و يدخلها في مشاكل عملية عند إنهاء خدمات الموظف الجديد .

<sup>1</sup> محمد فالخ صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص ص 108-109 .

I-2-2. طرق التدريب:

- **طريقة النقاش:** يعتمد هذا الأسلوب على حيوية كل من المدرب إذا كان يشجع المتدربين على طرح الأسئلة ومناقشة المواضيع المختلفة و المتعلقة بالدرس التدريبي، حيث تظهر كفاءته في قدرته على خلق جو من الحماس والاستعداد للمناقشة و الرغبة في التعليم و التدريب، و تكون المناقشة إما بين المتدربين و المدرب أو بين المدربين أنفسهم.
- **طريقة المحاضرة:** و يتم فيها نقل المعلومات و المعارف من خلال إلقاء دروس على المتدربين، تتضمن مختلف المعارف و المعلومات الجديدة التي تساعدهم على فهم جزئيات و تقنيات عملهم .
- **طريقة التلمذة الصناعية:** يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب المتدرب مستوى أعلى من المهارة المهنية ، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعلمًا نظريًا و عمليًا، حتى يصبح المتدرب على علم تام بدقائق المهنة التي يعمل فيها .
- **طريقة برامج إعادة التدريب:** و يظهر هذا النوع من التدريب كضرورة عندما تظهر تطورات و تغيرات تكنولوجية و علمية متعلقة بالعمل يجب على الأفراد تعلمها و معرفتها من أجل استخدامها في عملهم، كما يظهر أيضا عندما يتم نقل الأفراد أو تغير وظيفتهم أو ترقيةهم<sup>1</sup>.
- **طريقة البريد الوارد:** في محاولة أخرى لإبراز الواقع، و للحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطائه ملف به مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد من البريد اليومي و على المتدرب أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد.
- **طريقة الوقائع الحرجة:** يقوم المدرب بتشجيع المتدرب على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير(حرجة) و الخاصة بموضوع التدريب، و تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدرب على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة و الممارسة.
- **طريقة المباريات الإدارية:** يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، و يطلب من المتدربين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و ينصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات. و ينمي هذا الأسلوب لدى المتدربين مهارات التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة و كل قرار يتخذونه، و يخص هذا الأسلوب المشكلات التي يمكن التعبير عنها رقميا مثل التكاليف و الأسعار و غيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نوري منير ، قلش عبد الله ، تقييم برامج التدريب الموجهة لتدعيم منهج إدارة الجودة الشاملة ، ملتقى حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، سعيدة ، بدون سنة ، ص ص 7-8.

<sup>2</sup> سليمان خليل الفارس و آخرون. إدارة الموارد البشرية، ديوان جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص 192.



- **طريقة تمارين سلة البريد:** تتكون تمارين السلة من عينة ممثلة للأداء المطلوب في كل جوانب الوظيفة عن شهر أو سنة، وفي هذه الطريقة فإنه يتم تزويد المتدربين بمواد تعطيهم خلفية عن الموضوعات ذات العلاقة، وكذا الخرائط التنظيمية، وأدلة السياسات، والقوائم المالية والتقارير، بالإضافة إلى معلومات تمثل مواقف تجاه قضايا خلافية، وذلك لدراستها قبل أن يبدأ التدريب. ثم يعرض بعد ذلك على المتدربين مجموعة من المذكرات، والتقارير والخطابات، والمكالمات الهاتفية وما دار في زيارات أو اجتماعات تمثل ما يرد للمدربين من بريد ويقوم المتدرب من موقع دوره كمدير باتخاذ القرارات المناسبة، وفي كل حالة فإن المتدرب يلزم نفسه كتابة بتصرف معين تجاه ما يحتويه البريد من موضوعات، ويتم ذلك في وقت محدد حتى يكون التدريب واقعيًا وحتى يكون هناك ضغط يماثل ما يتعرض له المدير في الحياة العملية. وبعد مرحلة اتخاذ القرارات تأتي مرحلة المناقشة والنقد لما قام به المتدربون من تصرفات وما توصلوا إليه من قرارات حيث يتم تحليل وتقويم كل التصرفات والقرارات، ثم يعطى المتدربون معلومات مرتدة عنها.
- **طريقة تهيج الأفكار:** في طريقة تهيج الأفكار - والتي تسمى أيضا التحريك الحر للأفكار، أو إطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعي - فإنه يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة مع تشجيع المتدربين الحر بين أفكار أفراد المجموعة. وفي هذه الطريقة فإن كمية الأفكار المتولدة تعطى أسبقية على نوعيتها، حيث إن الحكم على نوعية يؤجل بشكل معتمد إلى وقت لاحق، وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.
- **طريقة فرق الحوار:** في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد من (3-10) تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع. وعادة ما يمثل المقدمون أنواعا مختلفة من التخصصات والخبرات والاتجاهات الفكرية. وعادة ما يتم اختيار المقدمين من الموظفين التنفيذيين أو الإداريين وفي بعض الأحيان يتم دعوة خبراء المنظمة للمشاركة، وفي أحيان أخرى قد يقوم المتدربون أنفسهم بالمشاركة كمقدمين ويلي التقديم تشجيع المتدربين على المشاركة عن طريق توجيه أسئلة لكل متقدم.<sup>1</sup>
- **تمثيل الأدوار:** تهدف طريقة تمثيل الأدوار أن يلعب كل شخص دور مختلفا و بذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم، والمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه والطالب الذي يلعب دور أستاذة يتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم، وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما يحدث يلعب كل

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي ، التدريب الإداري ، دار مناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 358-363 .

متدرب دورا محددًا فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه ،فان الكثير من الحقائق تتضح أمامه ، وقد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير.<sup>1</sup>

### I-2-3. معوقات التدريب:

هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقًا في وجه العملية التدريبية و لا يستطيع التدريب أن يجدي معها ولا يمثل لها الحل الصحيح منها :

- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت و عدم تحديد الاختصاصات و توزيع المسؤوليات بين الأفراد.
  - غياب السياسات التي ترشد العمل و توجه اتخاذ القرارات و تعتبر أساسا يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات .
  - سوء التخطيط أو انعدامه على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها.<sup>2</sup>
  - ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور ، أو سوء معاملة المشرفين لهم .
  - منازعات الأفراد مع بعضهم البعض ، و يكون التغلب على هذا المشكل بالتحفيز سواء المادي أو المعنوي .
  - ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجديد لبرامج التدريب ، وكذا تنفيذه و متابعته و تقييمه .
- ومما سبق و لكي يكون التدريب ناجحًا في علاج مشاكل المؤسسة لابد أن تكون هذه المشاكل ناشئة عن:
- نقص في مهارات الفرد و قدراته لتأدية عمله .
  - نقص في معلومات الفرد عن العمل .
  - عدم تناسب مفاهيم و سلوك الفرد مع متطلبات العمل .
- ويعنى أن تكون مشكلة الأداء ناجحة عن بعض أوجه القصور في موصفات العامل نفسه ، حتى يمكن للتدريب أثر في علاجها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق الرحاحلة ، زكرياء احمد العزام ، السلوك التنظيمي (في المنظمات) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 323 .

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه ، طرق إبداعية في التدريب ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 39 .

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص ص 96-97 .

### I-3. مراحل البرنامج التدريبي:

يمر البرنامج التدريبية بمراحل مترابطة و متكاملة و متتالية حيث يعتمد كل منها على ما سبق من مراحل و تتكون من أربعة مراحل و هي:

- تحديد الإحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة و تقييم البرامج التدريبية.

و فيما يلي تفصيل لهذه المراحل.

#### I-3-1. تحديد الإحتياجات التدريبية:

##### I-3-1-1. مفهوم تحديد الإحتياجات التدريبية:

تعرف الإحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء بالمنظمة و اتجاهاتها المستقلة المحددة في خططها الإستراتيجية ، و من تحليل للأهداف التنظيمية ، و أسس التنظيم و مقوماته ، و من تقييم أداء الموارد البشرية و تحليل مؤشرات الكفاءة و المناخ التنظيمي و العمل و الأفراد .<sup>1</sup>

تعرف الإحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف الذي يشغل وظيفة معينة لكي يكون مناسباً ولائقاً لشغل هذه الوظيفة من خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية و المهارات و القدرات التي تتوفر فعلياً في الموظف الذي يشغلها .<sup>2</sup>

الإحتياجات التدريبية هي مجموعة المهارات و المعارف و الاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في المؤسسة أو وظيفة معينة من اجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة و فاعلية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ، ص ص 96-97 .

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعية ، مرجع سابق ، ص 97 .

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، تصميم و تنفيذ و تقييم برامج التدريب ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص 13 .

### I-3-1-2. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تؤدي الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها ، وتتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية :<sup>1</sup>

1. كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم .
2. تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي .
3. تعد الأساس الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة .
4. تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح .
5. عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد و المال و الوقت المبذول في التدريب .
6. معرفة الاحتياجات التدريبية تسبق أي نشاط تدريبي مهني و تأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها .

### I-3-1-3. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

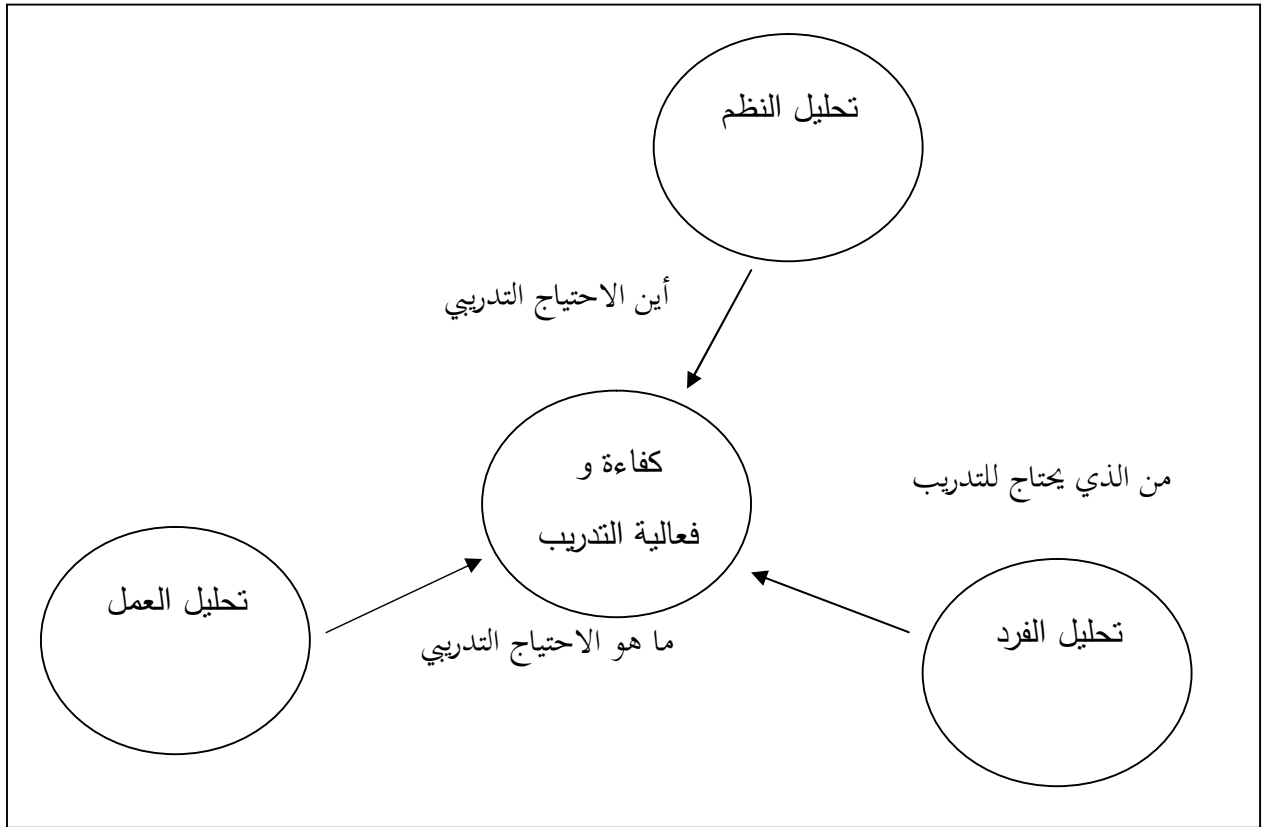
توجد أمام اختصاصي التدريب ثلاث طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية :<sup>2</sup>

- الطريقة الأولى تحليل التنظيم و هي تجيب عن سؤال مهم هو : أين تقع الحاجة للتدريب (في أية إدارة أو فرع أو قسم) .
- الطريقة الثانية تحليل العمل و ذلك للإجابة عن سؤال مهم آخر هو : ما نوع التدريب المطلوب (مهارات، معلومات، اتجاهات) و ما هو العمل أو الجزء من الوظيفة الذي يلزم له التدريب .
- الطريقة الثالثة تحليل الفرد التي يجب بدورها عن سؤال مهم هو : من الذي يحتاج إلى التدريب. و سنوضح هذه الطرق الثلاث في الشكل التالي :

<sup>1</sup> عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ، ص ص 98 - 99 .

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص ص 102-103 .

الشكل رقم (02) طرق تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: بلال خلف السكارنة، الحقائق التدريبية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011، ص 105

1) تحليل التنظيم : ويتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التدريب و أيضا:

\*التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي و المستقبلي .

\*التأكد من الأداء التام لتنظيم و بالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية و المادية .

\*التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة .

و يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وكافة المستويات في المؤسسة ، وهي عملية مستمرة بمعنى أنها لا تتم مرة واحدة في حياة المؤسسة ، فاستخدام التدريب يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار

الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات و التطورات الداخلية و الخارجية و التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو و تطور المؤسسة<sup>1</sup>.

(2) تحليل العمل : يتركز هذا المدخل على تحليل العمل الذي يقوم الفرد لتحديد محتواه الحقيقي من حيث واجباته ومسؤولياته وصلاحياته والظروف البيئية التي يؤدي ضمنها والاتصالات التي يتضمنها والمخاطر التي يحتويها، والمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائه، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد كل ما يتعلق بالعمل لمعرفة الاحتياجات التدريبية التي تتطلبها عملية أداء هذا العمل بشكل ناجح وكفؤ.<sup>2</sup>

(3) تحليل الفرد : ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من الناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه واتجاهاته حاجاته وسلوكه الوظيفي، مدى تعاونه، حبه للعمل وإخلاصه وقدرته على الاتصال والتفاهم مدى انسجامه مع الآخرين.<sup>3</sup>

## II-3-2. تصميم البرنامج التدريبية:

تعتبر عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوة الثانية من خطوات العملية التدريبية ، حيث أن التصميم الجيد يضمن لنا تحقيق الأهداف التدريبية المسيطرة بفعالية ، سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد ، و يقصد بتصميم برامج التدريب ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية و تحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين.<sup>4</sup> وتهدف عملية التصميم للبرنامج التدريبي وضع خطة كاملة لتنفيذ البرنامج التدريبي بدءا من الأهداف وحتى ميزانية التدريب و سنذكرها كالتالي:<sup>5</sup>

**I-3-2-1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حدثت من قبل آخذين بنظر الاعتبار الظروف التنظيمية و البيئية المحيطة و العلاقة بين هذا البرنامج و البرامج الأخرى التي نفذت و التي في طريقها للتنفيذ و المستوى الإداري المراد تدريبية .

**I-3-2-2. تحديد مستوى البرنامج التدريبي:** تحديد مفردات البرنامج النظرية و العملية بحيث يشمل كافة مفردات الدورات التدريبية أو البرامج التدريبية السابقة و ما جرى عليها من إضافة و تطوير بحيث يؤدي تنفيذها إلى تحقيق أهداف البرنامج .

<sup>1</sup> أحمد بن يحي ربيع، دور التدريب في دعم عملية الابتداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، 2009، ص75.

<sup>2</sup> لحسن بويرش، علي مناد، سهام شيهاني، العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، 2009، ص7.

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص155.

<sup>4</sup> بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر3 ، الجزائر، 2010، ص 85 .

<sup>5</sup> نجم العزاوي ، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفات الدولية 10015 ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 191-193 .

**I-3-2-3.** تحديد المادة التدريبية: تعتبر المادة التدريبية ذات أهمية كبيرة في البرنامج التدريبي لأنها أحد عناصر

عملية التدريب ، و يقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب و المقالات و البحوث والمحاضرات ... الخ التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي و التي تتعلق بالموضوعات التي يدرسونها.

**I-3-2-4.** اختيار أساليب التدريب الفاعلية: هناك الكثير من أساليب التدريب الفردية و الجماعية لذلك يقتضي

اختيار الأسلوب التدريبي المناسب و المؤثر على المتدربين حتى يكون أكثر فاعلية في التأثير من خلال تحديد المستوى الإداري المراد تدريبيه ، وهل الجماعات المراد تدريبهم صغيرة أم كبيرة ، وهل التدريب فني أم إداري ، داخلي أم خارجي .

**I-3-2-5.** اختيار وسائل التدريب أو وسائل العرض: يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب

ليساعده في تحقيق أهداف عرضيه لموضوعه التدريبي و ذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدربين على أن يؤخذ بنظر الاعتبار عند اختيار الوسيلة التدريبية التوضيحية المساعدة ما يلي :

1- اعتبارات عملية : السعر ، البساطة ، عدد المتدربين ، فترة البرنامج .

2- اعتبارات تتعلق بالمتدرب : نوعية و مستوى وخلفية وخبرة المتدربين .

3- اعتبارات تتعلق بالمدرّب : القدرة والمهارة على الاستخدام .

**I-3-2-6.** تحديد الزمان ومكان للبرنامج التدريبي: يقع البرنامج التدريبي تحت ضغوط الزمن ، لان من مصلحة

الجميع (مدرّب،متدرب،إدارة البرنامج) أن ينتهي البرنامج التدريبي بشكل سريع و قد يكون التدريب متعلقا بمواعيد نهائية لتجهيز آلات أو ترويج منتج أو سلعة لذا يجب أن يكمل البرنامج التدريبي وقته المحدد له لان مدة البرنامج التدريبي تختلف من برنامج لآخر باختلاف أهدافه و نوعيته و المستوى الإداري لمتدربين .

كما انه لكل برنامج تدريبي بيئة الخاصة به ، و يمكن أن تلعب نوعية التدريب (معارف،مهارات،سلوكيات) دورا في تحديد مكان التدريب فقد يكون مكان التدريب داخليا (قاعة مهياًة من حيث الهدوء والخدمات الإنسانية والضيافة) أو يكون مكان التدريب خارجيا ، وعند ذلك يتطلب الأدوات والأجهزة والتجهيزات الملائمة للبرامج التدريبي .

**I-3-2-7.** اختيار المدربين: عملية اختيار المدربين ليست عملية سهلة لأنها تعتمد على تخطيط منظم وسليم

واختيار الأكفأ ، وقد يكون المدرب من داخل المنظمة كوجود إدارة خاصة بالتدريب أو من خارج المنظمة كالمراكز أو الهيئات المتخصصة في التدريب وسواء كان المدرب من الداخل أو الخارج فيجب أن يكون مؤهلا ومدربا ذات كفاءة عالية ،وهذا ما يفرق المدرب الفعال عن غيره .

**I-3-2-8.** اختيار المتدربين: من عوامل نجاح البرنامج التدريبي نوعية المتدربين ، و ملائمتهم لبرنامج التدريب من حيث العدد و المستوى المعرفي و المهاري ، ودوافع التدريب ، لذلك من الضروري أن يكون الاختيار دقيقا و موضوعيا وفي ضوء الاحتياجات التدريبية.

**I-3-2-9.** ميزانية التدريب: يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه. كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجاً اقتصادياً، كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب<sup>1</sup>).

### **I-3-3.** تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم. إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.

و هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

1. التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.

2. التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد.

3. توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية.

4. إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.

5. التعرف على خبرات وتطلعات المدربين.

6. التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.

7. دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها.

تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب . والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 484.



**I-3-3-1. الجدول الزمني للبرنامج:** يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحة، والتسجيل، والاختبارات، وحفل الختام،

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلا) لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضا حسب مستوى المتدربين.<sup>1</sup>

### **I-3-3-2. مكان التدريب:** قد يكون مكان التدريب داخل المؤسسة أو خارجها

#### **1- تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة :** ويعرف هذا التدريب بالتدريب الداخلي ، حيث تتولى وحدة

التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج ، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة وفرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ ، لكن ما يعاب عليه هو محدودية الخبرة و المهارات لأنها مشتقة في غالبها من العمل بالمؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

#### **2- تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة :** يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز تدريب

متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي ، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة ، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من المؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات و التجارب ، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة ونافعة.<sup>2</sup>

### **I-3-3-3. المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج :** يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو

أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ، ص 126 - 127 .

<sup>2</sup> موسى هالة ، هبول وسيلة ، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة ، مذكرة ماستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة آكلي محند او الحاج البويرة ، الجزائر ، 2015، ص 20 .

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي مايلي :التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين، وتوفير المساعدات التدريبية، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والإلتزام به، وأخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج. كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضاً علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي، وعدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين، أو بين المتدربين بعضهم البعض.<sup>1</sup>

### I-3-4. متابعة وتقييم البرنامج التدريبي:

#### I-3-4-1. مفهوم متابعة وتقييم البرنامج التدريبي:<sup>2</sup>

- متابعة البرنامج التدريبي : عملية مستمرة للتأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة لتحقيق الهدف وتجاوز جميع المعوقات التي قد تعترض سير التنفيذ بصورة مستمرة .
- تقييم البرنامج التدريبي : معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ، وبيان نقاط القوة و الضعف بالبرنامج حتى يمكن تجاوزها في البرامج القادمة و تصبح أكثر فاعلية .

#### I-3-4-2. أهداف متابعة و تقييم البرنامج التدريبي:<sup>3</sup>

- التأكد من نجاح البرنامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ .
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقيق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.
- التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه .
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب ، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية .
- متابعة التطور العلمي و العلمي في المجال الذي يعملون به.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 490 .

<sup>2</sup> نجم العزاوي ، مرجع سابق ، ص 194 .

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق ، ص ص 43-44 .

I-3-4-3. طرق متابعة و تقييم البرنامج التدريبي:

أولاً: طرق متابعة وتقييم البرامج التدريبية الوصفية:<sup>1</sup>

1- تقييم البرامج التدريبية

أ) تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ: وهذا يعني ضرورة التأكد من أمرين هما احتواء البرنامج التدريبي على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها، والتأكد من تصميم البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع واحتواء المادة التدريبية للتحقق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها أو لأجلها البرنامج.

ب) تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ: وهي إلى جانب توفر متطلبات التدريب ومكانه فهي:

- أن تتأكد من أن نسب الحضور للمتدربين في البرنامج التدريبي تقارب 100 % .
- ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة و إبداء الرأي و الإجابة عن الأسئلة.
- ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمها كتابة.
- ث) تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ: تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها هي عملية تقييم المتدربين، وهنا لا بد من الإشارة إلى إستراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة المقارنة والتي تعتبر أكثر الطرق شيوعاً لتقييم التدريب بعد تنفيذه.

2- متابعة و تقييم المدربين : وتمثل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التدريبية فلا تهم أدوات التدريب، ولن ينفع كثيراً اختيار المدرب وإعداده لمهمته بل مواصلة متابعته لتطويره .ومن النقاط التي لا بد من التركيز عليها هي أن يكون المدرب حسن المظهر والسلوك عادلاً وموضوعياً في تصحيح الاختبارات للمتدربين، ملماً بالتعامل الإنساني مع المتدربين، عارفاً بطرق التدريب وطرق إيصال أفكاره للآخرين.

3- متابعة وتقييم المتدربين: علاوة على ضرورة متابعة المتدربين أثناء التدريب ومراقبة وتسجيل نواحي القصور، كمقدار الجهد المبذول والمخصص للتدريب، ورغبتهم في التدريب، ومتابعة نشاطات البرنامج، و انتظامهم في الدوام

<sup>1</sup> بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مسيلة، 2006، ص 99-100.

ومناقشاتهم البناءة، فإن هناك من الطرق التي تكشف من خلالها مدى استفادتهم من المنهج التدريبي وهي: ردود فعل المشتركين في برنامج التدريب، التعلم، سلوك الفرد في العمل .

### ثانياً الطرق الكمية<sup>1</sup>:

تتمثل الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب في البرمجة الخطية وهي وسيلة بيانية ورياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من برامج تدريبية أو غيرها لغرض تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق أقل كلفة ممكنة أو تحقيق أكبر عائد ممكن وبعبارة أخرى، فإن استخدام البرمجة يمكن القائمين على إدارة التدريب من اتخاذ قرارات صائبة يتحدد أقصى عدد من المتدربين في الدور المزمع إقامتها وفق الإمكانيات المتاحة واستخدامها استخداماً أمثلاً .

### I-3-4-4. صعوبات تقييم التدريب:<sup>2</sup>

- أن كثير من البرامج التدريبية تأتي بغير أهداف أو أهدافها مصاغة بطريقة عامة أو نابعة من الخيال.
- عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتدريب.
- صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في النجاح وإخفاق البرنامج التدريبي، هل السبب فترة البرنامج أم المادة العلمية أم المدربون أم المتدربون، أم ظروف المنظمة.
- عدم إعطاء مرحلة تحديد الاحتياجات في العملية التدريبية ما تستحقه من اهتمام مما يؤدي إلى خلل في العلاقة بين الاحتياج التدريبي والبرنامج التدريبي الأمر الذي يصعب معه قياس فعالية التدريب.
- قلة الاهتمام لدى المنظمة في تطوير معايير القياس وتقييم أثر التدريب خاصة بما تعكس أهداف وطبيعة وثقافة المنظمة.
- عدم الربط بين مراحل العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات، تصميم البرنامج، تنفيذ البرنامج، تقييم البرنامج) والتعامل مع كل عملية بصورة منفردة مما يؤدي إلى صعوبة تقييم التدريب وأثره على أداء الفرد والمنظمة.
- التحديد غير الدقيق لعناصر ومعايير قياس التدريب والتي يمكن معها الحكم على نجاح أو فشل التدريب.

<sup>1</sup> بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مرجع سابق ، ص101.

<sup>2</sup> بن عيشي عمار، مرجع نفسه، ص 104 .

## خلاصة:

حاولتوا في هذا الفصل إلقاء الضوء على التدريب، بدءا بالتعاريف التي رأيناها هامة و مفيدة و خلصنا إلى أن التدريب نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى معارف و مهارات و خبرات الأفراد أو تعديل سلوكهم.

تطرقنا بعد ذلك إلى تبيان أهمية التدريب و التي تتجسد في جانبين هامين، منها ما يتعلق بالمنظمة و منها ما يتعلق بالعاملين .

ثم انتقلنا إلى تحديد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها جراء هذه العملية و التي من بينها تنمية المعارف، تنمية المهارات و تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل. كما تطرقنا إلى أهم المبادئ الخاصة بالتدريب و الأنواع التي تمثل خيارات متاحة أمام المنظمة حيث تقسم سواء حسب مرحلة التوظيف أو نوع الأعمال أو حسب مكان التدريب، لنعرج بعدها على معوقات التدريب.

كما انصب اهتمامنا أيضا في هذا الفصل على مراحل البرنامج التدريب التي تتبعها المنظمات و التي تلخصت في أربعة مراحل متتالية، حيث تمثلت المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما الثانية تعلقت بتصميم البرنامج التدريبي و ذلك انطلاقا من النتائج التي تم التحصل عليها في المرحلة السابقة، و تتعلق المرحلة الثالثة بتنفيذ البرنامج التدريبي و تطبيقه على أرض الواقع، أما المرحلة الرابعة و الأخيرة تمثلت في متابعة و تقييم البرنامج التدريبي و ذلك بغية الاستفادة من الأخطاء التي تم الوقوع فيها والاستفادة منها في المرات القادمة.



**الإطار النظري للتعلم التنظيمي**

## تمهيد:

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

ومن بين أهم هذه المفاهيم التعلم التنظيمي الذي تهتم به المنظمات نظرًا لأهميته وما يحققه من فوائد وإيجابيات خاصة إذا استطاعت من خلاله أن تصبح منظمةً متعلمةً أو قابلةً للتعلم، وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على الإطار النظري والمفاهيمي حول التعلم التنظيمي من خلال التعرض للمباحث التالية:

II-1. ماهية التعلم التنظيمي.

II-2. أساسيات التعلم التنظيمي.

II-3. ماهية المنظمة المتعلمة.

II-4. أثر التدريب على التعلم التنظيمي

## II-1. ماهية التعلم التنظيمي

يعد 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 وغيرها.

## II-1-1. مفهوم وخصائص التعلم التنظيمي:

## II-1-1-1. مفهوم التعلم التنظيمي:

"يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 م من قبل (Argyris, Schon) في كتابهما "Organizational Learning" إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة"<sup>1</sup>، ويمكن عرض بعض هذه التعريفات وهي:

حيث عرفه Peter Senge على أنه "الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية."<sup>2</sup>

كما عرف بأنه "عملية تشتمل على التغيير في القاعدة المعرفية تحدث من خلال تفاعل الفرد مع المؤسسة، ومن خلال تفاعل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويهدف إلى إحداث توافق بين النظام وبيئته الداخلية والخارجية، كما يساعد في الوصول إلى مستوى عالي من القدرة على حل المشكلات."<sup>3</sup>

وعرف أيضا أنه "مجموعة من الأفراد يطورون قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون بها من خلال توسيع أنماط تفكيرهم."<sup>4</sup>

ويعرف على أنه "العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من جميع أعضاء المنظمة."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، علاوة نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص 5-6.

<sup>2</sup> رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي بمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 6.

<sup>3</sup> رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 207.

<sup>4</sup> Daniel Belt, *Entreprise apprenante, édition organisation*, Paris, 2003, P49.

<sup>5</sup> بريطل فطيمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 5.



و من خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي بأن التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف معها داخليا وخارجيا، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

## II-1-1-2. خصائص التعلم التنظيمي :

- توجد مجموعة من الخصائص لتعلم التنظيمي تتمثل في :
- يعتبر عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، 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 وغيرها.<sup>1</sup>
- الحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح لذاكرة المؤسسة.
- يتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المؤسسة وتوظيفها في التجارب اللاحقة.<sup>2</sup>
- يعتبر عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.<sup>3</sup>
- يتصف بالعمل الجماعي وروح الفريق وترتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من جهة نظر المشرفين (دراسة ميدانية)، مجلة المنارة، المجلد 7، العدد 2، 2001، ص 73.

<sup>2</sup> سيرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 140-141 .

<sup>3</sup> رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص 214-215 .

<sup>4</sup> خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012، ص 30 .

II-1-2. أهمية ومبادئ التعلم التنظيمي :

II-1-2-1. أهمية التعلم التنظيمي :

- قد أصبح التعلم التنظيمي ضرورة إستراتيجية وملحة لبقاء واستمرار المنظمات وتقدمها فقد زاد الاهتمام به خاصة خلال السنوات الأخيرة لما له من أهمية يمكن طرحها فيما يلي:<sup>1</sup>
- يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي.
  - خلق فرصاً للميزة التنافسية المستدامة.
  - يجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة.
  - يعتبر التعلم التنظيمي تحدياً تمارسه منظمات اليوم لمواجهة الضغوطات، إذ أن المنظمات التي لا توظف التعلم التنظيمي بصورة ناجحة تجد نفسها بين الخاسرين.
  - يساعد التعلم التنظيمي على تثبيت مجموعة من القيم والأفكار وطرق لأداء الأعمال في الممارسات اليومية لدى المنظمة التي تتبنى التعلم التنظيمي.
  - يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والحفاظة عليها .
  - تلعب عملية التعلم التنظيمي دوراً أساسياً عند تطوير تكنولوجيا العمليات.
  - كما يمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي وذلك من خلال فوائد هي:<sup>2</sup>
  - يقدم أفكار 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 على الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى الأحداث.
  - الأداة الفعالة بالنسبة للمؤسسة لإدارة التغيير ، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات .

<sup>1</sup> عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 26.

<sup>2</sup> شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، 2014، ص ص 113-114.

II-1-2-2. مبادئ التعلم التنظيمي :

في ما يلي المبادئ العامة التي تحكم عملية التعلم التنظيمي في الحياة العملية والتي تتمثل في التالي<sup>1</sup> :

**1- مبدأ الهدف** : يتحقق التعلم من خلال سعي الإنسان إلى تحقيق أهداف يرغبها ( لا بد من وجود هدف حتى يحدث التعلم).

**2- مبدأ الاستجابة** : إن التعلم يتضمن تغيير الإنسان لسلوكه ما واستبداله بسلوك آخر استجابة لمؤثر ما (يفعل شيئاً ما مقابل الحصول على ما يريد).

**3- مبدأ التكامل** : تتكامل مجموعة من العوامل لكي يحدث التعلم وذلك من خلال الخبرات السابقة، الإدراك الجيد، ووضوح النتائج المترتبة على السلوك الجيد، مقارنة بنتائج السلوك الحالي.

**4- مبدأ الوضوح** : كلما كانت الأشياء والمواقف والعلاقات بينها واضحة كلما كانت قدرة الإنسان وسرعته في التعلم أكبر.

**5- مبدأ الرغبة** : تتحدد سرعة التعلم بمدى رغبة الإنسان في تحقيق النتائج التي يسعى إليها.

**6- مبدأ الطاقة** : لكل إنسان طاقة محدودة على التعلم (بمعنى قدرة محدودة في تغيير أنماط السلوك).

**7- مبدأ التوافق** : يستطيع الإنسان تحويل خبراته والسلوك المستفاد منها بين المجالات المتوافقة أي يلجأ للسلوك الجديد في المواقف ذات العلاقة.

**8- مبدأ الجماعة** : رغم أن التعلم عملية فردية في الأساس، إلا أنها تتأثر (سلباً وإيجاباً) بالجماعة أو الفريق التي ينتمي إليها الفرد.

**9- مبدأ معرفة النتائج** : إنّ معرفة الإنسان بنتائج السلوك الجديد تمثل حافزاً لسرعة التعلم والمثابرة على السلوك الجديد أو الابتعاد عنه

كما أن هناك مجموعة من المبادئ الأخرى التي يجب أخذها بعين الاعتبار لإحداث عملية التعلم لدى الأفراد، حيث تعتبر معظم أشكال السلوك التي يمارسها الفرد هي نتيجة للتعلم، لذلك يجب مراعاة المبادئ التالية:<sup>2</sup>

- كلما توافر لدى الفرد رغبة نابغة من دوافعه في الداخل كلما كانت عملية التعلم أسرع.

- يتوافر لدى الفرد طاقة كبيرة ولكن استغلال هذه الطاقة تتوقف على رغبة الفرد وإيمانه وقناعته بالتعلم، حيث

تزداد قدرات الفرد وخبراته كلما تعرض لأنواع جديدة من المعرفة ورغب في تعلمها (أي اهتم بها).

<sup>1</sup> فتحي أحمد ذياب عواد، السلوك الإنساني (في منظمات الأعمال الحديثة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 192-193.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفرجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 206-

- قدرات ورغبات الفرد على تعلم أشياء جديدة تتوقف على مقدار ما توفر لديه من معارف وخبرات في بيئة معينة في مجتمعات وبيئات متنوعة.
- يستطيع الفرد استخدام ما توفر لديه من معارف وخبرات في بيئة معينة.
- تساعد جماعة العمل على زيادة قدرة الفرد في تعلم أفكار ومفاهيم جديدة قد تكون ايجابية أو سلبية.
- معرفة الفرد لنتائج عمله تساعد وتحفزه على الإسراع في عملية التعلم.

### II-1-3. أنواع التعلم التنظيمي :

هناك عدة تصنيفات للتعلم التنظيمي ومن أشهرها:

**التصنيف الأول :** يصنف كل من Argyries Et Shon التعلم التنظيمي إلى ثلاث أنواع :

- أ- **التعلم ذو الاتجاه الأحادي:** وهذا النوع من التعلم يحدث عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وأهدافها، وهذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها و كفايتها، ولا يطالب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة، وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر، وهو مشابه للتعلم التكيفي<sup>1</sup>.
- ب- **التعلم المزدوج الاتجاه:** وفق هذا النوع من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها ، فبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات فان البحث يتجه نحو أسباب المشكلات ، وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها.<sup>2</sup>
- ت- **التعلم ثلاثي الاتجاه:** ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث التعلم في المؤسسة ، وكذلك في التحول حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تم 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>3</sup>

<sup>1</sup> طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، المجلة الإدارية العامة، المجلد 46، العدد 2، ماي 2006، ص 250.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس ، إدارة المعرفة في المنظمات والأعمال ، دار وائل للنشر ، سوريا ، 2013 ، ص 184 .

<sup>3</sup> رضا إبراهيم المحجي ، مرجع سابق، ص 218 .

التصنيف الثاني : قدم توماس كان (T-Kuhn) في كتابه ( بنية الثورات العلمية) والذي يميز فيه التعلم الاعتيادي والتعلم العالي ( الاستثنائي):<sup>1</sup>

أ- التعلم الاعتيادي (Normal learning): هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

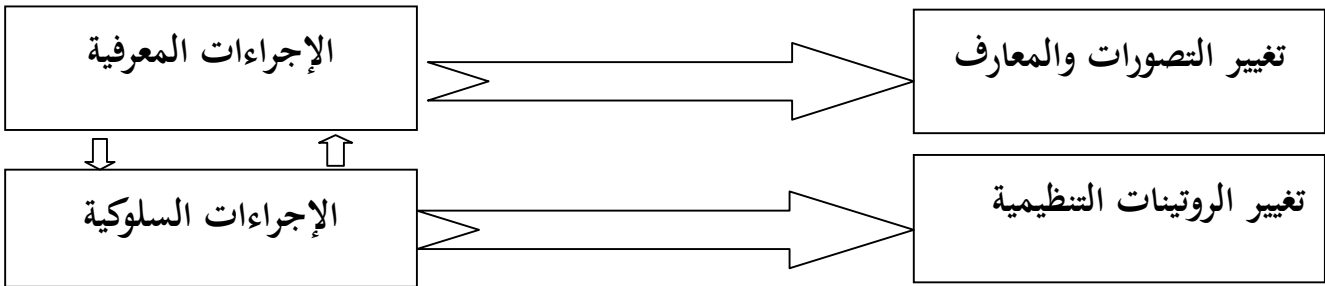
ب- التعلم الاستثنائي أو العالي (High Learning): هو الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة. حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تحرك الاستقرار وتُهمز بعمق المفاهيم والمبادئ القديمة السابقة وتدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم لهذا يتسارع التعلم الاستثنائي الذي يكون بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الفوضى والاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في المنظمة ولعل التعلم الخلاق الذي يميزا لأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز الأفراد المميزين الذين يتعلمون من تجاربهم الخاصة.

التصنيف الثالث: التعلم المعرفي والتعلم السلوكي<sup>2</sup>

أ- التعلم المعرفي (Cognitive Learning): هو الذي يترجم من خلال تغيرات إدراكية ونماذج التفكير التي تطبق في الطريقة التي تنظر بها للمنظمة والمحيط.

ب- التعلم السلوكي (Behavioral learning): يعتمد التغيير الإجراءات والروتينات التنظيمية في تطبيق طرق العمل ونشاط المنظمة . يعتبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم السلوكي، فأثناء عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك يكون كل من الجوانب المعرفية والسلوكية للتعلم مترابطة أكثر منها متسلسلة. ففي المنظمة المسير يتخذ قرارات من خلال إدراكاته وتجاربه. إذ يوجد تداخل ما بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي للتعلم . والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03) إجراءات التعلم المعرفي والسلوكي



المصدر: عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012، ص 34

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص ص 55-56 .

<sup>2</sup> خيرة عيشوش، مرجع سابق، ص ص 33-34 .

التصنيف الرابع: قدم سينج (Senge) نوعين من التعلم وهما:<sup>1</sup>

أ- **التعلم التكيفي**: هو تعلم يركز حول التعايش مع الأوضاع الحالية ، ويركز حول المشكلة دون التأمل في طريقة الحل أو كيف نتعلم من المشكلات.

ب- **التعلم التوليدي**: هو تعلم يقوم على الإبداع لأنه يتطلب أفكار وطرق جديدة في الشركة ، لذا فهو يوسع قدرات الشركة نحو الفرص المتاحة ويركز على التجريب المستمر والتغذية العكسية في تحديد المشكلات و حلها ، ويرى سينج (Senge) أن التعلم التوليدي الذي تتصف به منظمات التعلم يتطلب: التفكير النظامي ، الرؤية المشتركة ، الإجابة الشخصية ، التعلم الفرقي ، التوتر المبدع بين الرؤية والواقع.

<sup>1</sup> أزهار عزيز العبيدي ، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية ، مجلة الغري للعلوم الإدارية ، المجلد 2 ، العدد 9 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، بغداد ، 2009 ، ص 155.

## II-2. أساسيات التعلم التنظيمي :

إن التعلم عملية ديناميكية وضرورية يحتاج إليها الأفراد والمنظمات للبقاء والنمو والتطور، حيث أنها تمكن الأفراد والمنظمات من فهم التغييرات والتطورات التي تحدث حولها وبالتالي تحديد المواقف المناسبة في التعامل معها وعلى الرغم من وجود تقارب في تحديد مستويات التعلم التنظيمي إلا أن عددا كبيرا من الدارسين أشاروا إلى أنه يقع في ثلاث مستويات، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مستويات التعلم التنظيمي، استراتيجياته ومعوقاته .

## II-2-1. أبعاد التعلم التنظيمي (مستوياته) :

## II-2-1-1. التعلم على مستوى الفردي:

إن التعلم أساسي لنمو الأفراد وتطورهم حيث يعرف التعلم على مستوى الفرد أنه عملية اكتساب الأفراد للمعارف و المهارات الأساسية والمرتبطة بأداء المهام والأنشطة.<sup>1</sup>

عرف Daft Noé التعلم الفردي على أنه ذلك التعلم الذي يحدث تعديلات في سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال التدريب والخبرة والممارسة ، أما Simon فذهب أبعد من ذلك لتعرف هذا المستوى من التعلم يأخذ مكانه داخل العقل البشري، وأن المنظمات يمكن أن تعلم فقط إما من خلال تعليم أفرادها ومن خلال استقطاب أفراد جدد لديهم معارف وخبرات غير موجودة في المنظمة.<sup>2</sup>

وأضاف Jones أن التعلم على مستوى الفردي يعتمد بشكل كبير على إعطاء الأفراد الفرصة لتحمل مسؤولية قراراتهم ومحاسبتهم على تلك القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على التعلم والتجربة والتعلم من الأخطاء، ويرى الباحث أن بالإضافة لأهمية تمكين الأفراد وإعطاءهم الفرصة للتعلم بأنفسهم ومن أخطائهم ، فإنه من الضروري ربط هذا المستوى من التعلم بنظام حوافز يشجع الأفراد على اكتساب معارف جديدة باستمرار.<sup>3</sup>

وأشار سينج إلى أهمية هذا المستوى من التعلم في بناء المنظمة المتعلمة حيث ركز على ضرورة توفير كل ما يلزم لرفع مستوى تعلم الأفراد واكتسابهم معارف وخبرات وقيم وسلوكيات جديدة كونها تزيد من قدرتهم في بناء الميزة التنافسية وترفع من مستوى تعلم المنظمة، إلا أن تحقق هذا المستوى من التعلم يتطلب إدراك مبدئين أساسيين هما:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سميحة ثور، دور الثقافة التنظيمية في تحيين التعلم التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 48 .

<sup>2</sup> رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع النقيب OCToutat أدرار-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص 103 .

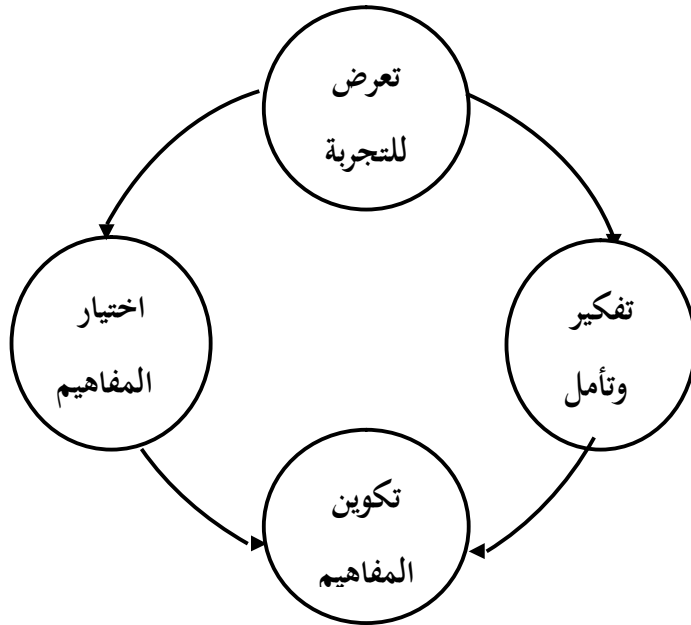
<sup>3</sup> رضا نعيجة ، مرجع نفسه، ص 104 .

<sup>4</sup> سميحة ثور، مرجع سابق، ص 49 .

❖ **المهارة الذاتية:** وهو إيجاد أفراد يتمتعون بدرجة عالية من التعلم والخبرة والكفاءة ولديهم الرغبة في اكتساب معارف جديدة باستمرار حيث ربط سينج تحقيق ذلك بإعطاء الأفراد فرصة أكبر للمشاركة وإجراء التجارب والتعلم من الأخطاء مع مساعدتهم على الوصول إلى فهم أفضل بما يقومون به.

❖ **النموذج العقلي:** وهو أن المنظمة بحاجة إلى تطوير نماذج عقلية جديدة لدى الأفراد توجههم نحو إيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام والبحث عن الحلول الإبداعية في معالجة المشاكل المعقدة والغامضة وأضاف جونس أن التعلم على المستوى الفردي يعتمد بشكل كبير على إعطاء الأفراد الفرصة لتحمل مسؤولية قراراتهم ومحاسبتهم على تلك القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على التعلم والتجربة.

#### الشكل رقم (04) عجلة التعلم الفردي



المصدر : سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر، عمان، 2009،

ص 307.

والمعنى من فكرة عجلة التعلم هو أنه عملية مستمرة تبدأ مع تعرض الفرد إلى مواقف جديدة " خبرة وتجربة " تختلف عن المعتادة، إن الفرد يعتمد على المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق فإذا تحققت صحتها يصل إلى تمسك بالسلوك الجديد أو المعدل، وإن ثبت له عدم صحة تلك المفاهيم تعود عجلة التعلم للدوران مرة أخرى، وتعتبر مواقع العمل هي أكبر مكان يتعرض فيه الإنسان إلى التجارب والخبرات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سميحة ثور، مرجع سابق، ص 49 .



## II-2-1-2. التعلم على مستوى الجماعي:

أشار سينج إلى ضرورة الاهتمام بالتعلم الجماعي وربطه بالتعلم الفردي في بناء المنظمة المتعلمة وذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات والفرق، و أضاف أنه عندما يتم تشكيل مجموعة تتضمن أفراد من وظائف مختلفة لتنفيذ مشروع أو مواجهة مشكلة ما فإن ذلك لا يساهم فقط في انتقال المعارف والخبرات بين الأفراد بل أنه سوف يساهم في إيجاد معارف جديدة نتيجة تلك التفاعلات و بالتالي الوصول إلى حلول إبداعية.

وقد حظي التعلم الجماعي باهتمام واكينس ومارسيك حيث أشارا إلى ضرورة تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام الفرق كونها تعتبر قناة فعالة لانتقال المعارف من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي وأضافا أن التعلم الجماعي مهم جدا لبناء المنظمة المتعلمة مونها تحتاج إلى أفكار وحلول إبداعية يمكن الوصول إليها من العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.

كما أن الاهتمام بالتعلم الجماعي لا ينصب على فرق العمل في مستوى التنفيذ فحسب بل امتد مفهومه ليشمل الفرق التي تتكون في المستويات الإدارية العليا والتي تعمل على صياغة إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وتوجه المنظمة إلى التعلم واكتساب المعرفة وغيرها من الأدوار القيادية<sup>1</sup>.

ومن وجهة نظر دينامكية نجد أن الجماعة تتمتع بأهمية كبيرة نظرا للتأثير المتبادل، الذي يظهر في علاقتها مع المنظمة، والذي يمكن توضيحه في النقطتين التاليتين<sup>2</sup> :

**1- تأثير الجماعة على المنظمة:** فهي تعمل على تشكيل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل الفردي، حيث يحمل

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

**2- تأثير المنظمة على الجماعة:** حيث تتأثر الجماعة بالنظام الكلي الذي يضم ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها

وسياساتها التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى تأثرها بأنماط القيادة وخصائصها والبنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية التي توفرها.

<sup>1</sup> رضا نعمة، مرجع سابق، ص ص 105-106.

<sup>2</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2002، ص43.

## II-2-1-3. التعلم على مستوى المنظمة:

على الرغم من عدم وجود نظرية متكاملة للتعلم على مستوى المنظمة لكن هناك بعض المحاولات الجادة في هذا المجال بالرغم من اعتمادها بشكل واضح على التعلم الفردي، حيث يؤكد الباحثون بأن مجموع التعلم على مستوى المنظمة يكون أكبر من مجموع التعلم الفردي. ولكي تحقق المنظمة التميز يجب عليها أن تستفيد من طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وبالتالي زيادة معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تعمل فيها، والتساؤل الأساسي الذي يطرح كيف يتم انتقال تعلم الأفراد إلى المنظمة؟<sup>1</sup>

وعليه فإن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة و المعلومات و الخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية و الاستراتيجيات و الإجراءات و السياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.<sup>2</sup>

إن عمليتي التعلم والتغيير يدعمان ويعززان بعضهما بعضا، حيث إنه كلما كان التغيير متسارعا تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة واكتسابها للتعامل بفاعلية مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها، كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير.<sup>3</sup>

ويعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على اكتساب المعارف والخبرات باستمرار وتبادلها بشكل كبير، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وتقييمها والاستفادة منها، بما يخدم المصالح التنظيمية عنده يمكن أن تتعلم المنظمة، كما أنه عبارة عن محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة والعمل في نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. والشكل الموالي يوضح تكامل مستويات التعلم التنظيمي.<sup>4</sup>

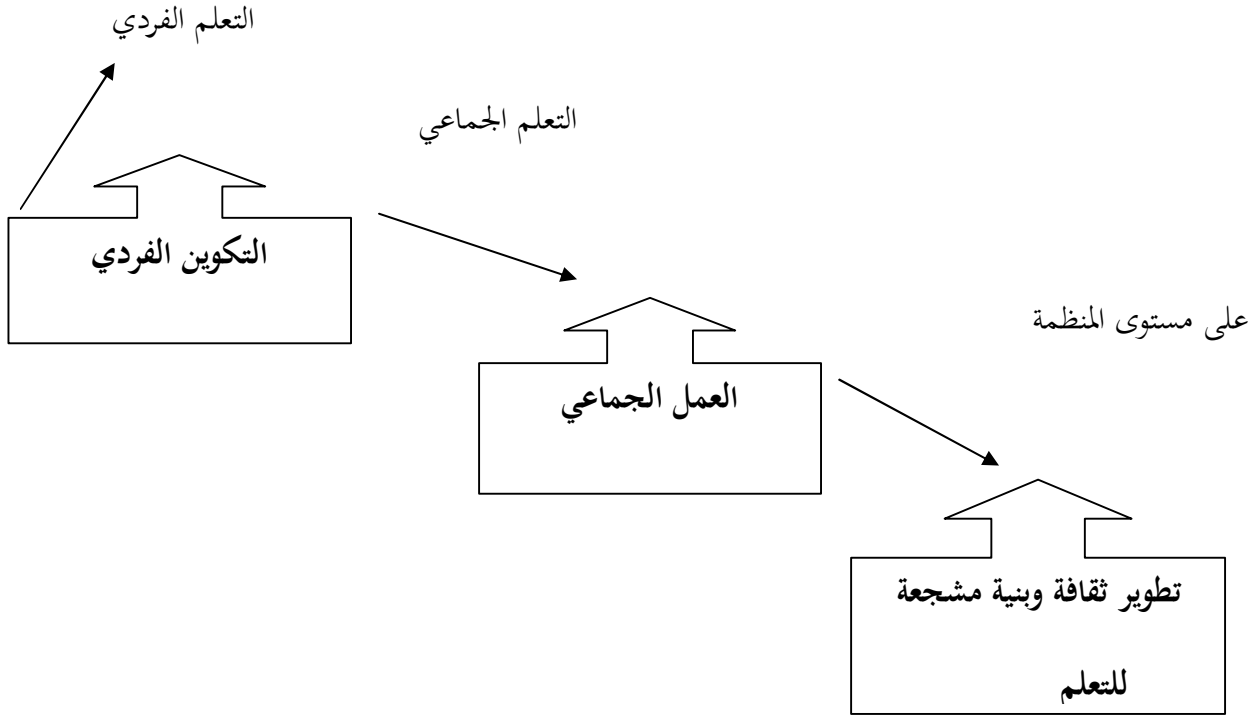
<sup>1</sup> فطيمة الزهراء بريتيل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري(دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير(غير منشور)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 22.

<sup>2</sup> خيرة عيشوش، مرجع سابق، ص20.

<sup>3</sup> رايس وفاء، مرجع سابق، ص6.

<sup>4</sup> فطيمة الزهراء بريتيل، مرجع سابق، ص 22.

الشكل رقم (05) مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: فطيمة الزهراء بريطل ، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة) ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2016،ص23

حيث يظهر الشكل السابق الترابط بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتنظيمي، حيث يعتبر العديد من الكتاب أن المنظمات تتعلم من خلال أفرادها الذين يشكلون التعلم الجماعي والذي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فطيمة الزهراء بريطل، مرجع سابق، ص23

II-2-2. نماذج التعلم التنظيمي :

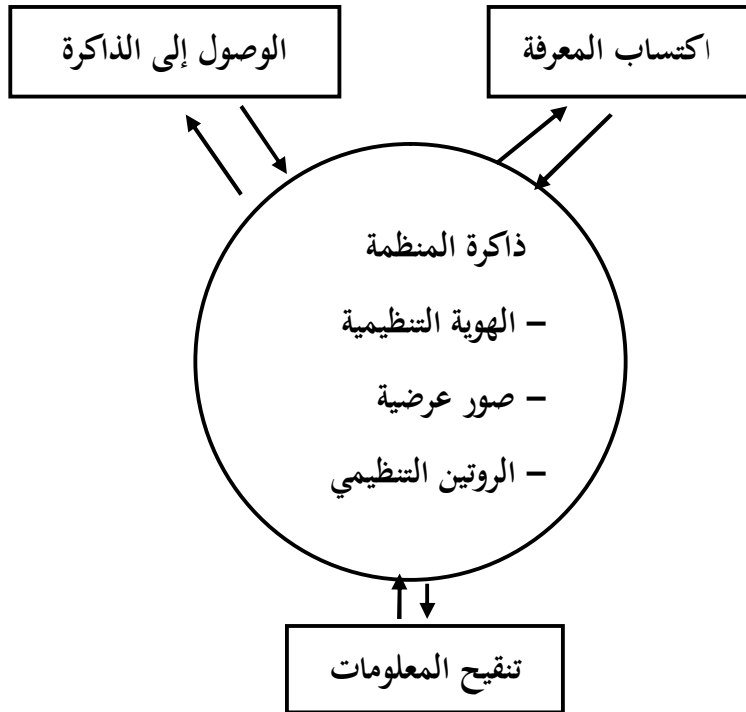
على الرغم من تقبل فكرة التعلم التنظيمي والافتناع بأهميته و ضرورته في تحسين أداء المنظمات، إلا أنه لا توجد نظرية أو نموذج يحظى باتفاق الباحثين، و يحدد المكونات أو الأبعاد الرئيسة للتعلم التنظيمي التي تمر بها عملياته و سنتطرق إلى نموذجين و هما نموذج عملية التعلم التنظيمي، و نموذج أبعاد ممارسة التعلم التنظيمي.

1- نموذج عملية التعلم التنظيمي:

قدما هذا النموذج كل من روي Roby و زميله ساليز Sales عام 1994 ، و يركز على العمليات الأساسية في

التعلم التنظيمي المتمثلة في اكتساب المعرفة، وتسهيل عملية وصول المعلومات إلى ذاكرة التنظيمية و تنقيح المعلومات في هذه الذاكرة حيث تتفاعل هذه المكونات في الذاكرة التنظيمية و التي تعتبر المحور الرئيسي لهذا النموذج<sup>1</sup>.

الشكل رقم (06) نموذج عملية التعلم التنظيمي



المصدر: كريمة الهامل ، دور القيم التنظيمية في التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015 ، ص51.

<sup>1</sup> كريمة الهامل ، دور القيم التنظيمية في التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2015 ، ص51.

أ- الذاكرة التنظيمية<sup>1</sup> :

تعتبر الذاكرة التنظيمية بأنها المحور الرئيسي لنموذج عملية التعلم التنظيمي، و تعرف على أنها: أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، و يحدث الفهم المشترك لمعاني الأحداث و التجارب داخل المنظمة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، حيث يتعرف الأفراد و يتصلون ببعضهم البعض بصورة متبادلة.

و تتمثل المعاني المشتركة بين أعضاء التنظيم بثلاثة عناصر و التي تعتبر مكونات للذاكرة التنظيمية وهي:

➤ **الهوية التنظيمية:** وتشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة حول خصائص المنظمة و حدودها و مهامها و مجالات نشاطها.

➤ **الصورة العرضية:** وتشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة و ما ترتب على هذه التصرفات من نتائج.

➤ **الروتين التنظيمي:** ويشير إلى المعلومات التي تبين الكيفية التي ينبغي على الأفراد التصرف بها عندما تنشأ إليه مهمة ما، و كيفية تنفيذ تلك المهمة.

ب- اكتساب المعرفة:<sup>2</sup>

من أجل أن تتمكن المنظمات من التعلم يجب أن تمتلك القدرة على البحث باستمرار عن المعلومات الجديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية، فالمعلومات الجديدة تساهم في إثراء وتدعيم ذاكرة المنظمة، كما أن رصيدها من المعارف يؤثر في قدرتها على اكتساب معارف جديدة والاستفادة منها في المواقف الجديدة، ومن بين العوامل التي تحدد مدى استفادة المنظمة من معارفها نذكر:

❖ استعداد المنظمة للقيام بمحاولات وتجارب كثيرة تتيح لها فرص التعلم ومع ذلك تلتزم المنظمات الحذر وتجنب القيام بتلك المحاولات خوفا من الوقوع في الأخطاء، مما يترتب عليه قلة إجراء التجارب أو الاستفادة منها.

❖ اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة، حيث أنه كلما زادت قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات المتنوعة وتدريبها ودمجها في ثقافة المنظمة وتشجيعها على التعبير عن وجهة نظرها أدى هذا إلى توسيع قاعدة المعلومات التي يمكن إضافتها إلى ذاكرة المنظمة وحدوث التعلم التنظيمي.

❖ تسهيل نظم الاتصالات داخل المنظمة أو بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، لكون الاتصال يؤدي إلى تبادل المعلومات وإثرائها ويمكن المنظمة من التغلب على كثير من مشاكلها وتعزيز إمكانياتها في التعلم والتعامل مع الأحداث الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> كريمة الهامل، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> سميحة ثور، مرجع سابق، ص 51-52.

ج- تسهيل وصول المعلومات إلى ذاكرة المنظمة:<sup>1</sup>

بالإضافة إلى اهتمام المنظمة باكتساب المعارف فإنها تهتم أيضا وبشكل كبير بتصنيف تلك المعارف وتنسيقها والاحتفاظ بها في ذاكرة المنظمة وسهولة الوصول إليها واسترجاعها والاستفادة منها، إذ أن المعارف والمعلومات الموجودة في الذاكرة التنظيمية سهلا لأعضائها من خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والتدريب الرسمي وغير الرسمي حيث تزود هذه القنوات الأعضاء بالتوجهات الضرورية والدروس المستفادة من خبرات المنظمة السابقة، لذا يجب إتاحة الفرصة للأعضاء للوصول إلى هذه المعلومات ونشرها بينهم و تحسيدها في الممارسات بشكل منتظم وينبغي أن نشير إلى أنه لا توجد صيغة محددة لتخزين المعلومات واسترجعها بالنسبة لجميع المنظمات وذلك اعتمادا على الخصائص التنظيمية والثقافية التي تتسم بها كل منظمة وبالإضافة إلى المعلومات المدونة بالوثائق أو الحاسبات الآلية فإنها يمكن أن تكتسب معلومات من الإطار الجغرافي والتنظيمي للمنظمة.

د- تنقيح المعلومات الموجودة في الذاكرة التنظيمية:<sup>2</sup>

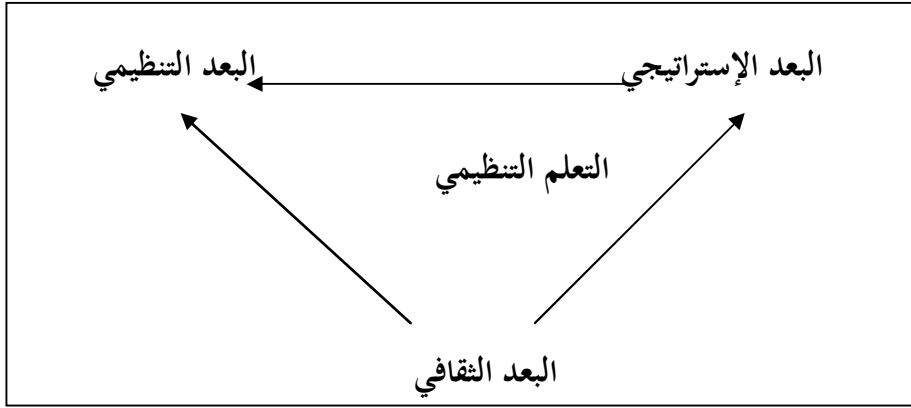
إن مراجعة وتنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة لا تعني في الواقع نسيان أو استبعاد المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها سابقا، وإنما وجب ضرورة تحديثها ومقارنتها بالمعلومات القديمة، حيث أن الاحتفاظ بالمعلومة القديمة والجديدة في آن واحد قد يؤدي إلى ظهور معان جديدة، وربما مغايرة للمعاني السابقة في بعض جوانبها، وبالتالي فإنه من الممكن أن تصبح المنظمة أكثر وعيا لعملية التعلم التنظيمي، مثل هذه المراجعة لذاكرة المنظمة قد تؤدي إلى ما يطلق عليه حلقة التعلم الثائية، وهي العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها لتبني أساليب جديدة في العمل، كما أن عملية تنقيح المعارف والمعلومات لا تتم بصورة عشوائية وإنما وفق عملية منطقية منظمة يتم من خلالها الربط بين الأسباب والنتائج وبخاصة ما يتعلق بالعمليات الجديدة في المنظمة، والتي يمكن أن توظف في أدائها المعلومات القديمة والمنقحة.

<sup>1</sup> سميحة ثور، مرجع سابق، ص 49<sup>2</sup> فطيمة الزهراء بربطل، مرجع سابق، ص 52.

نموذج ممارسة التعلم:

ركز هذا النموذج على الأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي وتوصل إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية تشكل النموذج التطبيقي. ويوضح هذا الشكل رقم (03) نموذج ممارسة التعلم التنظيمي.

الشكل رقم (07) نموذج ممارسة التعلم



المصدر: ناديا حبيب أيوب ، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد رقم 44 ، العدد1، 2004، ص73

1- البعد الإستراتيجي: ومن أهم العناصر التي يتضمنها هذا البعد الآتي:<sup>1</sup>

- الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة: وتعني رؤية أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة والقدرة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع الهدف المرجو من التنظيم وتوجيهاته المستقبلية.
- متابعة التغييرات المحيطة: وتعني توقع التغييرات المحيطة والاستعداد لوضع الخطط والتكيف معها ويتم ذلك من خلال بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير عوامل المحيط المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.
- إستراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة التدريب، التعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية و المحافظة عليها.

<sup>1</sup> ناديا حبيب أيوب ، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد رقم 44 ، العدد1، 2004، ص74.

2- البعد التنظيمي: وأهم العناصر التي يحتوي عليها:<sup>1</sup>

- **العمل من خلال الفريق:** إن العمل الجماعي من خلال الفريق يشجع خلق مساحة للحوار بين أعضاء هذا الفريق وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات كما يثري القدرة الجماعية المشتركة على توليد معارف جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق واكتساب الخبرة من خلال العمل الجماعي .
- **الهيكل التنظيمي المرن:** إن أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن، كهيكل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحوي عددا أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات والبعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة.

- **إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم:** يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي وكذلك المنظمات الأخرى لاسيما المنافسة للتعرف على أفضل الممارسات الإدارية ونقلها إلى جميع العاملين لاستفادة منها .

3- البعد الثقافي: وأهم عناصر هذا البعد:<sup>2</sup>

- **تجنب الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة:** وذلك بخلق بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجعه ولا تعتبر الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء التنفيذ بمثابة نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة يجب أن تستغل للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.
- **البيئة المساندة للتعلم:** وتشير إلى القدرة على إيجاد المعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحسينات التي تواجه التنظيم، ويتضمن هذا العنصر مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع القادة والأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعة.
- **الجودة الكلية للتعلم:** إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا تطابق مع المفاهيم الأساسية في التعلم التنظيمي.

<sup>1</sup> سبرينة مانع، مرجع سابق، ص 142-143.

<sup>2</sup> ناديا حبيب أيوب، مرجع سابق، ص 75-76.



## II-2-3. إستراتيجيات التعلم التنظيمي:

تسعى المنظمات الإدارية إلى التحول إلى منظمات متعلمة وذلك من خلال وضع استراتيجيات تؤدي إلى تبني وتطبيق التعلم التنظيمي لما يمتلكه من أهمية كبيرة في المنظمة المتعلمة و نتيجة تعدد الإستراتيجيات التعلم التنظيمي ونماذجه تسعى المنظمة المتعلمة إلى تطبيقها معا وهذا سي طرح أربع إستراتيجيات التعلم التنظيمي يمكن للمنظمات المعاصرة أن تتبناها في أثناء تحولها إلى منظمات متعلمة وهي :

### 1- تعزيز التعلم المستمر<sup>1</sup>

توظف المنظمة كل إمكاناتها المادية ومواردها البشرية للتعلم باستمرار، وبأسلوب متناسق ومتلائم مع المتغيرات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، إن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي. والمنظمة المتعلمة تؤمن بأن المعرفة ليس لها حدود وأنها دائمة التجديد، لهذا فهي لا تتوقف عن التعلم، إنما تصبح إحدى استراتيجيات المنظمة المتعلمة في اكتساب التعلم التنظيمي هي العمل على تعزيز التعلم المستمر لأفرادها وقادتها، وإشباع التعطش إلى المعرفة، وتشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي تمر بها المنظمة للتعلم والاستفادة منها، إن تطبيق إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر يجعل مفهوم التعلم التنظيمي جزءا أساسيا من نظام المنظمة مندمجا مع شخصيتها ومتأصلا في عاداتها وقيمها الاجتماعية.

### 2- تشجيع التعلم التعاوني<sup>2</sup>

يشير التعلم التعاوني إلى هيكلة تنظيمية أو خطة تعليمية لعمل مجموعة من الطلبة المختلفين في القدرات والاتجاهات والمهارات بحيث يتعاون كل أعضاء المجموعة بشكل فعلي في التعلم وفق أدوار واضحة ومحددة من أجل تحقيق هدف أو أهداف مدروسة في إطار من التعاون الأكاديمي و الاجتماعي . إن هذه الإستراتيجية تشجيع التعلم التعاوني يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء والتعلم القائم على التنافس، وفي هذا النمط من التعلم يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم، والتنفيذ والتقييم للمهام التعليمية.

<sup>1</sup> كريمة الهامل، مرجع سابق ، ص 56.

<sup>2</sup> رضا ابراهيم المليحي، مرجع سابق ، ص 220.

### 3- تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:<sup>1</sup>

إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة، وهي التي تعتقد أن التعلم في هذه المستويات جميعها يكمل بعضها بعضا لذا فلا يمكن إهماله لأي مستوى منها. وتعد إستراتيجية تحضير القادة للتعلم الفردي والجماعي إحدى استراتيجيات التعلم التنظيمي التي تسهم في بناء المنظمة المتعلمة، وتستهدف جعل التعلم جزءا من الوظيفة التي يؤديها الفرد، وأن عليه أثناء تأديته هذه الوظيفة أن يتعلم كيف يقوم بمهامها بصورة أفضل، وعلى الفرد أن يبادر بتقديم آرائه وأفكاره لتحسين الأداء وأن يطبق المعارف الجديدة التي حصل عليها والاتجاهات الإيجابية التي اكتسبها من التجارب المختلفة في إنجازاته.

### 4- تطوير أنماط تفكيرية جديدة:

حيث يتطلب بناء المنظمة واستمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات الإدارية نظرة شمولية وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمنظمة التي تطبق هذه الاستراتيجيات.<sup>2</sup>

والمنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات التعلم التنظيمي تدرك أن هناك أكثر من طريقة للتفكير تؤدي إلى تحقيق أهدافها، وأن اكتساب أنماط حديثة من التفكير يجعل الأفراد والجماعات في المنظمة أكثر استعدادا للتكيف مع المشكلات غير المتوقعة وأن التنوع في مداخل التفكير وأساليبه سوف يعزز التعلم التنظيمي.<sup>3</sup>

### II-2-4. معوقات التعلم التنظيمي:

تتمثل معوقات التعلم التنظيمي فيما يلي:

- جمود الهياكل التنظيمية: إن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة وتنظيم اتصالاتها

الرسمية وتحديد سلطاتها الرئيسية تحول دون انسياب المعلومات وتدفعها عبر الوحدات والأقسام الإدارية وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاههم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام أعمالهم وسلطاتهم، مما يؤثر سلبا على قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم ، كما أن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم.

<sup>1</sup> كريمة الهامل، مرجع سابق ، ص 57.

<sup>2</sup> رضا ابراهيم المليجي، مرجع سابق ، ص 220.

<sup>3</sup> كريمة الهامل، مرجع سابق، ص 57.

- **ممارسة المركزية:** يرى بعض علماء الإدارة أن الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية الإدارية يؤدي إلى نتائج على العمل والمرؤوسين ومنها قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين حيث ليتاح لهم فرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل غير أن ممارسة المركزية في إدارة المنظمات .
- **الافتقار إلى القيادات الواعية:** إن غياب القيادة التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي يعد من أبرز المعوقات التي تعوق فاعلية التعلم التنظيمي وانتشاره، حيث تحجم هذه القيادات في الغالب عن تبني أي مفهوم جديد لتحسين أوضاع المنظمات التي تعمل فيها، وتفضل البقاء على الوضع الراهن ، وذلك اعتقاداً منها بأن أي تغيير قد يجلب لهم ومنظماهم الكثير من المتاعب والتحديات.
- **افتقار النظرة الشمولية :** إن افتقار النظرة الشمولية يترتب عليه توليد شعور داخلي بالنفوذ، مما يجعل الأفراد يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم، وهذا يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والتعلم التنظيمي والتعاوني.<sup>1</sup>
- **التعلم الوهمي :** قد تلجأ المنظمة عن جهل أو قصد إلى تفسير الظواهر أو تفسير النتائج المحققة بصورة خاطئة، أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافاً لما هو متحقق فعلياً، وقد يقود هذا الوهم إلى تعلم وهمي، وهو ما يسمى بالنجاح الموهوم.<sup>2</sup>
- **الثقافة التنظيمية:** تعكس ثقافة المنظمة القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها والتي يتعاملون بها مع باقي أفراد ذوي المصلحة.<sup>3</sup>
- **ضعف الإمكانيات المادية:** إذ تلعب الإمكانيات المادية دوراً بالغ الأثر في التعلم التنظيمي ، فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم لخدمة التعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة، وتعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرص لتعلم أفرادها ومنح الوقت اللازم لذلك، مكافئة الإنجاز والإبداع..... إلخ ، وعلى عكس ذلك بالنسبة للمنظمة ذات الإمكانيات المحدودة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رشيدة غربي ، أثر ادارة المعرفة على التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2015 ، ص 49.

<sup>2</sup> لبي بوعزيز ، أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي ، مذكرة ماستر (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015 ، ص 20.

<sup>3</sup> مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)،الإسكندرية،الدار الجامعية، 2007 ، ص 76 .

<sup>4</sup> لبي بوعزيز ، مرجع سابق، ص 20.

بالإضافة إلى أن هناك معوقات أخرى وهي:<sup>1</sup>

- ضعف عملية الاتصال بين الأفراد العاملين من جهة، وبين الوحدات الوظيفية من جهة أخرى، وشيوع الاتصالات الرسمية التي تقلل من فعالية التفاعل والتعاون بين عناصر المنظمة.
- محدودية الوقت المتاح لإنجاز المهام والواجبات الوظيفية، وقلة الوقت اللازم للتفكير .
- وجود الهياكل التنظيمية الهرمية التي تحول دون تدفق المعرفة عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق إدارة المؤسسة، مما ينتج عنه ضعف مشاركتها في تفعيل عملية التعلم التنظيمي.
- ضعف إلمام بعض المديرين بمفاهيم الفكر التنظيمي المعاصر، والتعلم التنظيمي .
- ضعف انتماء للجماعة أو الفريق أو القيام بتعلم جماعي .
- عدم توافر مستوى عال من الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي لدى إدارة المؤسسة وبعض الأفراد العاملين .
- ضعف الروح المهنية لدى الأفراد العاملين، واتسام بيئة العمل بالقلق والصراع.
- ضعف الالتزام التنظيمي و المهني من قبل الأفراد العاملين، وعدم سعيهم للانخراط في عملية التعلم التنظيمي .

<sup>1</sup> رضا ابراهيم المليجي ، مرجع سابق ، ص ص 224 - 225 .

## II-3. ماهية المنظمة المتعلمة

بعد معالجة مفهوم التعلم التنظيمي، ودراسة أهم النقاط المتعلقة به، فإنه تم اختيار هذا المبحث لدراسة مفهوم آخر له صلة قوية بمفهوم التعلم التنظيمي، وهو المنظمة المتعلمة بحيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، خصائصها، أسباب بناءها وصولاً إلى أسباب التحول إلى منظمات متعلمة.

### II-3-1. مفهوم وأهمية المنظمة المتعلمة :

#### II-3-1-1. مفهوم المنظمة المتعلمة :

تباين مفاهيم التي قدمها الباحثون والمفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف مذاهبهم الفلسفية، وتنوع تجاربهم، وتعدد تخصصاتهم نذكر منها:

"المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسن و باستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، أين تكون هناك نماذج جديدة وموسعة للتفكير مدعومة، أين تكون الطموحات الجماعية متحررة، كذلك هي المنظمة التي من خلالها يتعلم الأفراد و باستمرار كيف يتعلمون جماعية"<sup>1</sup>.

وتعرف على أنها "المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات، وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغيير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها"<sup>2</sup>.

" المنظمة التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، كما تحول نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات، و يتضمن هذا المفهوم نقطتين أساسيتين هما:

- ضمان عمليات التعلم المستمر، وتطوير القدرات لكل أفراد المنظمة، بالإضافة إلى كل من يتعامل من المنظمة بشكل دائم.
- التطوير الذاتي والمستمر للمنظمة ككل، والعمل على وضع القنوات التي تعلم الفرد بسياسات المنظمة وإستراتيجيتها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Peter Senge, **The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York, 1990, p08.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 260.

<sup>3</sup> رضا ابراهيم المليحي، مرجع سابق، ص 232.

عرفت على "أنها أحد المداخل الإدارية للعلومة الذي يتبنى توفير المعلومات للعاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تعترض الأداء بغرض التحسين والتطوير المستمر في قدرات التنظيم".<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمة المتعلمة تملك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق أو اكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية ، وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل ، ونقل نفسها من مستوى معين من الأداء إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز .

## II-3-1-2. أهمية المنظمة المتعلمة :

تتمكن أهمية المنظمة المتعلمة فيما يلي :

- تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي .
- بناء علاقات متميزة مع العملاء.
- للتحسين المستمر في الجودة.
- من أجل مستويات أعلى من الإبداع والابتكار.
- من أجل الفهم والاستيعاب لمختلف القضايا البيئية والتنظيمية .<sup>2</sup>
- تشجيع التعلم المستمر والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين.
- تجهيز المنظمات بتقنية حاسوبية واتصالات متقدمة وبشبكات معلوماتية متطورة خاصة الانترنت والانترانت والاكسترانت.
- تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها وإتاحتها للعاملين لأغراض الاستفادة والبحث والتطوير والابتكار.
- التوجه نحو بناء فرق العمل اللاديمقراطية الشبكية بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة وتمازج الخبرات.<sup>3</sup>
- لزيادة القدرة على مواجهة التغيير.
- لتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.

<sup>1</sup> رضا نعيمة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2012 ، ص111.

<sup>2</sup> أيوب حنكة ، دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة ، مذكرة ماستر (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012 ، ص ص 47-46.

<sup>3</sup> أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهريّة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص149 .

- لبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية.<sup>1</sup>

## II-3-2. أسباب بناء المنظمات المتعلمة :

تعد المنظمات المتعلمة ضرورة تفرضها بقوة الظروف البيئية التي تعيشها منظمات اليوم، إذ تمتاز هذه الظروف بوصفها ظروف معقدة وسريعة التغيير ويصعب التنبؤ بحركتها، ومن هذا المنطلق حاولت العديد من المنظمات بناء نفسها كمنظمات متعلمة ، والآتي المبررات التي تقف خلف هذا التوجه :

- الرغبة في الوصول إلى الأداء المتميز.
- السعي إلى الارتقاء بمستوى جودة المنتجات .
- التوجه نحو الزبون وتلبية رغباته واحتياجاته .
- تحقيق الميزة التنافسية.
- الاحتفاظ بقوة عمل تمتاز بالولاء والفعالية.
- الإدارة الناجحة للتغيير .
- تجنب الوصول إلى مرحلة التدهور .
- لأن المنظمات المتعلمة هي النوع الأكثر تناسبا مع خصائص منظمات المستقبل .<sup>2</sup>
- زيادة الحاجة إلى الابتكار والإبداع والاختراع.
- تحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا.
- الفهم والاستعاب لمختلف القضايا البيئية والتنظيمية.
- الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
- لإدارة الوقت بكفاءة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أيوب حنكة ، مرجع سابق، ص ص 46-47.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ، ص 229 .

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفة في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص ص 6-7.

### II-3-3. أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة:

يمكن تلخيص أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة فيما يلي:<sup>1</sup>

1. التحول من الهياكل العمودية إلى الأفقية: إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة لأنه يوجد مسافات

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. التحول 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 .

3. التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات:

تخدم المعلومات أغراضا مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في

المستويات الأخرى، سواءا تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح

فرص التعلم من الجميع وللجميع .

4. التحول من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: حرصت المنظمات على فرض إستراتيجية

الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين

العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية الملائمة ، كما أن إستراتيجية التعاون وحتى مع المنافسين تتيح

للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة مما توفره إستراتيجية التحالف و العمل المشترك .

5. التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: تقتضي ضرورات التغيير المنظمي أن لا تكون الثقافة

التنظيمية متصلبة قاسية ، إذ لا يمكن للمنظمة منعها من التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، لكن

المنظمات المتعلمة تشجع الانفتاح و إزالة الحدود واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير .

<sup>1</sup> إحسان دهب حلاب ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص299.



## II-4. اثر التدريب على التعليم التنظيمي

### II-4-1. أثر البرنامج التدريبي على التعليم التنظيمي:

إن البرامج التدريبية تساعد في تحسين مهارات ومعارف الأفراد بالنسبة للوظائف الحالية والمستقبلية ، ويساهم التدريب في زيادة مستوى التعلم من قبل الموظفين باتجاهات المنظمة ، ودورها وزيادة الرضا الوظيفي ، وتحسين الإنتاجية ، وتهدف البرامج التدريبية إلى ما يلي <sup>1</sup>:

- تنمية مهارات العاملين وقابليتهم :وتهتم بالتعلم وتحديث المهارات ، والقدرات والإستعدادات لدى الأفراد لأداء عمل بكفاءة وفعالية .
- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية : ويكون موجه نحو العمل وبيئته ، ونحو المنظمة وزبائنها ، والمجتمع
- يعد كأسلوب فعال وبذلك يساعد المنظمة على توفير المهارات والقدرات والمعارف والمعلومات المطلوبة.
- يؤدي إلى تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات وقيم الأفراد ، وترشيد علاقاتهم وإكسابهم المهارات السلوكية والممارسات المؤثرة والفعالة .
- يعمل على تعزيز وتدعيم النمو الذاتي للأفراد ، واستخدام الأساليب والطرق المتطورة التي تمثل ركيزة أساسية للتكيف مع المستجدات والتي تدخل في إطار التعلم .
- يساهم في زيادة الثقة بالنفس ، وقدراتها وطاقاتها ، والإقبال على الأعمال ولو كانت تتميز بصعوبة أدائها.
- يقلل من التوتر الذي يصيب العاملين نتيجة نقص المعرفة والخبرات والمهارات ، ويزيد من الولاء والانتماء للمنظمة .

### II-4-2. أثر طرق التدريب على التعليم التنظيمي:

فدور التدريب من خلال التقليل في نسبة الخطأ يؤدي بالمدرّب إلى استخدام المواد والطرق على الوجه الأنسب وبالتالي تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى ذلك مساهمة التدريب في تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية للدافعية على العمل وتعزيز روح الإلتزام والولاء والإحساس بالرضا، وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه. إذ أنه بواسطة التدريب يمكن تنمية المهارات وصقل القدرات، وذلك عن طريق الإطلاع على الطرق الحديثة لحل المشكلات

<sup>1</sup> عادل بوجمان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير(غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 187-189.

كأداة العصف الذهني، التحليل المورفولوجي ، التآلف بين الأشعات وغيرها من الطرق المساعدة على الحوار والتعاون وحفز الأفراد لتولي مهام إضافية تمثل تحديا لهم من شأنه جعلهم قادرين على إبتكار طرق غير معهودة فهنا المنظمة تصبح قادرة على اكتساب المعرفة وإنشائها ونقلها ما يعكس رؤى المنظمة ، و من بين هذه الطرق التدريبية هي :<sup>1</sup>

أ- أسلوب العصف الذهني: وهي الطريقة التي ابتكرها " Osborn " عام 1953 ومن بعده ، ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا. وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة.

ب- أسلوب التآلف بين الأشعات: هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص، من حيث استعمال الكنايات والاستعارات والمتماثلات والمجازات التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، أو خيالية. وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب وهي:

- التناظر المباشر: اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد.

- التناظر الشخصي: أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحل.

- التناظر الرمزي: أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

ج- التحليل المورفولوجي: يستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية، بعد ذلك يمكننا إنتاج مجموعة كبيرة من التوفيقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات، وفي أغلب الأحيان تكون الكثير من هذه الحلول غير عملية، ولهذا فإن المجموعة تقوم باختيار الحل الأمثل.

## II-4-3. أثر التدريب على التعلم المستمر:

يعد التدريب الفعال أحد الطرق التي تضمن التعلم المستمر في المنظمة، حيث تشير أغلبية الأبحاث والدراسات إلى ضرورة تنمية وتطوير الموارد الفكرية في المنظمات المعاصرة، من خلال تجاوز المفهوم التقليدي للتدريب ( تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبية، وإعداد الحقائق وتنفيذ البرنامج التدريبية وتقييمها)، فالتدريب الفعال

<sup>1</sup> زيد الخير ميلود، بن برطال عبد القادر ، أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2011، ص8.

ما هو إلا وسيلة ضمن إستراتيجية المنظمة تقوم على النوعية من خلال تركزها على أفراد تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة التراكمية نتيجة لتجارهم السابقة التي تجعل أساليب التدريب التقليدية القائمة على المحاضرات والجلوس لساعات طويلة في قاعات التدريب غير مجدية، حيث ينبغي أن يكون قائماً على أساس تبادل الخبرات بين الأفراد وإتاحة المجال لهم للتعرف على الثقافات الأخرى التي من المحتمل أن يعملوا بها.

كذلك فإن أي برنامج تدريبي يجب ألا يغفل جوانب التقنية والجوانب السلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة، كون أن برنامج إدارة رأس المال الفكري تركز على ضرورة استثمار خبرات ومهارات الأفراد في التدريب، بما يمكنهم من نقل تجاربهم للآخرين ويجعل مورد رأس المال الفكري مورداً متوصلاً من حيث العطاء والفاعلية الإدارية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فطيمة الزهراء بريطل، مرجع سابق ، ص 115.

## خلاصة:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن التعلم التنظيمي يعد وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغير، فمن خلال التعلم التنظيمي يمكن للعاملين في المنظمة أن يتبعوا الأخطاء ويكتشفوها، بالإضافة إلى أنه يمكن لفرق العمل من خلال التعلم التنظيمي أن تعمل على توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها وأن تضيف أفكار ومعارف جديدة أثناء مناقشتها، فالتعلم التنظيمي عملية تتعلق بإضافة أفكار وآراء جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين وكذلك على طريقة حل مشكلاتهم، ولكي تستطيع المنظمات التحول إلى منظمات متعلمة عليها أن تبني مفهوم التعلم التنظيمي.

ولدراسة العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي استدعت الضرورة القيام بدراسة تطبيقية والتي ستكون محور

الفصل الموالي.



## الفصل الثالث

عرض وتحليل الدراسة الميدانية واختبار

الفرضيات

## تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التدريب والتعلم التنظيمي، وكذا تحديد أثر التدريب في تفعيل التعلم التنظيمي، سنحاول في الجانب الميداني ( الجزء العملي للدراسة ) تبيان مساهمة التدريب في تفعيل التعلم التنظيمي انطلاقا من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج. ولقد تمت هذه الدراسة في شركة كوسيدار لولاية بسكرة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

III-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

III-2. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

III-3. عرض وتحليل ونتائج الدراسة الميدانية.

## III-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

لاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار شركة كوسيدار، والذي تم فيه الجزء العملي من الدراسة وسنحاول التعرف عليه من خلال هذا المبحث الذي تطرقنا فيه إلى بعض المعلومات حول شركة كوسيدار والتي نلخصها في كل من نشأة المؤسسة وتعريفها، نشاطات المؤسسة، وأخيرا هيكله التنظيمي.

III-1-1. نشأة المؤسسة وتعريفها<sup>1</sup>

تم إنشاء مؤسسة COSIDER في 1 جانفي 1979 في شكل شبه علي للشركة من قبل الشركة الوطنية للصلب (SNS) والمجموعة الدنماركية كريستياني نيلسون.

سنة 1982 أصبحت COSIDER تابعة 100/100 من SNS التابعة كجزء من إعادة الهيكلة التنظيمية للمؤسسات العامة التي تقررها السلطات الجزائرية، كما تم تحويلها إلى شركة وطنية عام 1984 تحت إشراف وزراء الصناعة الثقيلة.

وقد تحولت شركة COSIDER إلى شركة مساهمة في أكتوبر 1989 عن طريق تطبيق الإصلاحات الاقتصادية بما في ذلك تلك المتعلقة باستقلالية المؤسسات العامة الموضوعية عام 1988.

وكانت COSIDER قادرة على خلق واستغلال الفرص العديدة التي سمحت لها بالتطور وتوسيع نطاقها في التدخل بأنشطة أخرى ليست فقط البناءات والأشغال العمومية.

من خلال التقييم المستمر جعلت مجموعة COSIDER أكبر مجموعة في الجزائر.

يقدر رأس مال الشركة SPA/COSIDER اليوم بـ 4335000000 دج، مع الاهتمام بنسبة 100/100 بـ 10 فروع من الشركات، وقد حققت 48 مليار دينار من المبيعات وتمتلك أكثر من 18500 موظف.

<sup>1</sup> زراقة انتصار، أثر القرار المالي على أهداف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 144

### III-1-2. نشاطات المؤسسة

ترتكز نشاطات مؤسسة COSIDER في 10 فروع والتي يمكن ذكرها كالتالي: <sup>1</sup>

- الأنايب: أنابيب لنقل المحروقات (النفط والغاز)
- البنية التحتية: الطرق السريعة، وضع خطوط السكك الحديدية، المطارات والأعمال البحرية، بالإضافة إلى الناحية الفنية.
- الهيدروليكية: السدود، التحولات الكبرى والصرف الصحي.
- المباني: بنايات كبيرة متعددة البرامج الترويحية.
- صيانة معدات البناء وتحديد معدات البناء الجاهزة.
- تصنيع القوالب: البناء والفلاذ الهيكلي.
- ترويج برامج التمويل.
- تطوير الأراضي.

### III-1-3. الهيكل التنظيمي لشركة كوسيدار -بسكرة-

تمتلك شركة كوسيدار للأنايب هيكل تنظيمي وظيفي يسمح بتحديد السلطة والمسؤولية بين الوظائف.

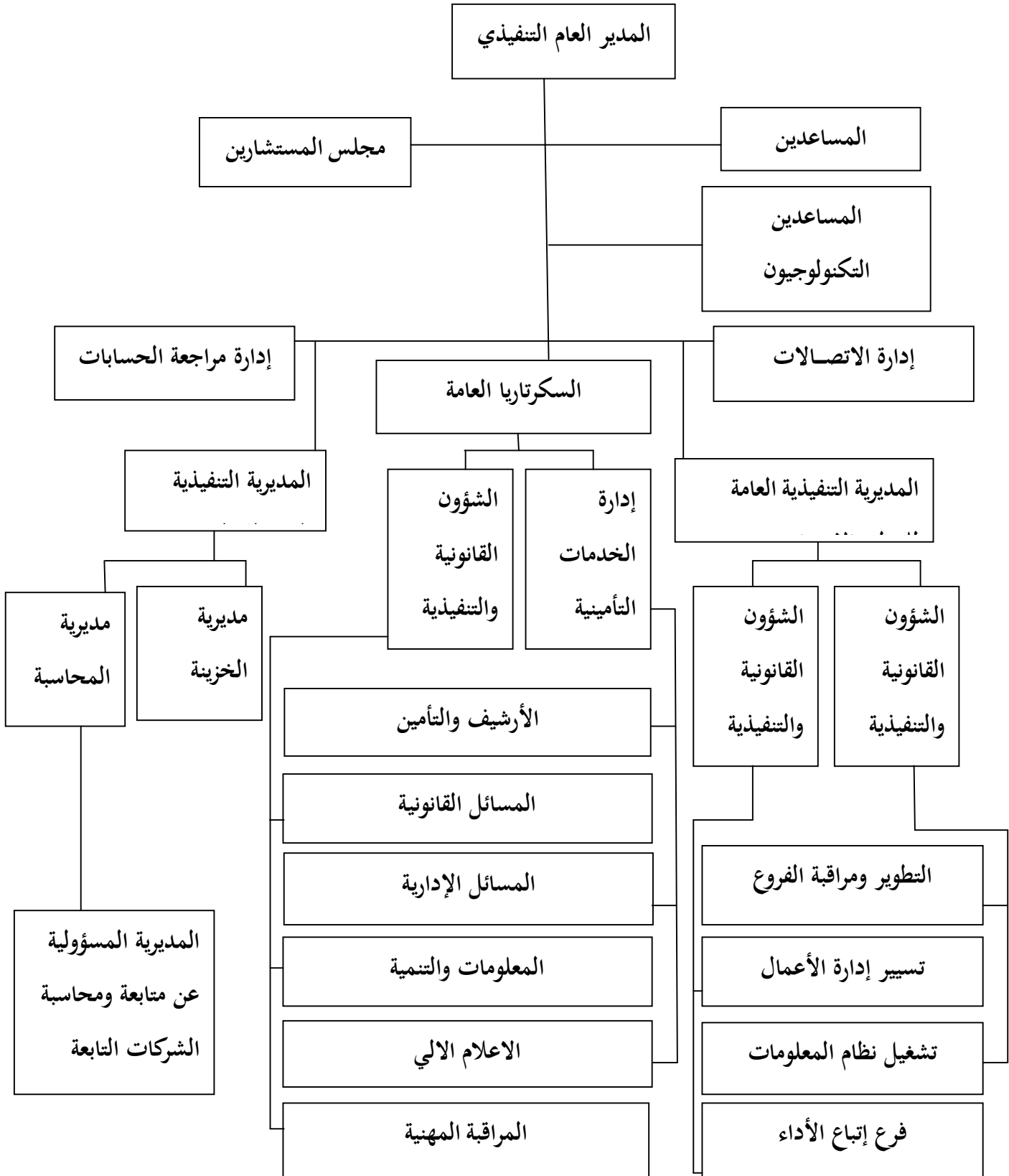
يتضح لنا من خلال الهيكل التنظيمي أن هناك نوعين من العلاقات، علاقات وظيفية ترتبط بين مختلف المصالح، وعلاقات استشارية مساعدة تقوم بتقديم المساعدة للمدنية. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> زارقة انتصار، مرجع سابق، ص ص 144-145.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص ص 122-123.



الشكل رقم "11" الهيكل التنظيمي لشركة كوسيدار للأنايب لولاية بسكرة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق مقدمة من طرف شركة كوسيدار

يمكننا الهيكل التنظيمي لشركة كوسيدار من التمييز بين مختلف الهيئات التنظيمية، و لهذا سنختص بذكر مهام و فروع المديرية التنفيذية العامة المالية فيما يأتي:<sup>1</sup>

المديرية التنفيذية العامة المالية : تتلخص أهم مهامها في ما يلي :

- تأمين السير الحسن لمحاسبة الشركة عن طريق التأكيد من تسوية كل الحسابات و هذا بمراجعة نتائج الدورة و القيام بالميزانية .

-تأمين و متابعة الحالة المالية للشركة (الخزينة - المحاسبة العامة - الضرائب - التأمين )

- تأمين تحقيق برنامج تمويل الاستغلال و الاستثمارات .

- محاولة تطبيق السياسات المالية و المحاسبة .

و تألف هذه المديرية من مديرتين رئيسيتين هما :

### 1-مديرية القرض و الخزينة :

تتكون من ثلاثة أقسام :

#### أ -قسم التمويل : مهامه هي :

- دراسة أفضل الإمكانيات لتمويل استثمارات الشركة .
- ضمان تمويل المشاريع المتخذة من طرف المؤسسة في إطار الأهداف المسيطرة من قبل المديرية العامة .
- بحث و تقدير التمويلات .
- دراسة و تقييم مردودية المشاريع .
- وضع مناهج تسيير التمويلات .
- مساعدة الأقسام في تطبيق و تنفيذ مختلف التمويلات الموافق عليها في العقد التجاري .
- جمع كل العناصر اللازمة من : الوثائق المتعلقة بالحاسبية بالاقتصاد ، بالتجارة و بالقانون لتحديد فرص التمويل .
- بحث ودراسة و حفظ العلاقات مع المؤسسات المالية .
- التكفل بتعويضات القرض .
- المتابعة الدائمة لشروط المتعلقة بتحقيق التمويلات المتحصل عليها .
- تسيير حسابات الاستثمار التابع للمؤسسة .
- السهر على تسديد القروض في أجلها المحددة.

<sup>1</sup> زراقة انتصار، مرجع سابق، ص 145-148.

**ب - قسم مراقبة الخزينة :** له مهام التالية :

- مساعدة المدير في تحديد مفهوم سياسة القرض و الخزينة .
- المشاركة في تحديد ميزانية الشركة .
- اقتراح كل برامج التكوين المتعلقة بمراقبة الخزينة و العمل على تحقيقها .
- إدارة العمال المتواجدين تحت سلطته ، تكليفهم بالمهام و الأهداف ، تقييم كفاءتهم و السهر على تطوير السلوك الحسن و روح العمل الجماعي .
- اقتراح نشاطات التكوين أو إعادة التأهيل لصالح القدرات المتواجدة ضمن هذا الهيكل .
- مساعدة الفروع فيما يتعلق بتسيير الخزينة .

**ج - قسم العمليات المتعلقة بالخزينة :** مهامه هي :

- جمع رؤوس الأموال و جمعها في حساب بنكي أو بريدي .
- تسخير رؤوس الأموال للنفقات .
- حجز رؤوس الأموال المتعلقة بالخزينة و المؤسسة من طرف القسم .
- الدفع لكبار الممولين .
- التسيير الإداري لحسابات البنكية .
- فتح و غلق الحسابات البنكية .

**2- مديرية المحاسبة و الضرائب :** تتكون من ثلاثة أقسام :

**أ - قسم التنسيق و تدعيم الحسابات :** يتكون من مصلحتين :

**\* مصلحة التنسيق :** مهامها

- إدارة الملف الوطني للمحاسبة و إنشاء حسابات المحاسبة .
- تنظيم دراسة و وحدات المحاسبة .
- تسيير ملفات التقييم المتعلقة بالوحدات التي سوف تقدم في آخر السنة .

**\* المصلحة المركزية للتدعيم ما بين المجموعات :**

- تقوم بالدراسة المراقبة ثم وضع التقييمات .
- تدعيم جميع الملفات .
- اطلاع جميع فروع القسم على الملفات .
- يرسل ملف التقييم الخاص بالمؤسسة إلى المديرية التنفيذية المالية ثم إلى محافظ الحسابات و أخيرا إلى مجلس الإدارة .

ب - قسم الاستثمار : مكلف بما يلي :

- مراقبة و متابعة الاستثمار .
- تسيير نظام الإعلام الآلي .
- توجيه و مساعدة مشاريع استثمارية أخرى .

## III-2. الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا للإطار المنهجي للدراسة، ويتضمن منهج الدراسة وأداة الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة المستخدمة.

## III-2-1. الإطار المنهجي للدراسة

## III-2-1-1. منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أن المنهج الوصفي يتمثل في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة أما المنهج التحليلي فسيتم إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبانة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها ومنهج دراسة حالة، وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أرض الواقع.

## III-2-1-2. أداة الدراسة

نتناول في هذا الفرع كل من بناء أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، ثبات أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

## أولاً - بناء أداة الدراسة

قمنا باستخدام الاستبيان الذي يعتبر نموذج يتكون من سبعة وعشرين سؤال، حيث تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة تتعلق بمواضيع تتشابه مع موضوع البحث، قمنا بتوجيه الاستبيان للأستاذ المشرف ومن ثم للجنة تحكيم من أجل التدقيق أكثر وبعد تصحيح الاستبيان وإعطاء الملاحظات من قبل المحكمين قمنا بأخذ الملاحظات بعين الاعتبار، بعدها تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي وتوجيهه للعينة المختارة في شركة كوسيدار بسكرة .  
تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يضمن البيانات الشخصية للأفراد في شركة كوسيدار والتي ركزنا فيها على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- القسم الثاني: يضمن محورين :

- **المحور الأول:** يضمن أسئلة حول التدريب بأبعاده الثلاثة (الاحتياجات التدريبية، برنامج التدريب، طرق التدريب).

يتمثل البعد الأول في العبارات من (1-5)، والبعد الثاني يتمثل في العبارات من (6-10)، والبعد الثالث يتمثل في العبارات من (11-15).

- **المحور الثاني:** يضمن أسئلة عن التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة).

يتمثل البعد الأول في العبارات من (16-19)، والبعد الثاني يتمثل في العبارات من (20-23)، والبعد الثالث يتمثل في العبارات من (24-27).

وللإجابة على أسئلة الاستمارة اعتمدنا على مقياس خماسي يسمى سلم ليكارت، مقسم إلى خمسة درجات بحيث: (غير موافق تماما-1، غير موافق-2، محايد-3، موافق-4، موافق تماما-5).

#### جدول رقم (01): مقياس ليكارت

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

المصدر: من إعداد الطالب

#### ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في شركة كوسيدار من إطارات تسيير، إطارات تحكم وأعوان وتقنيين من مختلف المصالح والبالغ عددهم 70 عامل ومعرفة أثر التدريب في تفعيل التعلم التنظيمي، أخذنا عينة عشوائية بلغ حجمها 60 موظف وتم توزيع الاستبانة حيث تم استرجاع 37 أي نسبة 52.85% وكانت كلها صالحة للدراسة.

ثالثاً- ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(02): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المتغير الأول: التدريب	15	0.841	0.917
المتغير الثاني: التعلم التنظيمي	12	0.916	0.957
الصدق والثبات العام للاستبيان	27	0.925	0.961

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ **0.925**، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين **0.916** إلى **0.841**، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي **96 %** وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

## رابعاً- صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

## الجدول رقم (03): معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
<b>**0.649</b>	<b>01</b>
<b>**0.638</b>	<b>02</b>
<b>**0.648</b>	<b>03</b>
<b>**0.746</b>	<b>04</b>
<b>**0.432</b>	<b>05</b>
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

## الجدول (04): معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
<b>**0.778</b>	<b>06</b>
<b>**0.849</b>	<b>07</b>
<b>**0.833</b>	<b>08</b>
<b>**0.841</b>	<b>09</b>
<b>**0.838</b>	<b>10</b>
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20



الجدول (05): معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
<b>**0.690</b>	<b>11</b>
<b>**0.446</b>	<b>12</b>
<b>**0.572</b>	<b>13</b>
<b>**0.667</b>	<b>14</b>
<b>**0.542</b>	<b>15</b>
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (06): معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
<b>**0.781</b>	<b>16</b>
<b>**0.782</b>	<b>17</b>
<b>**0.766</b>	<b>18</b>
<b>**0.650</b>	<b>19</b>
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (07): معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
<b>**0.730</b>	<b>20</b>
<b>**0.897</b>	<b>21</b>
<b>**0.811</b>	<b>22</b>
<b>**0.838</b>	<b>23</b>
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (08): معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
<b>**0.864</b>	24
<b>**0.829</b>	25
<b>**0.766</b>	26
<b>**0.798</b>	27
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

خامساً- اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (Test de la Normalité)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معاملي **Skewness** و **Kurtosis**

(**Asymétrie**) كما هو موضح في الجدول أدناه:

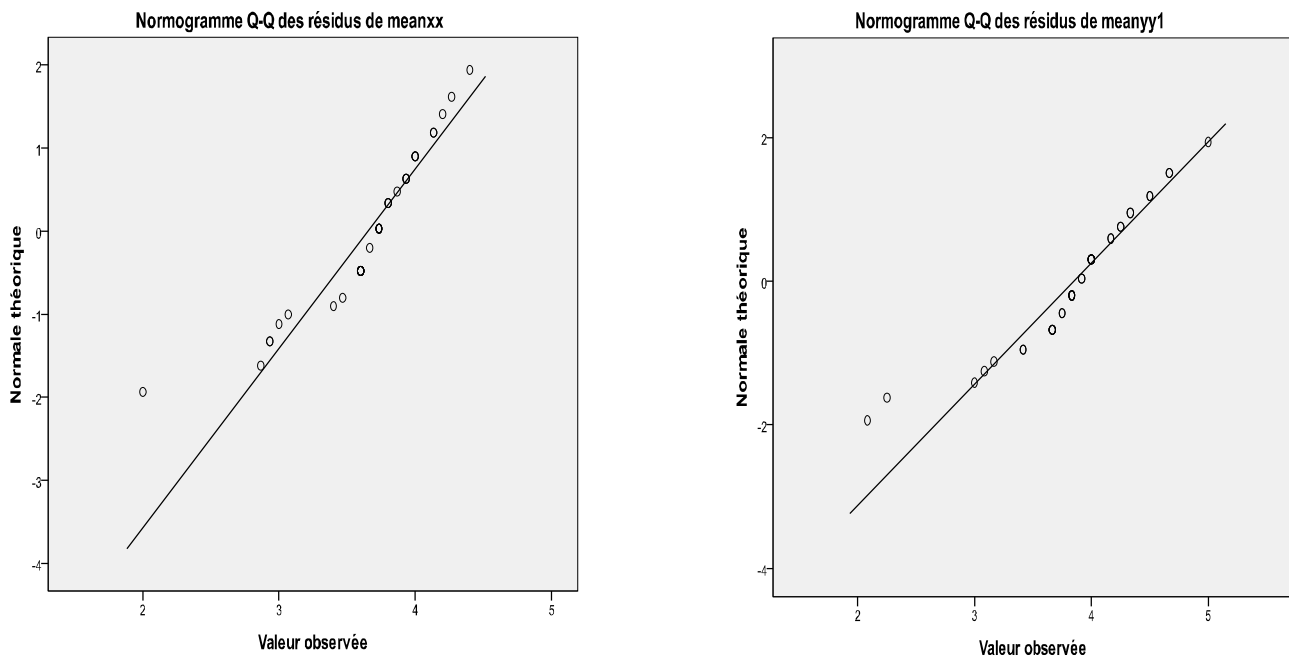
الجدول رقم (09): معاملي **skewness** و **Kurtosis**

متغيرات الدراسة	Kurtosis	Skwness
التدريب	3.440	-1.476
التعلم التنظيمي	2.234	-1.068
الاحتياجات التدريسية	2.509	-0.504
البرنامج التدريبي	1.867	-1.123
طرق التدريب	0.933	-0.786
التعلم الفردي	1.181	-0.487
التعلم الجماعي	0.875	-1.119
التعلم على مستوى المنظمة	4.095	-1.346

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل Skewness (Asymétrie) تتراوح بين  $-1.476$  و  $-0.786$  - وقيم معامل Kurtosis تتراوح بين  $0.875$  و  $3.440$ ، وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي Skewness (Asymétrie) و Kurtosis عن قيمتي  $[1 و -1]$  أو  $[3 و -3]$ ، وبالتالي فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي. ماعدا التعلم على مستوى المنظمة فمعامل Kurtosis  $4.095$  والتدريب فمعامل Kurtosis  $3.440$  ويمكن توضيح أن متغيرات الدراسة (التدريب والتعلم التنظيمي) تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال الشكل رقم (04) حيث نلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية موجبة.

الشكل رقم (09): منحنيات توضيح خضوع التدريب والتعلم التنظيمي للتوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات SPSS 0.20

### III-2-2. الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب كل من الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

#### III-2-2-1. الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

أولاً- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
94.6	35	ذكر
5.4	2	أنثى
100	37	المجموع

التعليق:

يظهر من خلال الجدول أن الأكثرية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (94.6%)، في حين بلغت نسبة الإناث (5.4%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع إلى طبيعة سياسة التوظيف.

ثانياً- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر: الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرارات	العمر
8.1	3	أقل من 30 سنة
5.4	12	من 30 إلى أقل من 40 سنة
40.5	15	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
18.9	7	من 50 سنة فأكثر
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق:

إن فئة العمر التي تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة بلغت نسبتها 40.5% تليها فئة العمر من 30 أقل من 40 سنة أقل من 30 سنة بنسبة 32.4% ثم فئة العمر من 50 سنة فأكثر بنسبة 18.9% وفي الأخير الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 8.1% وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة في شركة كوسيدار هو مجتمع كهول. ثالثاً- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات العلمية: الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل العلمي
29.7	11	بكالوريا
13.5	5	ليسانس
32.4	12	تقني سامي
18.9	7	مهندس
5.4	2	ماستر
0	0	دراسات عليا
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق:

يلاحظ أيضا أن نسبة المؤهل العلمي لحملة شهادة تقني سامي وبكالوريا تمثل أعلى نسبة وبلغت 32.4% و29.7% تليها فئة حملة شهادة مهندس فكانت نسبتها 18.9%، ثم فئة حملة شهادة ليسانس بنسبة 13.5%، في حين نسبة قليلة لفئة الحاملة لشهادة ماستر بنسبة 5.4%، أي من خلال هذه النتائج نلاحظ أنها تعكس الواقع للمؤهلات العلمية في شركة كوسيدار، وأنها مؤهلة بدرجة كافية لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا المتعلقة بالمجتمع.

رابعاً- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة: الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	سنوات الخبرة
16.2	6	أقل من 5 سنوات
18.9	7	من 5 إلى 10 سنة
35.1	13	من 10 إلى 15 سنة
16.2	6	من 15 إلى 20 سنة
5.4	2	أكثر من 20 سنة
0	0	دراسات عليا
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS V20

التعليق:

وفيما يخص سنوات الخبرة فتظهر أن نسبة 35.1% تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة ، أما نسبة 18.9% تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنة، تليها نسبة 16.2% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و 15 إلى 20 سنوات، أما أقل نسبة فهي 13.5% للذين خبرتهم تتراوح أكثر من 20 سنة، وعليه فإن نسبة 72.9% هو مجتمع كهول وذو خبرات بسيطة.

## III-2-2-2. أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Version 20)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
2. تم استعمال معامل الارتباط سييرمان لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
5. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
6. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة.
7. تم استعمال نتائج التحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.
8. وتم استعمال نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.



### III-3. عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، ونتطرق في اختبار فرضيات الدراسة إلى كل من اختبار فرضيات الدراسة بالتحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) وتحليل الانحدار المتعدد وأخيرا تفسير نتائج الدراسة.

#### III-3-1. التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكرت (Likert) يتضمن خمسة مستويات، أدناها (1) وأعلىها (5)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يأتي:

الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.2 – 5	3.4 – 4.19	2.6 – 3.39	1.8 – 2.59	1.79 – 1
درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

III-3-1-1. اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير الأول (التدريب)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات أبعاد المتغير الأول (التدريب) والمتمثلة في: الاحتياجات التدريبية، برنامج التدريب، طرق التدريب.

أولاً- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (الاحتياجات التدريبية)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الأول (الاحتياجات التدريبية).

جدول رقم (14): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (الاحتياجات التدريبية)

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	التكرار	8	26	2	1	0	4.108	0.613	موافق
	%	21.6	70.3	5.4	2.7	0			
2	التكرار	6	18	10	3	0	3.730	0.838	موافق
	%	16.2	48.6	27	8.1	0			
3	التكرار	4	25	6	2	0	3.837	0.687	موافق
	%	10.8	67.6	16.2	5.4	0			
4	التكرار	8	22	5	2	0	3.973	0.763	موافق
	%	21.6	59.5	13.5	5.4	0			
5	التكرار	3	5	8	15	6	2.567	1.167	غير موافق
	%	8.1	13.5	21.6	40.5	16.2			
		البعد الأول: الاحتياجات التدريبية					3.643	0.490	موافق

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس الاحتياجات التدريبية، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.643 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من ( )

3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المبحوثين في شركة كوسيدار بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي للاحتياجات التدريبية. كما أجاب المبحوثين بعدم الموافقة على أن الاحتياجات التدريبية تحدد حسب العلاقات الشخصية. بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.490 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

ثانيا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني (البرنامج التدريبي)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الثاني (البرنامج التدريبي)

جدول رقم (15): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (البرنامج التدريبي)

الرقم	درجة الموافقة						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق			
6	التكرار	6	21	6	4	0	3.783	0.854	موافق
	%	16.2	56.8	16.2	10.8	0			
7	التكرار	8	23	3	3	0	3.973	0.798	موافق
	%	21.6	62.2	8.1	8.1	0			
8	التكرار	6	27	2	2	0	4.000	0.666	موافق
	%	16.2	73	5.4	5.4	0			
9	التكرار	7	23	4	2	1	3.891	0.875	موافق
	%	18.9	62.2	10.8	5.4	2.7			
10	التكرار	9	20	6	2	0	3.973	0.798	موافق
	%	24.3	54.1	16.2	5.4	0			
موافق	البعد الثاني: البرنامج التدريبي						3.924	0.660	موافق

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس البرنامج التدريبي، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.924 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المبحوثين في شركة كوسيدار بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي البرنامج التدريبي. بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.660 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت للبيانات.

### ثالثا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (طرق التدريب)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الثالث (طرق التدريب)

#### جدول رقم (16): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (طرق التدريب)

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	التكرار	3.837	5	24	5	3	0
	%	0.764	13.5	64.9	8.1	0	0
12	التكرار	2.324	6	3	25	3	0
	%	0.851	16.2	8.1	67.6	8.1	0
13	التكرار	3.378	2	19	7	9	0
	%	0.923	5.4	51.4	18.9	24.3	0
14	التكرار	3.729	3	25	5	4	0
	%	0.769	8.1	67.6	13.5	10.8	0
15	التكرار	3.675	4	24	3	5	1
	%	0.944	10.8	64.9	8.1	13.5	2.7
محايد	البعد الثالث: طرق التدريب						
		3.389					
		0.492					

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس طرق التدريب، حيث بلغ المتوسط المرشح (3.389 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.60 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن المبحوثين في شركة كوسيدار بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط للبرامج التدريبية. حيث أجابا المبحوثين بالموافقة على أنه تم استخدام طرق متنوعة في التدريب تناسب مع طبيعة محتوى البرنامج التدريبي و استخدام طرق حديثة في الدورة التدريبية ومدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب ، كما أنهم غير موافقين على أن طرق التدريب شاقة للعامين في المؤسسة.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.492 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

III-3-1-2. الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني التعلم التنظيمي

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات أبعاد المتغير الثاني (التعلم التنظيمي) والمتمثلة في: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة.

أولاً- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (التعلم الفردي):

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات البعد الأول (التعلم الفردي).

جدول رقم (17): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (التعلم الفردي)

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
16	التكرار	12	23	1	1	0	4.243	0.641	موافق بشدة
	%	32.4	62.2	2.7	2.7	0			
17	التكرار	6	14	8	7	2	3.405	1.141	موافق
	%	13.2	37.8	21.6	18.9	5.4			
18	التكرار	5	17	11	4	0	3.621	0.861	موافق
	%	13.5	45.9	27.5	10.8	0			
19	التكرار	9	26	1	1	0	4.162	0.601	موافق
	%	24.3	70.3	2.7	2.7	0			
		البعد الأول: التعلم الفردي					3.858	0.611	موافق

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس التعلم الفردي، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.858 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الباحثين في شركة كوسيدار بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي للتعلم الفردي، كما أجاب الباحثين بالموافقة بشدة على ان الموظفين يمتلكون الرغبة في التعلم مع وجود هدف تسعى لتحقيقه.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.611 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

ثانيا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني (التعلم الجماعي):

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات البعد الثاني (التعلم الجماعي).

جدول رقم (18): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (التعلم الجماعي)

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	التكرار	3.945	7	25	1	4	0
	%		18.9	67.6	2.7	10.8	0
21	التكرار	3.486	2	21	8	5	1
	%		5.4	56.8	21.6	13.5	2.7
22	التكرار	3.783	3	28	2	3	1
	%		8.1	75.7	5.4	8.1	2.7
23	التكرار	3.675	5	21	7	2	2
	%		13.5	56.8	18.9	5.4	5.4
		3.723	البعد الثاني: التعلم الجماعي				
		0.721					

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس التعلم الجماعي، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.723 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الباحثين في شركة كوسيدار بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي للتعلم الجماعي.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.721 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت للبيانات.

ثالثا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (التعلم على مستوى المنظمة):

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات البعد الثالث (التعلم على مستوى المنظمة).

جدول رقم (19): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (التعلم على مستوى المنظمة)

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
24	التكرار	6	25	4	2	0	3.945	0.704	موافق
	%	16.2	67.6	10.8	5.4	0			
25	التكرار	5	27	1	4	0	3.891	0.774	موافق
	%	16.5	73	2.7	10.8	0			
26	التكرار	6	30	1	0	0	4.108	0.515	موافق
	%	16.2	81.1	2.7	0	0			
27	التكرار	8	22	4	2	1	3.918	0.893	موافق
	%	21.6	59.5	10.8	5.4	2.7			
		البعد الثالث: التعلم على مستوى المنظمة					3.966	0.589	موافق

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس التعلم على مستوى المنظمة، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.966 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الباحثين في شركة كوسيدار بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي للتعلم على مستوى المنظمة.



بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.589 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

### III-3-2. اختيار فرضيات الدراسة

#### III-3-2-1. اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (22) يبين ذلك:

جدول رقم (20) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.285	1	6.285	34.704	0.000 <sup>a</sup>
الخطأ	6.338	35	0.181		
المجموع الكلي	12.623	36			

مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ . المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

معامل التحديد R: 0.706

معامل الارتباط  $R^2$ : 0.498

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.704) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل بشكله الاجمالي وهو التدريب في هذا النموذج يفسر ما يقدره 49.8% من التباين في المتغير

التابع المتمثل في التعلم التنظيمي وهي تفسيرية متوسطة ما يدل على ان هناك أثر ذات دلالة احصائية للتدريب بأبعادها المختلفة في تفعيل التعلم التنظيمي.

- بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختيار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الاحتياجات

التدريبية، البرنامج التدريبي، طرق التدريب) على التعلم التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الاحتياجات التدريبية	0.432	0.191	0.358	2.269	0.030	0.358 <sup>a</sup>	0.128
البرنامج التدريبي	0.647	0.105	0.722	6.166	0.000	0.722 <sup>a</sup>	0.521
طرق التدريب	0.802	0.152	0.666	5.288	0.000	0.666 <sup>a</sup>	0.444
التدريب بشكل عام	0.902	0.153	0.706	5.891	0.000	0.706 <sup>a</sup>	0.498

من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS V20

استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه مايلي:

**1-** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في التدريب (كمجموعة) والتعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t (5.891) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى إن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.706) حيث فسر متغير التدريب 49.8% من التباين في مستوى بالاعتماد على قيمة ( $R^2$ ) وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل البديلة، القائلة بأنه يوجد أثر للتدريب على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 5%.

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التدريب محل الدراسة على نحو مستقل في تفعيل التعلم التنظيمي تبين عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للاحتياجات التدريبية في التأثير في تفعيل التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة ان معدل (Beta) بلغت (0.358) وكذلك فقد بلغت قيم t المحسوبة (2.269) وبقيمة احتمالية بلغت (0.30) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، كما تبين عدم وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للبرنامج التدريبي في التأثير في تفعيل التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع معدل (Beta) التي بلغت (0.722) وكذلك فقد بلغت t المحسوبة (6.166) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما تبين عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لطرق التدريب في التأثير في تفعيل التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة أن معدل (Beta) التي بلغت (0.666) وكذلك فقد بلغت قيم t المحسوبة (5.288) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وبناء على هذا نستخلص الفرضيات الفرعية :

- نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن هناك عدم وجود أثر للاحتياجات التدريبية على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وقبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر للاحتياجات التدريبية على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة لأن مستوى الدلالة t (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن هناك عدم وجود أثر للبرنامج التدريبي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وقبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر للبرنامج التدريبي على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة لأن مستوى الدلالة t (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن هناك عدم وجود أثر لطرق التدريب على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وقبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر لطرق التدريب على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة لأن مستوى الدلالة t (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### III-3-3. نتائج فرضيات الدراسة

اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة نموذج الاستمارة سنقوم بنتائج انطلاقاً من إجابات أفراد العينة بخصوص عدم وجود أثر بين التدريب والتعلم التنظيمي، بحيث يمكننا قبول ورفض فرضيات الدراسة.

➤ من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر للاحتياجات التدريبية على التعلم التنظيمي، لان الشركة تهتم بالتدريب كعملية مستمرة لمختلف العاملين و مشاركة العاملين مع الإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء وحسب احتياجات العمل.

- من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر للبرنامج التدريبي على التعلم التنظيمي، لان البرنامج التدريبي يتصف بالحدائة ويتنوع محتواه بين الجانب النظري والعلمي ويركز على تنمية المشاركة وبناء الفريق.
- من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر لطرق التدريب على التعلم التنظيمي، لأن طرق التدريب يتم بطرق متنوعة في التدريب يتناسب مع طبيعة محتوى البرنامج التدريبي، وبطرق حديثة ومدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.

## خلاصة :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على شركة كوسيدار لولاية بسكرة ،قصد الإطلاع على واقع التدريب في هذه المؤسسة ومدى تفعيل التعلم التنظيمي في المؤسسة ، وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي أجاب عليه أغلب الأفراد الذين قدم لهم .

في هذا الفصل تعرفنا على الشركة محل الدراسة وهي شركة كوسيدار من خلال هيكلها التنظيمي، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة من إطارات تسيير، إطارات تحكم وأعاون وتقنيين من مختلف مصالح شركة كوسيدار، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: التدريب والتعلم التنظيمي، وعند استرجاع الاستمارة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS وقد قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد أثر التدريب على التعلم التنظيمي وقد توصلنا إلى أنه يوجد أثر للتدريب على التعلم التنظيمي.



الملاحق

### الخاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر التدريب في تفعيل التعلم التنظيمي في شركة كوسيدار لولاية بسكرة، كما حاولنا تحديد مراحل البرنامج التدريبي، كما قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية وكان الغرض من هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تعرفنا على أثر التدريب و تفعيل التعلم التنظيمي في شركة كوسيدار لولاية بسكرة وعليه تم الخروج بالنتائج التالية:

### أولا: النتائج

أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات و قدم أيضا فرضيات تعلقت بالأثر بين التدريب والتعلم التنظيمي، حيث توصلنا في حل إشكالية البحث، والإجابة عن تساؤلاته و رفض أو قبول فرضياته المطروحة. و فيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين:

### النتائج النظرية

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيري البحث محل الدراسة، استنتج الباحث ما يلي:

- التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزيد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهارتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها.
- إن التدريب يزيد من كفاءة العامل في تأدية مهامه وواجباته، وذلك راجع الى تنفيذ عملية التدريب بشكل فعال مما يضمن تطوير مهارات الفرد وزيادة حماسه في القيام بالعمل.
- تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة ومتكاملة ومنتالية حيث يعتمد كل منها على ما سبق من مراحل وتتكون من أربعة مراحل وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي و متابعة وتقييم البرنامج التدريبي.
- العمل على تصميم برامج تدريبية تقوم على تنمية مفهوم التعلم داخل المؤسسة وتطبيقه.

## خاتمة عامة

- التعلم التنظيمي هو مجموعة من الخبرات وتجارب أعضاء المنظمة التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية، وهو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها.
- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى أيضا إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، من خلال وضع مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية.
- يعتبر التدريب أحد طرق التي تضمن التعلم المستمر في المنظمة .
- تستعمل عدة أساليب تدريبية في تنمية و تشجيع التعلم لدى العاملين مثل استخدام أداة العصف الذهني، أداة دلفي...

### النتائج الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة موافق .
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد البرنامج التدريبي جاءت بدرجة موافق .
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد طرق التدريب جاءت بدرجة محايد.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التعلم الفردي جاءت بدرجة موافق.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التعلم الجماعي جاءت بدرجة موافق.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التعلم على مستوى المنظمة جاءت بدرجة موافق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتعلم التنظيمي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية والتعلم التنظيمي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البرنامج التدريبي والتعلم التنظيمي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية طرق التدريب والتعلم التنظيمي .



ثانياً: الاقتراحات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات ،تم الخروج بالاقتراحات التالية:

1. على شركة كوسيدار عدم تحديد الاحتياجات التدريبية حسب العلاقات الشخصية.
2. على شركة كوسيدار استخدام طرق حديثة في الدورة التدريبية.
3. على شركة كوسيدار الاهتمام بالتدريب كعملية مستمرة لمختلف العاملين.
4. على شركة كوسيدار أن تسهل للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.
5. على شركة كوسيدار تهتم بضرورة توصيل المعرفة للعاملين.
6. على شركة كوسيدار إلى تحديد المستمر وتوفير التعلم لكل الموظفين.
7. على موظفي شركة كوسيدار أن يقوموا بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.
8. على موظفي شركة كوسيدار أن يقوموا بتأدية المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.

## قائمة المراجع

### 1. المراجع العربية:

#### أ- الكتب:

- 1- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2- إحسان دهش جلاب ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 3- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
- 4- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 5- بلال خلف السكارنه ، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2010.
- 6- بلال خلف السكارنه ، طرق إبداعية في التدريب ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011.
- 7- بلال خلف السكارنه، الحقائق التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن، 2011.
- 8- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2010.
- 9- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 10- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي ، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
- 11- رضا إبراهيم المليحي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2010.
- 12- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
- 13- سعد أبو شندي، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

## قائمة المراجع

- 14- سعيد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 15- سليمان خليل الفارس و آخرون. إدارة الموارد البشرية، ديوان جامعة دمشق، سوريا، 2008.
- 16- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفة في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.
- 17- عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 18- عبد الرحمان الجاموس ، إدارة المعرفة في المنظمات والأعمال ، دار وائل للنشر ، سوريا ، 2013.
- 19- عبد الرزاق الرحاحلة ، زكرياء احمد العزام ، السلوك التنظيمي (في المنظمات) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011.
- 20- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 21- عطا الله محمد تيسير الشرعية، إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق) ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 22- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2012.
- 23- فتحي أحمد ذياب عواد، السلوك الإنساني (في منظمات الأعمال الحديثة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 24- فريد كورتل، نوري منير، إدارة الموارد البشرية ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
- 25- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، التدريب الإداري ، دار مناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
- 26- محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004.
- 27- محمود عبد الفتاح رضوان ، تصميم و تنفيذ و تقييم برامج التدريب ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2013.
- 28- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الإسكندرية،الدار الجامعية، 2007.

## قائمة المراجع

- 29- نجم العزاوي ، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفات الدولية 10015 ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 30- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.
- 31- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011 .

### ب-الدوريات:

- 32- أزهار عزيز العايدي ، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية ، مجلة الغري للعلوم الإدارية ، المجلد 2 ، العدد 9 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، بغداد ، 2009.
- 33- بريطل فطيمة الزهراء ، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 18، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 34- شنشونة محمد ، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 33، 2014.
- 35- طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، المجلة الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، ماي 2006.
- 36- محمد الفاتح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من جهة نظر المشرفين (دراسة ميدانية)، مجلة المنارة، المجلد 7، العدد 2، 2001.
- 37- ناديا حبيب أيوب ، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد رقم 44 ، العدد 1، 2004.

### ج- الرسائل الجامعية:

- 38- أحمد بن يحي ربيع، دور التدريب في دعم عملية الابتداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، 2009.
- 39- أيوب حنكة ، دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة ، مذكرة ماستر (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.

## قائمة المراجع

- 40- براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2002.
- 41- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.
- 42- بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مسيلة، 2006.
- 43- خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012.
- 44- رشيدة غربي، أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 45- رضا نعيحة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب **OCToutat** أدرار-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
- 46- رضا نعيحة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
- 47- زوارقة انتصار، أثر القرار المالي على أهداف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 48- ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
- 49- سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 50- سميحة ثور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين التعلم التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

## قائمة المراجع

- 51- عادل بوجمان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير(غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر،2015.
- 52- فطيمة الزهراء بربطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري(دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير(غير منشور) ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2016.
- 53- كريمة الهامل ، دور القيم التنظيمية في التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2015.
- 54- لبنى بوعزيز ، أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي ، مذكرة ماستر (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر، 2015.
- 55- موسى هالة ، هبول وسيلة ، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة ، مذكرة ماستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة آكلي محند او الحاج البويرة ، الجزائر ،2015.

### د- الندوات والمؤتمرات:

- 56- راييس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي بمنظمات الأعمال ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر2011.
- 57- زيد الخير ميلود، بن برطال عبد القادر ، أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ،2011.
- 58- عيشوش خيرة ،علاوة نصيرة ،دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع ، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ،2011.

## قائمة المراجع

- 59- لحسن بوريش، علي مناد، سهام شيهاني، العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، 2009.
- 60- نوري منير ، قلش عبد الله ، تقييم برامج التدريب الموجهة لتدعيم منهج إدارة الجودة الشاملة ، ملتقى حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، سعيدة ، بدون سنة.

### 2. المراجع الأجنبية:

- 61- Daniel Belt , Entreprise apprenante, édition organisa'tion ,Paris, 2003, P49.
- 62- Peter Senge, **The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York, 1990.

## الملحق رقم (01)

قسم علوم التسيير  
السنة ثانية ماستر تسيير  
موارد بشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



## استبانة البحث

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

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد بشرية"، بعنوان " أثر التدريب في  
تفعيل التعلم التنظيمي"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي يلعبه التدريب في تفعيل التعلم التنظيمي ونظراً لأهمية  
رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة  
كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل  
أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام**

الأستاذ المشرف: عبد المنعم بن فرحات

الطالب: صلاح الدين جفال

السنة الجامعية: 2017/2016



## القسم الأول: البيانات الشخصية.

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

1- الجنس: ذكر  أنثى

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

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: بكالوريا  ليسانس  تقني سامي

مهندس  ماستر  دراسات عليا

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التدريب

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التدريب وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ_الاحتياجات التدريبية</b>						
1	تهتم إدارة المؤسسة بالتدريب كعملية مستمرة لمختلف العاملين.					
2	يشارك العاملون مع الإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية.					
3	تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء.					
4	تحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل .					
5	تحديد الاحتياجات التدريبية حسب العلاقات الشخصية.					
<b>ب- البرنامج التدريبي</b>						
6	يتصف محتوى البرنامج التدريبي بالحدثة.					
7	ترى ان الكفاءات المكتسبة من البرامج التدريبي تؤهلك للقيام بهام أعلى.					
8	يتنوع محتوى البرنامج التدريبي بين الجوانب النظرية والجوانب العملية.					
9	ان محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع طبيعة عملي والمشكلات التي أواجهها.					
10	تركز البرنامج التدريبية على تنمية المشاركة وبناء الفريق.					
<b>ج- طرق التدريب</b>						
11	تم استخدام طرق متنوعة في التدريب تتناسب مع طبيعة محتوى البرنامج التدريبي.					
12	كانت طرق التدريب شاقا للعاملين في المؤسسة .					
13	كانت الطرق المعتمدة في التدريب تعتمد على نشاط المتدرب الذاتي .					
14	تم استخدام طرق حديثة في الدورة التدريبية.					
15	مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.					

## المحور الثاني: التعلم التنظيمي

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ-التعلم الفردي</b>						
16	تمتلك الرغبة في التعلم مع وجود هدف يسعى لتحقيقه.					
17	تسمح المؤسسة بحرية الابتكار والإبداع .					
18	يستطيع العاملون الحصول على الموارد المختلفة لدعم تعلمهم.					
19	يستفيد من تجاربك السابقة.					
<b>ب_التعلم الجماعي</b>						
20	تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي.					
21	يسهل للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة .					
22	تهتم المؤسسة بضرورة توصيل المعرفة للعاملين.					
23	تدعم الإدارة العليا طلبات العاملين بخصوص فرص التدريب.					
<b>ج_التعلم على مستوى المنظمة</b>						
24	تؤثر المؤسسة فرص التعلم لكل الموظفين.					
22	تسعى المؤسسة إلى التجديد المستمر .					
23	تسعى المؤسسة لتطوير ثقافتها وإمكانياتها.					
24	جو العمل في المؤسسة يشجع العاملين على اكتساب مهارات جديدة.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملحق رقم (02)

### قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الوظيفة
1	بن فرحات عبد المنعم	أستاذ مساعد(أ) بقسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة
2	أقطي جوهرة	أستاذة محاضرة(أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3	غضبان حسام الدين	أستاذ محاضرة(ب) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4	ترغيني صباح	أستاذة مساعدة(أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة