

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد العربي التبسي



كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2023/.....

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعــــــــــــــــة: 2023

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التعلم التنظيمي لتحسين أداء المورد البشري

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز – تبسة-

تحت إشراف الدكتور:

–براهمية عمار

LARBI TEBESSI UNIVERSITY .TEBESSA

من إعداد الطلبة:

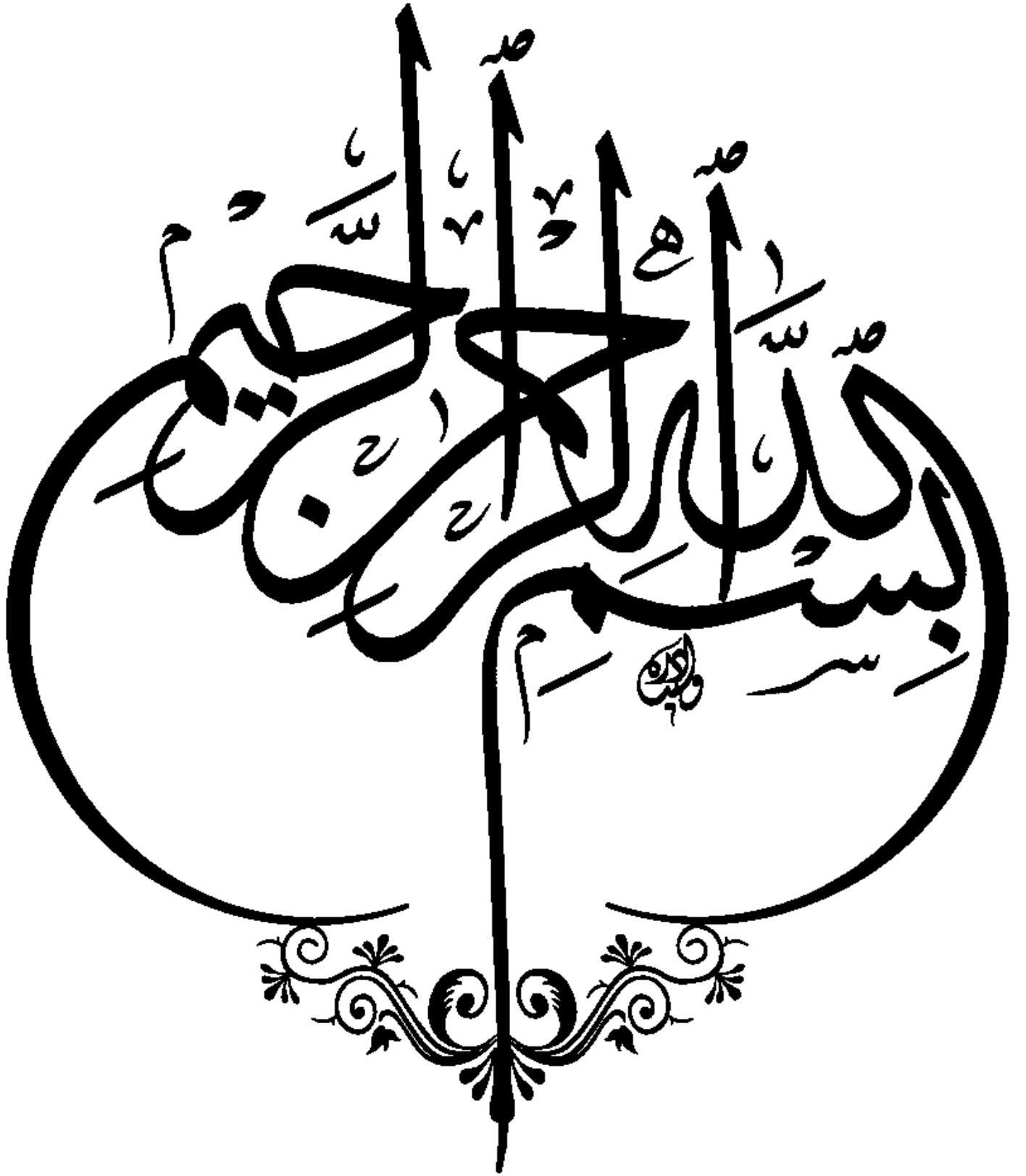
–بوغرارة بشير

– عبايدية صورية

نوقشت هذه المذكرة أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ	عمر سعيدان
مشرف مقرر	أستاذ التعليم العالي	براهمية عمار
عضوا مناقشا	أستاذ	ساري نصر الدين

السنة الجامعية: 2023/2024



سُبْحَانَكَ يَا رَبِّ الْعَالَمِينَ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقنا ومكنتنا من إتمام هذه الأطروحة، فما كان لشيء أن

يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه وعظم قدره

"إنما أمره إذا أراد شيئا أن يقول له كن فيكون"

فالحمد لله أوله وآخره.

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه في الأولين والآخرين والملا

الأعلى إلى يوم الدين.

إنطلاقاً من قول الرسول الكريم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

نتوجه بالشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل وتخطي كل ما واجهناه من

صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف والدكتور " براهيمية عمار " الذي لم ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته التي

كانت عوناً لنا وتشجيعه وتوجيهنا في كل خطوات إعداد المذكرة.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشتنا في موضوع بحثنا هذا

دون أن ننسى شكر كل مسؤولي وإطارات ونشكر قسم علوم التسيير.

ونسأل الله أن يجعل هذا العمل كله خالصاً لوجهه الكريم وأن يجزي الجميع خير الجزاء وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه

إنه سميع مجيب.

بصبر

إلى من كلل العرق جبينه.. وشققت الأيام يديه

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار إلى والدي أطل الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية

أهديه ثمرة من ثمار غرسه

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر

وطرقتها في ظلام الدهر على سراج الأمل

بلا فتور أو كلل

رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء

إليكي أُمي أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من كانوا سندا لي إخوتي

إلى كل من يعرفني أهدي ثمرة هذا الجهد



عبايدية سورية

إِهْلَاءٌ

إلى من حصد الأشواك ليسهل لي طريق طلب العلم،

والذي العزيز مصباح أوامر الله إلى من لا يكن للكلمات أن توفي حقها ولا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها، أُمِّي الغالية مليّة،

أنتي صراطي لجنتي وسفيتي لبر الأمان جدي غاورنا فأصبحت الديار موحشة من بعده رحمة الله واسكنه فسيح جناته،

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية الزكية أخواتي: ملاك،

أنفال وإسراء حفظهم الله ورعاهم، إلى عمي الغالي أنت سندي وعزي حفظك الله ورعاك وأطلق الله سراحك، إلى من صار الدهر بمعرفتهم أجل الأيام،

وصار العمر بلقائهم أحلى الأمانى والأحلام أخوي اللذان لم تلدهم أُمِّي سونا ومينو وعماد ونعيم، إلى من كنت أناملها لي تقدم لي لحظة سعادة وإرتياح أصدقائي فوزي، إسلام، سيرين، إيناس، رشا، ومنار.

بوغرارة بشير





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	البسمة
-	الشكر والتقدير
-	الاهداء
IV-I	فهرس المحتويات
I	فهرس الجداول
I	فهرس الاشكال
I	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري	
02	مقدمة الفصل الأول
03	المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
03	أولاً: تعريف التعلم التنظيمي
04	ثانياً: خصائص التعلم التنظيمي
05	ثالثاً: أهمية التعلم التنظيمي
06	رابعاً: أنماط التعلم التنظيمي
08	المطلب الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي
'09	أولاً: أسباب التعلم التنظيمي
11	ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي
13	ثالثاً: شروط التعلم التنظيمي
14	رابعاً: ركائز التعلم التنظيمي
15	المطلب الثالث: تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات
15	أولاً: مستويات التعلم التنظيمي
18	ثانياً: مراحل التعلم التنظيمي

فهرس المحتويات

23	ثالثا: إستراتيجيات التعلم التنظيمي
24	رابعا: معوقات التعلم التنظيمي وطرق معالجته
27	المبحث الثاني: تحسين أداء المورد البشري
27	المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري
28	أولا: مفهوم أداء المورد البشري
29	ثانيا: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري
31	ثالثا: متطلبات أداء المورد البشري
32	رابعا: أبعاد أداء المورد البشري ومحدداته
34	المطلب الثاني: تقييم أداء المورد البشري
34	أولا: مفهوم تقييم أداء المورد البشري
37	ثانيا: أهمية وأهداف تقييم أداء المورد البشري
40	ثالثا: خطوات تقييم أداء المورد البشري
43	رابعا: طرق وأساليب تقييم أداء المورد البشري
48	خامسا: مشاكل وصعوبات تقييم أداء المورد البشري
51	المطلب الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري
52	أولا: تحسين أداء المورد البشري وأهميته
54	ثانيا: إجراءات تحسين أداء المورد البشري وخطواته
57	ثالثا: أنماط ومداخل تحسين أداء المورد البشري
60	رابعا: علاقة التعلم التنظيمي بتحسين أداء الموارد البشرية
63	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
63	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
64	أولا: الدراسات المحلية
66	ثانيا: الدراسات العربية
67	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
69	المطلب الثالث: أهم ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية

فهرس المحتويات

69	أولا: أوجه التشابه
70	ثانيا: أوجه الاختلاف
71	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-تبسة-	
73	مقدمة الفصل الثاني:
74	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
74	المطلب الأول: ماهية مؤسسة سونلغاز-تبسة-
74	أولا: تعريف المؤسسة ونشأتها
75	ثانيا: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز-تبسة-
76	المطلب الثاني: نشاطات وأهداف المؤسسة
76	أولا: مهام مؤسسة سونلغاز-تبسة-
77	ثانيا: أهداف مؤسسة سونلغاز-تبسة-
77	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-تبسة-
79	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
79	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسات الميدانية
79	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
79	ثانيا: متغيرات الدراسة
80	المطلب الثاني: الأدوات الإجراءات المتبعة في الدراسة
80	أولا: أدوات جمع البيانات
83	المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات
84	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية
84	أولا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس
85	ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر
86	ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي
87	رابعا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات العمل

فهرس المحتويات

88	حامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية
88	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الإستبيان
88	أولا: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور التعلم التنظيمي
91	ثانيا: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور أداء الموارد البشرية
92	المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
93	أولا: إختبار الفرضية الرئيسية
94	ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية
96	خلاصة الفصل
98	خاتمة عامة
-	قائمة المراجع
-	أولا: المراجع باللغة العربية
-	ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
-	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
43	نموذج لقائمة المراجعة	01
44	نموذج لقائمة التقييم بطريقة الاختيار الإجباري	02
45	طريقة التدرج المعياري	03
46	طريقة المقارنات الزوجية	04
48	تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف	05
58	متغيرات أنماط تحسين أداء المورد البشري	06
81	طول خلايا مقياس لايفكرت الخماسي	07
82	يوضح تداول الاستبيان	08
82	معامل الارتباط بيرسون بين المحاور	09
83	معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور والإستبيان الكلي	10
84	توزيع عينة الدراسة وفق لمتغير الجنس	11
85	التوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	12
86	التوزيع عينة الدراسة وفق لمتغير المؤهل العلمي	13
87	التوزيع عينة الدراسة وفق لمتغير سنوات العمل	14
88	التوزيع عينة الدراسة وفق لمتغير عدد الدورات التدريبية	15
88	يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لعبارات محور التعلم التنظيمي في المؤسسة	16
92	يوضح المتوسطات والإنحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لعبارات محور تحسين أداء المورد البشري	17
93	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	18



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	أهمية التعلم التنظيمي	01
10	مسببات التعلم التنظيمي	02
15	مستويات التعلم التنظيمي	03
38	أهمية تقييم أداء المورد البشري	04
39	أهداف تقييم أداء المورد البشري	05
42	يوضح خطوات تقييم أداء المورد البشري	06
78	الهيكلة التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-تبسة-	07
80	متغيرات الدراسة	08
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
85	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	10
86	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	11
87	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات العمل	12

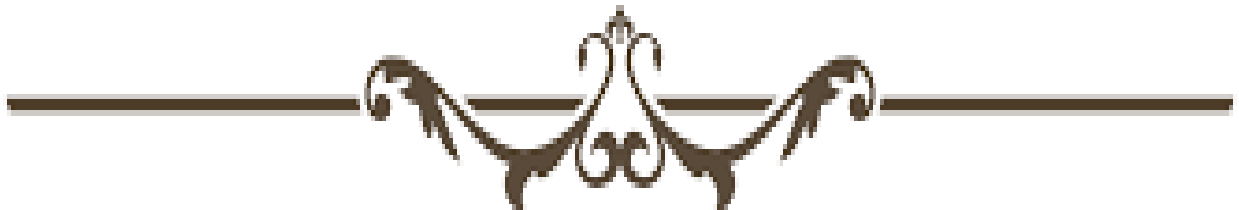
قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	معامل الارتباط بيرسون	112
02	معامل ألفا كرونباخ	112
03	محور البيانات الشخصية	113
04	الإتساق الداخلي والصدق البياني لفقرات المحور الأول	115
05	الإتساق الداخلي والصدق البياني لفقرات المحور الثاني	125
06	إختبار لفرضية الرئيسية	131
07	إختبار الفرضية الفرعية 01	132
08	إختبار الفرضية الفرعية 02	133
09	إختبار الفرضية الفرعية 03	133
10	تقرير التريص	135
11	إستمارة الإستبيان	137
12	قائمة الأساتذة المحكمين	142



مقدمة عامة



مقدمة عامة

في ظل التغييرات السريعة والتحديات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال والتطورات الهائلة والسريعة التي عرفها العالم في الآونة الأخيرة من جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات وواجه العديد من التحديات المختلفة نتيجة ثورة المعرفة مثل التكنولوجيا، المعلومات، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة، الأنترنت، ارتفاع في عدد المؤسسات واشتداد المنافسة بينهم وغيرها.

كل هذه العوامل جعلت المنظمات المعاصرة بمختلف تخصصاتها ومجالاتها تسعى للبحث عن مداخل إستراتيجية تمكنها من مواجهة هذه التحديات، ولعل من أبرزها تسليط الضوء على الموارد البشرية والاهتمام بها، حيث أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتطلعاتها مرهونا بقدرة موارد البشرية على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

كان يعتبر المورد البشري كألة إنتاج ولم يحظى بأي أهمية في بداية نشأة المنظمات إلى غاية ظهور حركة الإدارة العلمية، أين بدأ رسم مكان واضح لهذا المورد.

حيث أصبح يمثل العنصر البشري أحد أهم الموارد الهامة في المنظمة، وأصلا من أصولها والمحور الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومواجهة تحديات العصر ومتغيراتها المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات.

وتعتبر الموارد البشرية هي المحرك الأساسي في رفع كفاءة وأداء أي منظمة، فالمنظمات تمتلك العديد من الموارد التي تستعملها لتحسين مستويات أدائها، ومن ثم تحقيق أهدافها، ولكن الموارد البشرية هي الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا والتي تعد الثروة الأولى والجوهرية في المنظمة، حيث تضمن لها البقاء والإستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة، وتحقق لها المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية.

ومن أجل التسيير الأحسن للمنظمة والتكيف مع التغييرات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي وتطور تقنيات التسيير، أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية موارد البشرية



مقدمة عامة

وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل إتجاهات وتطوير مهاراتهم وذلك من خلال تعليمهم سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ويعد التعلم التنظيمي من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي لإرتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فهو إحدى الأساليب التي تستخدمها الإدارة في تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين للإرتقاء بها وبالتالي إزدهار ونمو المنظمة وإستمراريتها.

كما يعتبر التعلم التنظيمي من العوامل التي تساهم في النهوض بالموارد البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المنظمة والمجتمع وخيارا لرفع التحدي ومواكبة التقدم، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها وزيادة جودة مخرجاتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية وسنعمد على تحليل مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تحسين أداء مواردها البشرية في مؤسسة سونلغاز -تبسة- من أجل التقدم والتكيف مع التغيرات المتجددة.

1. إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالآتي: كيف يساهم التعلم

التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري؟ وما واقع ذلك في شركة سونلغاز -تبسة-؟

2. الأسئلة الفرعية: من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي:

- هل يؤثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز -تبسة-؟
- هل التعلم التنظيمي عامل أساسي في بقاء وإستمرارية وتطوير مؤسسة سونلغاز -تبسة-؟
- ما أثر التعلم الفردي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز -تبسة-؟
- ما أثر التعلم الجماعي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز -تبسة-؟
- ما أثر التعلم المنظمي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز -تبسة-؟

3. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي أداء المورد البشري في

مؤسسة سونلغاز -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$



مقدمة عامة

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز-تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز-تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم المنظمي وأداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز-تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$
4. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في إبراز تأثير التعلم التنظيمي على تحسين أداء المورد البشري في ما يلي:
- تسعى هذه الدراسة إلى الربط بين التعلم التنظيمي وأداء المورد البشري؛
 - توضيح العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي وأداء المورد البشري؛
 - تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية إستفادة من النتائج التي توصلنا إليها والتعرف على معوقات التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز- تبسة، والعمل على توضيح أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وتأثيره على أداء مواردها البشرية؛
 - إفادة الباحثين في هذا المجال الذي يتضمن التعلم التنظيمي وأداء المورد البشري؛
5. أهداف الدراسة: يمكن إيجاد الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة في ما يلي:
- تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية؛
 - التعرف على مستويات التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز- تبسة؛
 - تحديد العلاقة والتأثير بين التعلم التنظيمي وأداء المورد البشري؛
6. أسباب الدراسة: يمكن حصر أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:
- التخصص في مجال التسيير كان السبب الأول في إختيار هذا الموضوع؛
 - الرغبة في معرفة جانب التعلم التنظيمي وتأثيره في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-تبسة؛
 - التعرف على تأثير التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز- تبسة؛



مقدمة عامة

- التحسيس بأهمية التعلم التنظيمي ومدى مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز - تبسة؛
- 7. **حدود الدراسة:** من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم التحديد الزماني والمكاني لها حيث:
 - **الحدود الزمانية:** كانت الدراسة في السنة الجامعية (2023 - 2024)، وبالتحديد خلال السداسي الثاني من هذه السنة الدراسية والذي خصصناه للجانب التطبيقي وكان من .. أبريل إلى غاية .. أبريل؛
 - **الحدود المكانية:** المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالدراسة التطبيقية هو مؤسسة سونلغاز - تبسة؛
- 8. **منهج الدراسة وأدوات التحليل:** إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب الجانب النظري للموضوع، من خلال إستعراض الجوانب النظرية للموضوع من خلال تحليلها وإسقاطها، أما الجانب التطبيقي التحليلي فقد تم إجراء عينة من مجتمع الدراسة، تم تحليل كامل بياناتها من خلال الإجابة على الإستبيانات وإستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان نوعين من البيانات المعتمدة في الدراسة:
 - **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال الإستبيان وتوزيعه على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) وبإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة تخدم أهداف الدراسة وموضوع الدراسة؛
 - **البيانات الثانوية:** تم القيام بمراجعة مختلف الكتب والمجالات والملتقيات والمذكرات والرسائل الجامعية سواء الورقة أو الإلكترونية المتعلقة بالموضوع الخاصة بالدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي من خلالها تمكن الباحثين من خلال بناء إطار نظري كدعم لها في جميع مراحل الدراسة، مع إستخدام ضوابط التهميش؛
- 9. **هيكل الدراسة:** بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة اقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى فصلين، حيث تضمن كل فصل ثلاثة مباحث تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات، حيث يختص الفصل الأول بالأدبيات النظرية للتعلم



مقدمة عامة

التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري، متضمنًا ثلاثة مباحث المبحث الأول الإطار النظري للتعلم التنظيمي والثاني عموميات حول تحسين أداء الموارد البشرية، كذلك الدراسات السابقة في المبحث الثالث، أما بالنسبة للفصل الثاني يتمثل في دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - تبسة - ويتضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة سونلغاز - تبسة - والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية أما المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الإستبيان.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء

المورد البشري



الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

• مقدمة الفصل:

تزايد الإهتمام بالتعلم التنظيمي وإعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والإستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة وغير المستقرة، حيث أن المنظمات التي لا تعطي إهتماماً لأنشطة وفعاليات التعلم التنظيمي قد لا تستطيع التصدي لهذه التغيرات، فأصبح للتعلم التنظيمي مكانة كبيرة في تحسين وتطوير أداء المورد البشري من خلال التكوين والتدريب والتعلم الفردي والتعلم الجماعي اللذان بدورهما يؤديان إلى التعلم التنظيمي.

ويعد القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من ممارسات الآخرين وإستثمار القدرات الذهنية في خلق المعرفة، ويرتبط نجاح المنظمة المتعلمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل بإعتباره العنصر المؤثر والفعال في تحقيق أهداف المنظمة وضمان نموها وإستقرارها.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي.
- المبحث الثاني عموميات حول تحسين أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لبقاء وإستمرار المنظمات وتمكينها من تحقيق أهدافها في ظل الظروف المتغيرة وغير المستقرة. ويعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر، نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الاجتماعية والإقتصادية والسياسية والتنظيمية وغيرها، لذا سيتم التفصيل في ذلك من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي**
- **المطلب الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي**
- **المطلب الثالث: تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات**

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي إحدى العمليات التي تعكس قدرة المنظمة على إيجاد المعرفة المناسبة وتبادلها من أجل إستغلالها، ولقد إكتسب إهتماما كبيرا من قبل الباحثين في فترة التسعينات حيث أصبح التعلم التنظيمي موضوعا في مختلف الأدبيات.

أولا: تعريف التعلم التنظيمي

تعددت التعاريف حول التعلم التنظيمي، ومن التعاريف الواردة للتعلم داخل المنظمة نجد هناك:

1. يقصد بالتعلم التنظيمي "هو عملية إشتراك أفراد المنظمة في شبكة داخلية تجنح خبراتهم معا ليكونوا قادرين من خلال الممارسة المشتركة على التعلم ليس كأفراد وإنما كمنظمة".¹
2. التعلم التنظيمي هو " إستمرار إكتساب الخبرات المتعلقة بجوهر المنظمة ومجال تخصصها وتحويلها إلى معرفة وجعلها متاحة لجميع المستويات التنظيمية والإدارية بالمنظمة وجميع العاملين بها".²

¹ سامر محمد حسن عرقاوي، التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 06، العدد 04، 2015، ص171.

² فاطمة علي الفرجاني، إيمان فرج الطيرة، التعلم التنظيمي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الإفريقية- بنغازي، مجلة الدراسات الإقتصادية، كلية الإقتصاد، جامعة سرت، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص86.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

3. التعلم التنظيمي "ظاهرة فردية لها بعد إجتماعي أو ظاهرة جماعية تعتمد على المهارات الفردية من خلال التفاعل بين مختلف الجماعات الفرعية التي تنتمي إلى المنظمة".¹
 4. التعلم التنظيمي هو "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية إستثمار وخبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حيث لآخر للإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام".²
 5. التعلم التنظيمي هو "عملية فردية أو جماعية لإكتساب وتشكيل ممارسات، معارف، كفاءات، وقدرات، حيث ينتج التعلم من الملاحظة، التقليد، الخبرة، والتجربة، ويساهم في الوصول إلى تعديل أوتوماتيكي للمواقف والتكيف مع السلوكيات الجديدة".³
- من خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج تعريف التعلم التنظيمي أنه عملية تجميع المعارف والخبرات والقدرات القادرة على حل مشاكل المنظمة وتحقيق أهدافها وضمان بقاءها في مجالها الذي تنشط فيه.

ثانياً: خصائص التعلم التنظيمي

- هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي وهذه الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:
1. عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.
 2. التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية التي تتمثل في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتفتيحها للإستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة المنظمة.⁴

¹David CAYLA, "L'apprentissage Organisation Entre Processus Adaptatif et Changement Dirigé", Thèse De Doctorat en Sciences économiques, Sorbonne, 2007, P:201.

²محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015، ص 88.

³OLIVER MEIER, Dico du Manager: 500 Clés Pour Comprendre et Agir "concept, Théories, Pratiques" Dunod, Paris, 2009, P:06.

⁴مدحت أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 139.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

3. يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم.
4. التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، تمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها.¹
5. يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي، وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم وإهتماماتهم والتفاعل في حل المشكلات.
6. إن عملية التعلم التنظيمي لل يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.²

ثالثا: أهمية التعلم التنظيمي

تظهر أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما فرضته بيئة الأعمال في القرن الواحد والعشرين من حيث :

1. التغير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحهم ورغباتهم، مما يستوجب على المؤسسات الرد بسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب على هذه الرغبات.
2. دور التعلم التنظيمي في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على مستوى المؤسسة ككل كميدان للفعل الفردي والجماعي.
3. زيادة المنافسة بين المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية العامة منها والخاصة وانتقال المؤسسات من الحصة السوقية إلى فضاء الأعمال.
4. زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتطويع فهمنا للآخرين ولتحقيق مزايا تنافسية، واختصار الوقت بين إنتاجها وتطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

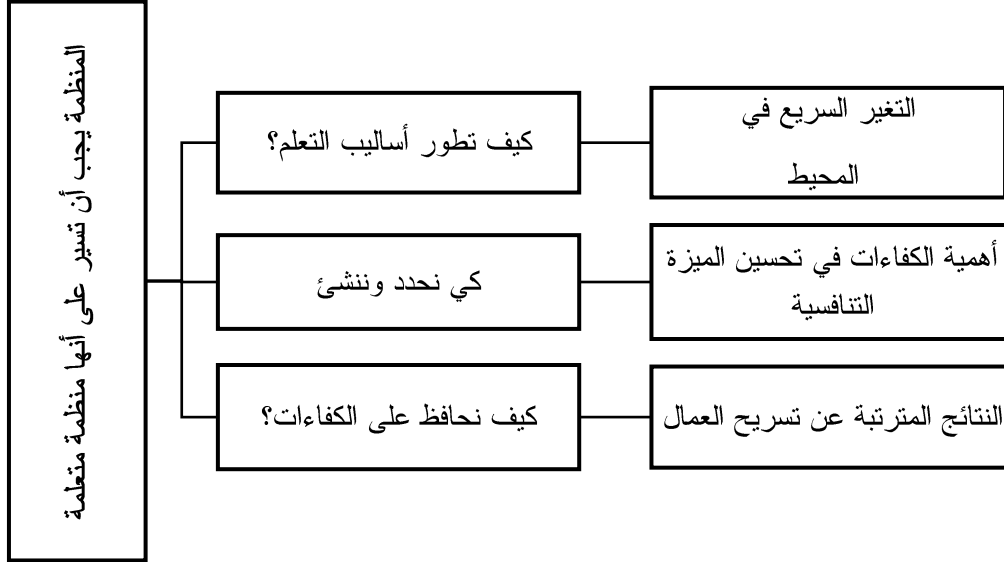
¹ رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال البشري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، 2012، ص06.

² عيشوش خيرة، بندي عبد الله عبد السلام، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 30.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

5. التعلم بالنسبة للمؤسسة يعد المتغير الحرج، في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها.¹

الشكل رقم 01: أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص:07.

رابعاً: أنماط التعلم التنظيمي

إن الإطلاع على أدبيات التعلم التنظيمي يكشف على وجود أنماط متعددة منه يمكن تطبيقها في المنظمات المتعلمة إلا أن أغلب الباحثين يتفقون على تحديد أربعة أنماط للتعلم التنظيمي والمتمثلة في:

1. التعلم التكيفي (Adaptive learning): ويقصد به التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في

المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الإستتساخ، أي التعلم

من الغير أو من ممارساتهم لأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم،² وبالتالي يحدث التعلم التكيفي عند

¹ شنشونه محمد، أهمية التعلم لتنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 33، جانفي 2014، ص 113.

² موسى رحمان، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، ص 04.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها مما يفرض عليها التأقلم للإستجابة للأحداث،¹ ويتضمن الأنواع الآتية:

- **التعلم أحادي الحلقة:** وهو يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل أسباب اظاهرة للمشكلات التنظيمية، ويهدف منه تحقيق المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، ويترتب عليه تعديلا في الإجراء (السلوك) دون التعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد، أن يتعلم الأفراد من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليه من نتائج ومخرجات، وفي ضوء نتائج التغذية المرتدة عن تلك المخرجات للعاملين؛ يظهر رضاهم أو عدمه لنتائج قراراتهم وتصرفاتهم، وعندها إما يحرصون لتكرارها أو إعادة النظر فيها وتعديلها ومن ثم تطبيقها.²

إن هذا التعلم مازال قيد الإستخدام في النظريات التقليدية، وهو يشير إلى تصحيح الأخطاء المكتشفة بواسطة الإستراتيجيات التنظيمية ضمن إطار ثابت ومعايير محددة.³

- **التعلم ثنائي الحلقة:** يعد هذا النوع من التعلم أكثر شمولاً من التعلم الأحادي الحلقة حيث أن المنظمة لا تقف عند إكتشاف الأخطاء وتصحيحها فقط بل يتعدى ذلك إلى البحث عن أسباب هذه المشكلات والقرارات البديلة التي تحول دون وقوعها من خلال إعادة التفكير في السياسات والأساليب التي سببت حدوث هذا النوع من المشكلات سعياً إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء، بمعنى أن عملية التكيف مع الظروف المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك أو الأعمال إلى تغييرات في القيم والأعراف والأهداف التي تشكل ثقافة المنظمة، وهذا النوع من التعلم يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والإفتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير إستراتيجيات جديدة

¹Dennis pitta and Frank Franzak, **Boundary Spanning Product Development in Consumer Markets: Learning Organization in Sights**, Journal of Product and Brand Management, Vol (06), N:(04), 1999, P: 326.

² ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد 11، العدد (02)، 2009، ص 100.

³Marleen Huysman et all, **An organizational Learning Perspective on Information Systems Planing**, Journal of Strategic information systems, Volume (03), Number (03), 1994, P:170.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

وتعديلات جوهرية في المنظمة في إطار توفير القدرات والمهارات والمركز المستقبلي والإستراتيجي والتنافسي الذي تسعى لتحقيقه في مجال عملها.¹

- **التعلم ثلاثي الحلقة:** يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمنظمة. يأخذ في الإعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها والتي ربما تقودها إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية وثقافتها وكذا في بيئتها الخارجية، يهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عنصر يقف هم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم، وهذا النوع من التعلم يترتب عليه إكتساب المعرفة وإعادة تقويم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها دراسة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم.²

2. **التعلم التوليدي (Generative learning):** هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة، أي يقوم على الإبداع والمفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمنظمة.³

3. **التعلم التفاعلي (Action Learning):** التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف، لذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم، وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين، وأن فرق العمل والإجتماعات الدورية المبرمجة وغير المبرمجة، والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي.⁴

¹أفطيمة الزهرة بربطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة مقدمة لنيل رسالة دكتوراه الطور الثالث، تخصص تدبير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 27.

² عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 37.

³Elaine Voci and Kevin Young, Blended, **Learning Working in Leadership Development**, Industriel and commercial Training, Vol(33), N:(05), 2001, P:159.

⁴بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 40.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

4. **التعلم الجمعي (Collective learning):** هو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، إذ يؤدي ذلك إلى زيادة إكتشاف وإستغلال التعلم.¹

المطلب الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

إن التعلم التنظيمي مفهوم ديناميكي يركز على طبيعة المنظمات المتغيرة بإستمرار، وأصبح هذا المفهوم أكثر إنتشارا نتيجة رغبة المنظمات في أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، حيث أن للتعلم التنظيمي عدة أبعاد وشروط، وهذا ما سيتم عرضه من خلال هذا المطلب.

أولا: أسباب التعلم التنظيمي

هنالك العديد من المبررات والأسباب التي دفعت المنظمات المعاصرة إلى تبني مصطلح التعلم التنظيمي، والسعي الحثيث والمتواصل للتحويل نحو منظمة متعلمة، كون التعلم المكمل والمساعد لعملية الإبداع والابتكار التي أصبحت العامل الأساسي لاستمرار المنظمات واحتفاظها بحصتها السوقية، ويمكن تقديم هذه الأسباب في العناصر التالية:

1. **الإقتصاد والشركات القائمة على المعرفة:** ففي هذا الإقتصاد فإن المعرفة هي التي تنشئ الثروة والعائد الحدي الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى، وأن الشركات القائمة على المعرفة تتفوق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها، والمعرفة تلعب الدور الأساسي في خلق الميزة التنافسية، وهذه المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل المنظمة وكذلك في الإقتصاد ككل، وهذا ما يمكن أن يتم من خلال التعلم.²

2. **المنافسة الجديدة:** كانت المنافسة في السابق منافسة محلية عادة ما تتم في نفس البلد ونفس القطاع بنفس المستوى من التكنولوجيا، أما الآن فالمنظمات تتنافس دوليا مع منظمات من جنسيات مختلفة وفي مناطق مختلفة بلغات وعادات وتقاليدها مختلفة، وبالتالي بقدرات وفعاليت متفاوثة لذا لا بد من التعلم

¹بلال خلف السكارنة، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 04، جامعة بغداد العراق 2014، ص 132.

² مراد علة، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، العدد 8، 2012، ص 53.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

المتبادل والديناميكي، الذي يسمح للمنظمة بالأخذ من الآخرين بكل إيجابية ونسخ تجاربهم والاستفادة من أخطائهم سواء داخل المنظمة أو خارجها، (التعلم من المحيط).¹

3. **الرؤية الخلاقة للتعلم:** فمن خلال وجهة النظر التقليدية التعلم تابع للابتكار، فحسبهم كل عملية ابتكارية تجربنا على تعلم كيفية الاستفادة واستخدام الابتكار، أما النظرة الحديثة فتري أن التعلم أولاً يمكن أن يكون ابتكاراً في حد ذاته وهو ما أسماه (P.Drucker) التعلم الابتكاري، وثانياً كل عملية ابتكار مهما كان نوعها ومستواها هي نتاج حتمي لعملية التعلم، حيث يحول هذا الأخير الابتكار من ممارسة فردية أو متعلقة بمجموعة معينة إلى ممارسة تنظيمية

4. **عرض إعادة اكتشاف العجلة:** لا بد أن التجربة الأسوأ بالنسبة للمنظمة ليست تلك الفاشلة أو التي يغيب فيها الإعداد والهيكله الجيدين إنما هي حتماً التجربة التي لم يتم التعلم منها، والتي يستمر تكرارها وعيشها (تكرار نفس الأخطاء)، لذا أصبح التعلم من الماضي أو التعلم من الأخطاء ضرورة حتمية وهو ما تم تسميته إعادة إكتشاف العجلة.²

5. **سرعة التطور:** في ظل الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة بين العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية، وأن الاقتباس والاستنساخ للتجارب المعرفية أسرع من الاقتباس المادي من جهة ثانية.³

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إرجاع أسباب اللجوء للتعلم التنظيمي أيضاً إلى العناصر التالية:

- **التسرب الوظيفي:** تعاني العديد من المنظمات اليوم من هذه الظاهرة، سواء من خلال انتقال عمالها إلى منظمات أخرى أو تقاعدهم أو حتى موتهم، أخذين خبراتهم معارفهم ومهاراتهم معهم، مما أدى بالمنظمات إلى نشر وتقاسم هذه المعارف قبل أن يرحل العاملون منها أخذين معارفهم معهم.⁴

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 130.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والاوزيع، عمان، 2005، ص 249.

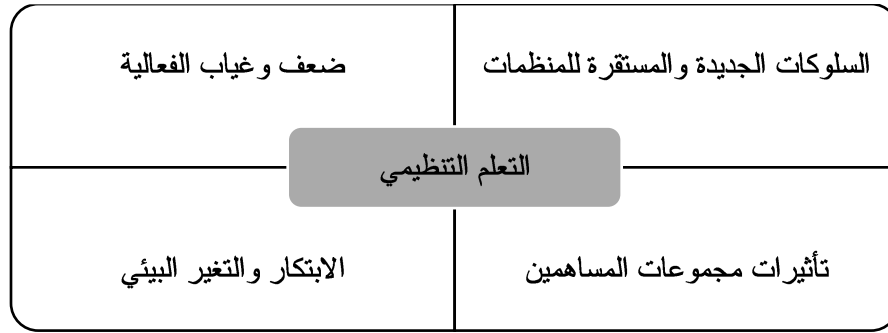
³ مراد علة، مرجع سابق، ص 54.

⁴ فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوثرة بومرداس، الجزائر، 2018، ص 29.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- ظهور مفاهيم إدارية حديثة: كإدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية، والتي تطالب بضرورة التحسين المستمر والإبداع، الأمر الذي لا يكون إلا من خلال تعظيم عملية التعلم التنظيمي وجعلها جزءا من ثقافة المنظمة.¹
- ويمكن تجميع أهم الأسباب التي تدفع المنظمات الى اللجوء إلى التعلم التنظيمي بما فيها الاسباب السالفة الذكر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): مسببات التعلم التنظيمي



المصدر: فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018، ص 30.

ثانيا: أبعاد التعلم التنظيمي

تشير الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل منظمة إستراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية والإمكانات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي، ورغم ذلك فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي وهي:

1. البعد الإستراتيجي: يعد البعد الإستراتيجي من الأبعاد الأساسية التي يعتمدها التعلم المنظمي في تحقيق الأهداف التنظيمية والذي يعد من المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامه في مختلف أنواع المنظمات

¹ بلعلي نسيمة فريل، "المنظمات المتعلمة، توظيف للذكاء والمعارف"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 1 جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014، ص 174.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

الخاصة والعامة باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد في تحقيق إنجازات إستراتيجية ويتضمن البعد

الإستراتيجي العناصر الآتية:¹

- **الرؤية المشتركة:** الرؤية هي خطط مستقبلية تضعها المنظمة في سبيل تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومن بين أعضاء المنظمة إلى أن ينظر أعضاء المنظمة في مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية مشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- **متابعة التغييرات البيئية:** وتعني توقع التغييرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من طريق وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها تعمل قدر الإمكان لمصلحة المنظمة مما يدعم قدرتها على التعلم.
- **إستراتيجية التعلم:** وتعني أن تكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والإبتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2. البعد المنظمي: يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية:²

- **العمل من خلال الفريق:** إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغييرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق وإكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.
- **الهيكل التنظيمي المرن:** يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والإبتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوى على عدد أقل من المستويات الإدارية، وإعتماد اللامركزية في إتخاذ القرارات، والبعد عن

¹ هشام عبد الله حمد عليان، محمد علي عبد الله الجميلي واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في المنظمات التعليمية- جامعة كاركوك أنموذجاً، مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد 01، 2021، ص ص 162-163.

² بلقاسم جوادى، مرجع سابق، ص 27.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز إتخاذ القرار وعلى إتصال دائم معها.

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

3. البعد الثقافي: ويتكون من:¹

- تجنب التركيز على الأخطاء والتعلم من الأخطاء السابقة، وذلك بإيجاد بيئة عملت ثمن التعلم بصورة عالية وتشجعه، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء تنفيذ المهام لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطور والتعلم من الأخطاء.

- البيئة المساندة للتعلم وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتفتيحها وحفظها ثم العمل على إستخدامها، والتعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المؤسسة، كما يتضمن كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الأفراد في إيجاد طرق وأفكار جديدة وإدخال التحسينات في أساليب العمل ومكافأة الأفراد المبدعين.

- الجودة الكلية للتعلم أن الإهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهوم ينفي خاصية المعرفة التراكمية وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

ثالثا: شروط التعلم التنظيمي

إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل إنطلاقا من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو ماهي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة؟

¹ عبد الله محمد علي هزاع، مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الإستراتيجي في الجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13، أغسطس 2020، ص106.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

ويمكن إجمال أهم الشروط الضرورية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية:¹

1. أن تكون هنا كصورة واضحة تبين كيفية عمل المنظمة، وأن العاملين في جميع المستويات لديهم تصور واضح عن طبيعة أعمالهم وأساليب تعلمهم القائمة.
2. وجود نظام مكافآت يدعم قيم التعلم التي تحرض العاملين على طرح تساؤلاتهم وتقديم اقتراحاتهم وتحدي أساليب وطرائق العمل القائمة وعدم حصر الأفكار والمقترحات في إطار بيئة المنظمة والترحيب بالأفكار التي تحمل آفاقاً جديدة من أي مكان، وأن تكون فلسفة نظم المكافآت قائمة على أساس دعم السلوك الريادي.
3. مراجعة الأداء وتطور مهنة الأشخاص على أن تستند هذه المراجعة إلى ماجرى إنجازه، وما جرى تعلمه، وأن تنتهج المنظمات أنظمة تعويضات تدعيم القيم والحوافز والمكافآت والتي توازن بين الأداء الحالي والإبداع والإقدام والخاطر.
4. اشتراط توافر تغذية مرتدة تتضمن المعلومات المستمرة ليس فقط حول ماجرى إنجازه فحسب بل حول ماقد يمكن تعلمه وله فاعليه على التأثير بالأعمال المستقبلية، وعلى سبيل المثال إجراء التحسينات التي تضيف قيمة تنظيمية جديدة، كذلك الحال بالنسبة لطرق التعلم التي قد تحدث إستجابات سلبية.
5. أنظمة معلومات يجري إدارتها وتحديثها ولديها القدرة على الموازنة بين الأداء والعمل وتسهم بشكل فاعل في إستذكار وإسترجاع المعلومات وتعزيز عملية إتخاذ القرار، ودفع عملية التعلم من خلال إستحضار المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب للأشخاص المعنيين.
6. برامج تعليم وتدريب مصممة ومحدثة بشكل تدعيم إستراتيجيات التغيير والقيم التي تتبناها الإدارة العليا إزاء عملية التعلم التنظيمي.
7. اشتراط وجود إستراتيجية إتصال تحافظ على التعلم وتعدده من الأهمية الأولى لإهتمامات العاملين.
8. أن تعرف الأهداف الإستراتيجية بشكل قائم على أساس إعتبرات التعلم الذي ينبغي أن تحتل موقعا في فلسفة المنظمة وسياستها من أجل تحقيق أهدافها.

¹ وردة قرميطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، شعبة علوم تسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص ص 19-20.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

رابعاً: ركائز التعلم التنظيمي

تتطلب ممارسة عملية التعلم التنظيمي بنجاح تهيئة بيئة عمل فعالة تشجع على خلق المعارف، ونشرها، وتعلمها بصفة مستمرة، وفيما يلي أهم الركائز المؤثرة على تطبيق هذه العملية:¹

1. مرونة الهيكل التنظيمي.
2. توفر القيادة المشجعة على التعلم.
3. غرس القيم المشتركة التي تدور أساساً حول سبب وجود المؤسسة.
4. التشارك المعرفي من خلال اهتمام المؤسسة بتشجيع المشاركة في المعرفة من خلال الاعتماد على أسلوب فرق العمل الذي يعتبر الوسيط لنقل المعرفة على مستوى جميع فروع التنظيم.
5. تمكين الموارد البشرية من خلال مساعدة العاملين على العمل بشكل مستقل وحر يؤدي إلى إكتسابهم خبرة، وسرعة في معالجة المشكلات وإتخاذ القرارات.
6. تكوين الموارد البشرية من خلال العمل ضمن فريق، وخلق وتقاسم المعارف والخبرات وكيفية تحديد المشكلات وتسييرها وحلها.

المطلب الثالث: تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات

من أجل تحويل المنظمات الإدارية إلى منظمات متعلمة يجب تحديد مستويات التعلم وتحديد المراحل التي تؤدي إلى تبني وتطبيق التعلم التنظيمي، وأهم المعوقات التي تواجهه، كونه عنصراً أساسياً في بناء منظمة متعلمة، وفي هذا المطلب تم التطرق إلى مستويات التعلم التنظيمي وأهم المراحل التي يمر بها والتطبيقات التي تعتمد عليها المنظمات في ذلك.

أولاً: مستويات التعلم التنظيمي

يشير مختلف الباحثين المهتمين بنظريات التعلم التنظيمي إلى أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل وأنه توجد علاقة وثيقة بين مختلف مستويات التعلم التنظيمي، وأن نتائج التعلم

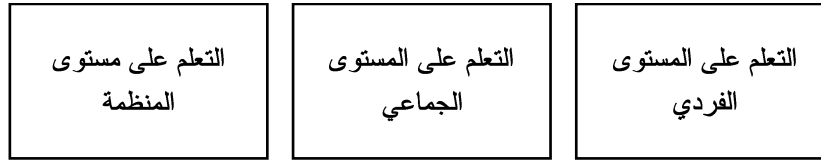
¹ مجدي عبد الرحمان عبد الله، إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، المجلة التربوية العدد 58، فبراير 2019، ص ص 162-163.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

الفرد يتمثل نقطة انطلاق للتعلم التنظيمي وأن المنظمة تتعلم من خلال أعضائها الذين يشكلون التعلم الجماعي الذي يجد مصدره من الفرد.

لقد قام العديد من الباحثين بالتمييز بين ثلاث مستويات من التعلم في المنظمات وتتمثل في (التعلم الفردي، التعلم الجماعي (الفرقي)، والتعلم المنظمي وهيكل الآتي:

الشكل رقم (03): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

1. **التعلم الفردي:** في إعتقاد نظريات التعلم التنظيمي أن الإنسان وحده قادر على التعلم، وحسب سيمونفك لأنواع التعلم تحدث في عقل الإنسان، وبالتالي فالمنظمة تتعلم من خلال أفرادها لأنه بدون التعلم الفردي لنيكون هناك تعلم تنظيمي، كما أن التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد الذي يحدث يكون نتيجة للخبرات المكتسبة.¹

كما ركز البعض على أن التعلم الفردي هو نتائج برامج التدريب والتطوير والتعليم وهو الوسيلة الرئيسية لتطوير الإدارة في المنظمات.²

ومنه فالتعلم الفردي يتميز بالخصائص التالية:

- التعلم الفردي يسفر عنه التغير في السلوك، وقدي كون ظاهريا أو باطنيا؛
- يحدث التعلم الفردي نتيجة للممارسة أو الخبرة؛
- لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر؛³

¹عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشة، أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، عمان، 2015، ص21.

² Casey, A, **Enhancing individual and organizational learning**, a sociological model management learning, 36 (2), P:133.

³رضا نجيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التتقيب—**Touat C O** أدرار، الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم، في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2012، ص ص34، 35.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

2. **التعلم الجماعي:** ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير الثقافة التنظيمية، الإستراتيجيات السياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على إكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والإستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها يمكن أن تتعلم المنظمة.

إن التعلم الجماعي ليس مجرد عملية إستعادة التكيف في بيئة صعبة، أو أنه محاولة توظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، ولكنه أيضا عملية تكييف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية ولقيم جميع العاملين في المنظمة.¹ وهو عبارة عن نظام تعلم محدود بقدرته على التعلم واتخاذا لإجراءات اللازمة، والمجموعة لديها إمكانات تطوير غير محدودة بفضل أعضاء الفرق الذين يؤثرون ويتفاعلون فيما بينهم.²

ومن أبرز خصائص التعلم الجماعي:

- قدرة أعضاء الجماعة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه بالإعتماد على الصدق في ما بينهم؛
- التأكيد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين؛
- التعلم الجماعي لا يكون فقط على المستوى التنفيذي بل يشمل أيضا المستويات الإدارية العليا؛³

3. **التعلم المنظمي:** التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على إكتساب المعارف والخبرات بإستمرار

¹رزيقة رحمون، رزيقة السبتي، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، أكتوبر 2019، ص 523.

²Holmquist, M. **Collective learning in innovative networks**, In 4th international conference on researching work and learning australia, Sydney, December 2005, P15.

³رجي لزه، شنشونة محمد، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشقاته أولاد جلال، الجزائر، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية، قسم تسيير الموارد البشرية، 2017، ص 24.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

وتبادلها بشكل كبير، والعمل على إكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وتقييمها والإستفادة منها، بما يخدم المصالح التنظيمية عنده يمكن أن تتعلم المنظمة. كما أنه عبارة عن محاولة لتوظيف مهارة جدية للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو إستثمار أفضلها لصالح المنظمة والعمل في نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها،¹ ويعني أيضا أن المنظمة تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها وإكتسابها من خلال نشاطات أفرادها،² ويعرف أيضا على أنه مجموعة من العمليات التي تعزز أعمال المنظمات من خلال الفهم الأفضل للمعرفة الجديدة.³

وهنا كمجموعة من الخصائص التي يحظى بها التعلم التنظيمي:

- يمارس في المنظمات بشكل مستمر ويدعي لوجود قادة داعمة تعمل على التخطيط ووضع استراتيجيات بهدف تعظيم الفائدة؛
- يتكون من مجموعة من العمليات تتمثل في اكتساب المعرفة تفسيرها، توزيعها، والاحتفاظ بها من أجل الإستفادة منها لاحقا؛
- التغيير في قاعدة المعرفة في المنظمة وقدرتها على التصرف؛⁴

ثانيا: مراحل التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو عبارة عن سيرورة تمر عبر مجموعة من المراحل، ذلك أن عدم مراعاة الترتيب فيها يؤدي إلى الإخلال بالتعلم وعدم نجاحه داخل المنظمة وهي تتمثل في:

1. إكتساب المعرفة: يحصل التعلم عندما تتمكن المنظمة من إكتساب المعرفة، كما أن الحصول على المعرفة المعلنة أو الحقائق والمعلومات يتم عند قيام المنظمة بمسح البيئة وإستخدام نظم المعلومات من

¹ بريطل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 19.

² مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، 2014، ص 15.

³Garavan, T.N, & Mc Carthy, A, **Collective learning processes and human resource development advances in developing human resources**, 10 (04), 2008, P453.

⁴ مصطفى الهدلة، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تليكوم، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، قسم إدارة أعمال، 2013، ص 26.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

أجل خزن ومعالجة وإسترجاع المعلومات، وإنجاز البحوث وعمليات التطوير، وتعتبر تجارب التعلم من أهم مصادر المعرفة التنظيمية، كما يمكن للمنظمة الحصول على التعلم من خلال إعادة تشكيل مآليها من مخزون معرفي، وغالبا ماتصل عملية تنقيح البنى المعرفية المتراكمة لدى المنظمة إلى إكتساب المنظمة معارف جديدة، كما تعتبر إستطلاعات العملاء البحوث أنشطة التطوير مراجعات الأداء وتحليل المنتجات المنافسة من الأنشطة التنظيمية التي تهدف إلى إكتساب المعرفة.¹ وسيتم التطرق لعمليات إكتساب المعرفة فيما يلي:

- **المعرفة المرتبطة بولادة المنظمة:** تتضمن المعرفة المرتبطة بولادة المنظمة مايلي:
 - المعرفة التي يمتلكها مؤسسي المنظمة (أفراداً كانوا أم مؤسسات) حول بيئة المنظمة الجديدة وحول العمليات التي يمكن لهذه المنظمة إستخدامها لتحقيق أهدافها حيث يقوم المؤسسون بجعل هذه المعرفة متاحة أمام أعضاء المنظمة الجديدة.
 - مجموعة الممارسات والإجراءات التي تكون مقبولة وفق المفاهيم السائدة والمسيطرة سواء في العمل التنظيمي أو في المجتمع تشكل جزء أمن المعرفة المرتبطة بمولد المنظمة.
 - في خلال الفترة الفاصلة الممتدة بين مرحلة كون المنظمة الجديدة مجرد تصور في اذهان المؤسسين ومرحلة إعطائهم هذه المنظمة الرؤية والموارد الخاصة بها رسمياً يتعلم المؤسسون من الآخرين أو عن طريق التطعيم (الموظفين الجدد) أو عن طريق البحث والتحري معرفة جديدة تسمى المعرفة المكتسبة قبل ولادة المنظمة.
- **التعلم التجريبي:** تكتسب المنظمة بعض أمن معرفتها عن طريق التجربة المباشرة وغالبا ما يكون التعلم التجريبي غير متعمد وأحيانا يكون متعمداً ومقصوداً.
- **التعلم غير المباشر:** تحاول المنظمات عادة أن تتعلم الإستراتيجيات والممارسات الإدارية وخاصة التقنيات من المنظمات الأخرى وذلك عن طريق المحاكاة وعادة ماتكون المحاكاة للشركات التي تحتل مراكز عالية في مجالها.

¹ رانية حافظ ، مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 40.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- **التطعيم:** تزيد المنظمات مخزونها من المعرفة غالباً من خلال الإكتساب والتطعيم بأفراد جدد يملكون معرفة لم تكن متاحة من قبل في المنظمة وقد يتم هذا النوع من إكتساب المعرفة على نطاق واسع المدى كما في حالة الإستحواذ الكامل لمنظمة على منظمة أخرى.
- **البحث والملاحظة:** إن إكتساب المنظمة للمعرفة من خلال الملاحظة وإجراء المسح، البحث، المركز، والرقابة على الأداء.¹

2. **توزيع المعلومات:** إن قدرة المنظمات ليس فقط على خلق معرفة جديدة، ولكن أيضاً نقلها، ويطلق هوبر على توزيع المعلومات أنه لكي تتعلم المنظمات يجب عليهم الوصول إلى المعرفة المتوفرة داخل المنظمة، بالإضافة إلى الملاحظة المستمرة للمعوقات المحتملة للتوزيع الفعال للمعرفة في المنظمات.² يقصد بتوزيع المعلومات العملية التي يتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة والعامل ينفذها عبر طرق مختلفة بأساليب رسمية وغير رسمية، ومن بين هذه الطرق حلقات التعلم، والبرامج التنظيمية الجماعية وقنوات الإتصال الرسمية، وكلما زادت عملية المشاركة في المعلومات إزدادت تعلمها.³ يشير توزيع المعلومات أيضاً إلى العمليات التي من خلالها يتبادل البيانات والمعلومات بين الأفراد أو المجموعات أو مختلف الوحدات في المنظمة، وهو أحد المحددات الأساسية للتعلم التنظيمي، إذ يدمج النظام التنظيمي المعلومات التي تم جمعها من الأقسام المختلفة لإستخدامها من قبل المنظمة ككل، ومن ناحية أخرى تحدد كمية ونوع المعلومات المتاحة للمنظمة من خلال الإدارات المختلفة، وتصبح العملية كلها تجربة تعليمية للمنظمة لأن المعلومات من الأقسام المختلفة يتم تشاركتها من قبل أعضاء آخر ينفذ المنظمة وبالتالي تسهيل الفهم المشترك. كما أنه عندما يتم توزيع المعلومات على نطاق واسع في منظمة بحيث يكون لها مصادر متعددة يسهل إسترجاعها، وهو ما يمنح للأفراد والوحدات القدرة على التعلم، أن النقل الداخلي للموظفين من بين إحدى العمليات التنظيمية التي تسهل تبادل المعلومات بين الذين يحتاجون إلى معلومات غير روتينية وأولئك الذين يمتلكونها، سواء أن كان النقل من قبل الموظف

¹ أسامر محمد حسن عرقاوي، مرجع سابق، ص 186-187.

² Mark E Smith, Marjorie A. Lyles, **Hamdbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, Second Edition, A John wiley and sons, Ltd publications, 2011, P583.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 140.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

أوصاحب العمل، كما أن الجمع بين المعلومات من مختلف الوحدات الفرعية لا يؤدي فقط إلى معلومات جديدة بل أيضا إلى فهم جديد، وتوزيع المعلومات يجعل عملية إسترجاعها أسهل داخل المنظمة بسبب تعدد المصادر لنفس المعلومات.

كما أن جمع المعلومات من مختلف الإدارات يؤدي إلى فهم جديد من قبل أفراد المنظمة وبالتالي يسهل تطوير معلومات جديدة، فتوزيع المعلومات مقدمة ومكون مهم لعملية التعلم التنظيمي¹.

إن توزيع المعلومات يحقق ثلاثة متضمنات للتعلم التنظيمي تتمثل في زيادة سرعة التعلم التنظيمي من خلال توجيه الرسائل وتلخيصها تعزز من تعلم الأفراد والوحدات التنظيمية ومن ثم المنظمة ككل لأنها تتضمن مصادر عديدة للمعلومات، وتزيد من المعرفة التنظيمية خاصة في الحالات التي لا تعرف فيها المنظمة مقدار المعلومات المتاحة لديها فعلي الغاية ما يتم تجميع أجزاء المعلومات المختلفة في الذاكرة الرئيسية².

لا يكفي إكتساب المعرفة في المنظمات، ومن أجل أن تكون المعرفة مفيدة للمنظمة، يجب توزيعها بشكل صحيح لأولئك الذين يمكنهم إستخدامها بأفضل طريقة، ويمكن بسهولة حفظ المعرفة الصريحة وإتاحتها لمنهم في حاجة إليها، في حين يمكن نقل المعرفة الضمنية من خلال تفاعلات الأفراد فيما بينهم، ويشكل الإتصال غير الرسمي فرصة مهمة للتعلم والإبتكار، حيث يجب تفسير المعلومات بعد توزيعها بشكل صحيح من قبل أولئك الذين يتلقونها، كما يجب أن يكون فهم أو معنى مشترك للمعلومات الموزعة، وأن يكون هنا كتفاعل بين المعلومات وتفسيرها، وذلك لأن التعلم يحدث عندما يتم تكييف التفسيرات مع المعلومات³.

3. تفسير المعلومات: إن تفسير المعلومات تعني العملية التي يترجم بها المديرون البيانات إلى معرفة وفهم حول بيئة العم، وعرفت عملية تفسير المعلومات على أنها عملية ترجمة الأحداث وتطوير الفهم

¹Juliana , **NamadaOrganizational Learning and CompetitiveAdvantage**, chapter 6, United States, International University Africa, kenya, 2018, P : 88-89.

²بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي: دراسة إستطلاعية آراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية، مجلة أهل البيت، جامعة بابل، جامعة كربلاء، العراق، العدد 19، 2016، ص35.

³Michael D oisamoje, EnarunaEhimwrnmaIdubor, **Organizational Learning in Nigerian Institution : Constraints and Challenges**, IOSR Journal of Busines and Management, Volume 11, Issue 1, 2013, P : 56.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

المشترك والمخططات المفاهيمية، ومع ذلك فإن السؤال الذي يطرح من التعريف هو ما إذا كان التعلم يحدث عندما تقوم الوحدات بتطوير تفسير مشترك أو عندما تطور تفسيرات مختلفة لنفس المعلومات. إن المزيد من التعلم يحدث عندما يتم تطوير تفسيرات مختلفة لأن هذه الاختلافات تغير السلوك المحتمل للمنظمة، والذي يتطابق مع تعريف التعلم، أن التفسير المشترك للمعلومات الجديدة يتأثر بتوحيد الخرائط المعرفية السابقة التي تمتلكها الوحدات التنظيمية.¹

إن المزيد من التعلم يحدث عندما يتم فهم وحدات المنظمة طبيعة التفسيرات المختلفة التي تتبناها الوحدات الأخرى، حيث يمكن للفهم الكامل إما أن يعزز التعاون وبالتالي يزيد من نطاق السلوكيات المحتملة، أو أن يمنع التعاون وبالتالي يقلل من السلوكيات المحتملة في كلتا الحالتين يؤدي الفهم الكامل إلى تغيير في السلوكيات المحتملة، والوصول إلى التعلم التنظيمي. كما أن مدى التفسير المشترك للمعلومات الجديدة يتأثر بتوحيد الخرائط المعرفية السابقة التي تمتلكها الوحدات التنظيمية، وتوحيد تأطير المعلومات أثناء توصيلها، وبراء الوسائط المستخدمة لنقل المعلومات، وحمل المعلومات على وحدات الترجمة، وأيضا مقدار عدم التعلم الذي قد يكون ضروري قبل أن يتم إنشاء تفسير جديد.²

4. **الذاكرة التنظيمية:** الذاكرة التنظيمية هي الوسائل التي تم من خلالها تخزين المعلومات لإستخدامها في المستقبل وتتضمن الذاكرة التنظيمية صناديق لتخزين المعرفة هي: الأفراد والثقافة التنظيمية والعمليات والإجراءات المختلفة والهياكل والأدوار التنظيمية والوثائق والمستندات.³

يؤكد بعض الخبراء بأن التعلم لا يحدث في الواقع ما لم يكن لدى المنظمة نظام فعال وكفؤ لإعادة فحص المعلومات ومشاركتها، ولا يقتصر تبادل المعرفة داخل المنظمة على الحصول على معلومات من مصادر مختلفة، بل يشمل إعادة الفحص المنظم وهيكلية المعلومات، كما يجب مشاركة التجارب والدروس بين الأقسام وتخزينها في ذاكرة المنظمة.⁴

¹Juliana M Namada, Op cit, P : 89.

²George P. Huber, **Organizational Learning : The Contributing Processes and the Literatures**, Organization Science, Vole 2, N :1, February 1991, USA, P : 102.

³سامر محمد حسن عرقاوي، مرجع سابق، ص 189.

⁴Emiliana. Sri Pudjiarti, Suparjo, **creating Competitive Advantage the rough Organizational Learning Based on Knowledge Sharing Culture and Artuist Spirit in Private Universities**, International Journal of Management Excellence, Volume 5, 2015, P : 594.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

تشير الذاكرة التنظيمية إلى المجموعة المترابطة من البيانات والمعلومات والمعرفة التي تم إنشاؤها في وجود المنظمة، فهي عبارة عن التجارب غير موثقة و رؤى ومعرفة ومهارات إكتسبها الأفراد على مر السنوات داخل المنظمة، ويمكن نقلها إلى الأفراد الجدد من خلال التوجيه والتدريب الرسمي وغير الرسمي ولكن يمكن فقدانها وخسارتها بسهولة من خلال التغيير التنظيمي¹، وتشمل الذاكرة التنظيمية على المعرفة المخزنة في عقول المشاركين في المنظمة والتي يتم الاحتفاظ بها في المستودعات الإلكترونية، والتي تم إكتسابها والاحتفاظ بها من قبل المجموعات أو الفرق والتي تمت ضميتها في عمليات أو منتجات أو خدمات المنظمة وعلاقتها مع العملاء والشركاء والموردين.²

إن المرحلة الأخيرة في التعلم التنظيمي تتضمن إيداع المعرفة الجديدة في ذاكرة المنظمة، وإن هذه المعلومات يتم تحويلها إلى فعل تنظيمي جديد، فضلا عن إعادة تعديل الروتينات وإجراءات المنظمة في ضوء تلك المعرفة التي يتم خزنها، والذاكرة التنظيمية تضم جزئين هما التخزين والاحتفاظ بالمعلومات وإسترجاع المعلومات، إن المعلومات المخزنة في الذاكرة التنظيمية قد تكون حول القواعد الإجراءات التكنولوجية المعتقدات والثقافات التي يتم تبنيها عبر عمليات التنشئة الإجتماعية، وهي عادة تصنف إلى معلومات صلبة ومعلومات ناعمة، ويقصد بالمعلومات الصلبة التي تسجل على الوثائق والملفات، وتتجسد في إجراءات العمل والروتينيات وغير ذلك، أما المعلومات الناعمة، فهي تتضمن المعلومات المخزنة في عقول أفراد المنظمة، وفيما يتعلق بإسترجاع المعلومات فإنه يعتمد على مدى توافر المعلومات المخزنة ومستوى الإسترجاع، وإن توافر المعلومات يعتمد على سهولة إيجاد المعلومات ومدى تكرار إستخدامها، علما أن هناك مستويين لإسترجاع المعلومات، وهما على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة.³

ثالثا: إستراتيجيات التعلم التنظيمي

عندما ترغب المنظمات بالتحول إلى منظمات متعلمة فإنه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها لإغراض تطبيقها وسيتم التركيز بعرض أربعة منها.

¹Juliana M Namada, **OpCit**, P P : 90-91.

²William R. King, **Knowledge Management and organizational Learning Annals f Information Systems**, Edition N1, Volume 4, Publisher Springer, USA, 2009, P : 8.

³بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، مرجع سابق، ص 36.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

1. إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر: توظف المنظمة كل إمكانياتها المادية والبشرية لتتعلم باستمرار، وبما يتلائم مع بيئته الداخلية والخارجية، إذ إن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وتشجع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والإستفادة منها.¹
2. إستراتيجية تشجيع التعلم التعاوني: تشير إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من الطلبة المختلف ينفي القدرات والمهارات والإتجاهات، إذ يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب بدوره لتحقيق الأهداف الموضوعية إن هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها في كالمواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء والتعلم الفرقي القائم على التنافس، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم و التنفيذ والتقييم للمهام التعليمية.
3. إستراتيجية القادة للتعلم الفردي والجماعي: إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه إن يطلق معرفته و آرائه و أفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.
4. إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة: بناء المنظمة واستمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات و المنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجيات.²

رابعاً: معوقات التعلم التنظيمي وطرق معالجته

1. معوقات التعلم التنظيمي

- هناك جملة من المعوقات تعترض التعلم التنظيمي تتمثل في مايلي :
- على مستوى المنظمة: هن اكالعديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة أو تؤثر سلبا فيه، ونذكرها على التوالي:³

¹ فاسي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 83.

² جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص ص 35-36.

³ عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 394.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- **الهيكل التنظيمية التقليدية:** تتصف هذه الأخيرة بأنها جامدة وغير مرنة، وتؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي و التمسك الحرفي بالإجراءات، مما يعيق تدفق المعلومات بإنسيابية، يؤدي إلى عدم إتاحتها للجميع بالتساوي، ومن ثم إعاقة عملية التعلم و عليه تتطلب المنظمات المتعلمة هياكل شبكية مرنة تساعد على التعلم وتشجيعه.
- **القيادة التقليدية:** وتتصف هذه الأخيرة بتمسكها بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير، وضعف تشجيع الحوار وعدم الإنفتاح على الآخرين وضعف الشفافية لديها وإبتعادها عن عمل الفريق، وعدم ثقتها بالغير وضعف تفويضها للصلاحيات وإحتكارها للمعلومات، أو بفئة محدودة جدا من الأشخاص وضعف رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم، أو حتى تشجيعه في المنظمة، و عليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع على التعلم وتفتتح عليه.
- **الثقافة التنظيمية السائدة:**¹ وتتمثل في طبيعة المناخ التنظيمي والعلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة ونمط القيادة السائدة، ونمط الإتصال والعادات والتقاليد والقيم السائدة، ودرجة مساندة هذه الثقافة للتعلم التنظيمي، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع عملية التعلم أو إعاقتها، فمن المفروض على المنظمة تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأن تعمل على نشر القيم التي تدل على تعظيم أهمية التعلم التنظيمي.
- **ضعف الإمكانيات المادية:** يؤدي توافر الميزانيات المناسبة دورا مهما في نجاح برامج التعلم التنظيمي وتطويره، إذ تساعد هذه الميزانيات على توفير التقنيات والأجهزة اللازمة، وتطوير البحث العلمي الذي يعد أساسا في التعلم التنظيمي، وكذا توظيف الأفراد لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة، وعلى بناء منظمة التعلم وتشجيع التعلم من خلال فرص التعليم المجاني لأفرادها، ومكافأة الإنجاز والإبداع، وعلى عكس ذلك تكون المنظمة ذات إمكانيات مادية محدودة.
- **عدم توافر البنية التحتية:** وخاصة التكنولوجية منها اللازمة لتحسين عملية التعلم التنظيمي وبناء منظمة.

¹ زيد منير عبودي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 122.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- عدم رغبة المنظمة في التعلم: ويرجع ذلك إلى رضا المنظمة بواقعها الحالي وعدم رغبتها في التغيير، وكذا طبيعة القيادة والثقافة التنظيمية السائدتين فيها و غير الداعمتين للتعلم.
- التعلم الوهمي: قد تلجأ المنظمة عن قصد أو عن غير قصد إلى تفسير النتائج المحققة بصورة خاطئة، أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ماهي عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار.¹

- على مستوى العاملين

- عدم توفر العاملين المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم المنظمي.
- عدم رغبة العاملين في التعلم وضعف إقبالهم عليه، حيث أنهم غير مبادرين ولا يريدون تطوير أنفسهم.²

- على مستوى المجتمع

- العادات والتقاليد التي تساعد أو تحد من عملية التعلم.
- الجهل والفقر والتخلف والامية.
- قلة عدم إتاحة فرص متواصلة التعلم.
- قلة الموارد المالية ومحدوديتها وعدم إستغلاله بكفاءة وفعالية.³

2. طرق معالجة معوقات التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من الخطوات للحد من معوقات التعلم التنظيمي، وهذه الخطوات تأتي كما يلي:

- إجراء مسح حول التوقعات والاحتمالات الداخلية والخارجية التي ستشهدها بيئة المنظمات، وفي ضوءها يتم تشخيص أية مشكلة أو أية مستجدات أو تحولات مستقبلية يمكن أن تحدث في المستقبل القريب أو البعيد، وما يترتب عليها من مواقف، وقيام المنظمة بوضع ودراسة مجموعة من الحلول اللازمة، وما يمكن أن تقوم به تجاه التغييرات المتوقعة.

¹ عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص395.

² خالد أحمد علي محمود، الإقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص287.

³ جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص98.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على السؤال والتشكيك بالفرضيات والمعايير والأنماط والأساليب السائدة وطرق العمل وطرق حل المشاكل ومدى ملاءمتها وفعاليتها لما هو متوقع أن يحدث، حيث تعتبر هذه مفاتيح للمعرفة والإكتشاف ولكن يجب أن تكون بالحدود المعقولة والمنطقية وأن تكون الحلول المطروحة معقولة، كما يجب حث العاملين على اتباع الشفافية وعدم التستر على أية مشكلة تواجههم مهما كانت.
- إعتقاد عمليات التعلم الحديثة الثنائية النظرة والابتعاد ما أمكن عن أساليب التعلم التقليدية أحادية النظرة، والتحرر من الممارسات التي تعيق التحديث.
- التطلع إلى الخطط والاتجاهات الاستراتيجية التي تعتمد على الانفتاح والفكر الحديث الوقائي والإستباقي الذي يسهم في صياغة المستقبل وتحديد معالمه، وإخراج المنظمات التقليدية من دائرة السلوكيات الدفاعية تجاه المشاكل التي تواجهها.
- ومن هنا يرى الطالب أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن جميع مدخلات العملية الادارية الحديثة التي تعمل على تخريج بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المدخلات تشمل: القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية.¹

المبحث الثاني: تحسين أداء المورد البشري

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تساهم في تحسين الأداء الكلي في المنظمة، بالخصوص في المنظمات التي تسعى لتعزيز مكانتها السوقية في ظل التنافس الكبير، فإن المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها المورد البشري يعد ميزة تنافسية تستفيد منها المنظمات في تعزيز مكانتها، مما يجعل المنظمة تبدي إهتمام كبير بها وتقييمها باستمرار، لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، والعمل على تحسين أدائهم من خلال الإرتقاء بمعارفهم وتعديل سلوكهم بما يحقق أهداف المنظمة والمورد البشري على حد سواء.

وضمن هذا المبحث سيتم العمل على دراسة أداء المورد البشري من خلال ما يلي:

¹ محمد بن صافية، معيقات تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالبيض، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الإجتماعية تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2020، ص 158.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري.
- المطلب الثاني: تقييم أداء المورد البشري.
- المطلب الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري.

المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة في إدارة الموارد البشرية لذلك سوف يتم إبراز مفهومه ومختلف مجالاته بالإضافة إلى أهم المتطلبات الواجب توفرها لنجاحه ومجموعة من محددات أداء المورد البشري.

أولاً: مفهوم أداء المورد البشري

يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه وعليه سنتطرق إلى المعلومات التالية:

1. تعريف الأداء:

- يعرف الأداء بأنه: " تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته ".¹
- "تأدية عمل أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة تساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"².
- عرفه آخرون بأنه " النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، وفشلها وإنكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفق متطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد"³.

¹ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2018، عمان، ص78.

² شيقارة مجبرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للموارد الدسمة ENCG، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص103.

³ علاء فرحان طالب، وإيمان شبحاني المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، عمان، الأردن، ص06.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- "الأداء هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة خلال فترة زمنية بما يحقق قدرا من المخرجات التي تتمثل في خدمة أو منتج أو جزء منهما".¹

2. عناصر الأداء:

يتطلب الأداء العديد من العناصر فهو لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من الداخل فقط بل نتيجة لعملية تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة بالمؤسسات، وتتمثل عناصر الأداء فيما يلي :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف، المهارات الفنية والمهنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- **نوعية العمل:** مدى إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية، براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون انقطاع؛
- **العمل المنجز:** أي مقدار العمل الممكن إنجازه في الظروف العادية ومدى سرعة الإنجاز؛
- **المثابرة والتقنية:** تشمل الجدية، التفاني في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، الإنجاز في الوقت المحدد مدى حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه من طرف المشرفين وتقييم نتائج عمله؛²

3. أهمية المورد البشري :

تولي منظمات الأعمال أهمية كبيرة للأداء توازي الإدارة الإستراتيجية، تناقش أهميته في هذا المجال من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا، تجريبيا، وإداريا كما يلي:

- **من الناحية النظرية:** أن الأداء يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع المنطقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل إختيارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

¹ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس تقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2014، مصر، ص 360.

² عمار براهيمية، الإقتصاد الجزائري البيئة الاقتصادية الأداء الاقتصادي ومؤشراته، دار لوتس للنشر والتوزيع، القاهرة، ديسمبر 2022، ص ص11-

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- من الناحية التجريبية: فإن أهمية الأداء تظهر من خلال إستخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.¹
- من الناحية الإدارية: فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحولان التي تجري في هذه المؤسسات إعتقاداً على نتائج الأداء.²

ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

إن أداء الفرد ليس عنصراً مستقلاً بذاته بل يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به فبعض العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه.

1. العوامل المتعلقة بالمورد البشري:

وتتعلق بقدراتهم ومهاراتهم والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل مثل فئات العمر، المستوى التعليمي الأقدمية، الخبرة في العمل الجنس، وأهمية العمل بالنسبة للعامل، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى لإشباعها،³

وكذا مشكلات الرضا الوظيفي لديهم التي تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا تقتصر على الحوافز المادية وحدها بل تتأثر بالحوافز المعنوية أيضاً.⁴

2. العوامل المتعلقة بالوظيفة:

وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة: وتعني كيفية تهيئة العمل وتنظيمه، حيث تلعب خصائص الوظيفة التي يمارسها المورد البشري ومحتواها دوراً كبيراً في التأثير على فعالية أدائه، وتتمثل هذه

¹ خالد محمد، بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، 2007، ص384.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالب، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 40.

³ بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2011، ص04.

⁴ مصطفى نجيب شوايش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 101.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

العوامل في التكبير الوظيفي، ودرجة إثراء الوظيفة، وكذا السيطرة على الوظيفة، والمشاركة اتخاذ القرارات على مستوى الوظيفة.¹

- عوامل ترتبط بإنجاز المورد البشري للوظيفة: وهذه العوامل يتأثر بها هذا الأخير لكونه يعمل في وظيفة معينة والتي تتمثل في الأجر والحوافز المادية والمعنوية، والشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى، والعلاقات مع الآخرين، وكذا الشعور بالإنجاز، واستغلال الفرد لقدراته ومهاراته في العمل.²

3. العوامل المتعلقة بالمؤسسة:

وهذه العوامل تنشأ من كون الفرد يعمل في إطار جماعة داخل المؤسسة التي يعمل بها، ومن بين هذه العوامل:

- **ظروف العمل ونمط الإتصال:** تهدف التنمية السليمة للموارد البشرية إلى تطوير أداء الأفراد العاملين بما يتناسب ومتطلبات العمل وأهداف الإدارة والأفراد، وتعد الاتصالات من بين الوسائل الفعالة في تطوير أداء الأفراد مقابل ما تحصل عليه من معلومات حول مختلف جوانب العمل.
- **نمط الإشراف والقيادة:** تعتبر جوانب القيادة من بين أكثر العمليات تأثيراً على أداء العاملين، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في فعالية وكفاءة أداء الأفراد من خلال تأثيره على رضاهم عن العمل، فالإشراف السليم والقيادة الفعالة يمكنان العامل من عدم الوقوع في الأخطاء ويوجهانه نحو الأداء الصحيح والمرغوب.³
- **غياب الأهداف المحددة:** إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لها أهداف محددة ومفصلة للأعمال لا تستطيع أن تقيس ما تحقّقه من إنجازات أو متابعة ومراقبة عمالها على مستوى أدائهم لعدم وجود معايير محددة مسبقاً.⁴

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص186.

² بلال مشعلي، مرجع سابق، ص 4-5.

³ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص186.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص101.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

4. العوامل البيئية:

إن أغلب هذه العوامل تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة التي تؤثر على أداء العامل بصورة غير مباشرة.¹

ثالثا: متطلبات أداء المورد البشري

يتطلب أداء الموارد البشرية ما يلي:

1. تصميم العمل فالأداء الذي تهدف الموارد البشرية إلى تحقيقه، وطريقة الوصول إليه والنتائج المترتبة عنه كلها مرتبطة بعنصر العمل.
2. توفير المتطلبات المادية والتقنية الضرورية للعمل الذي تم تصميمه مسبقا.
3. توفر البيئة الداخلية المناسبة لأداء المورد البشري.
4. توفير المورد البشري المناسبة لأداء هذا العمل، وتزويده بمختلف المعارف والكفاءات الضرورية للعمل، وكل ما يتعلق بتحقيق أهداف الأداء وخطته.
5. متابعة أداء المورد البشري ومراقبته للوصول إلى الأداء المستهدف، وتخطي جميع العقبات والصعاب.
6. تقييم الأداء المحقق ومقارنته بالأداء المستهدف وتقديم المقابل المستحق للمورد البشري وتحفيزه لإستمراره في تحقيق أعلى مستوى.²

رابعا: أبعاد أداء المورد البشري ومحدداته

يعتبر أداء المورد البشري مفهوما واسعا، حيث تتعدد أبعاده ومحدداته داخل المنظمة.

1. أبعاد أداء المورد البشري:

- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعي أنه بإمكان

¹ بلال مشعلي مرجع سابق ، ص6.

² حمود حيمر ، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1 سطيف الجزائر 2018، ص 94.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقوم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادية.¹

- **البعد الإجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ).²

2. محددات أداء المورد البشري:

يتحدد أداء المورد البشري بجملة من العناصر تؤثر فيه وتتأثر به، أبرزها:

- **المحددات الداخلية:** وتتمثل فيما يلي:

➤ **الجهد المبذول:** والمقصود به درجة الحماس التي تنتاب الفرد العامل عند أدائه لعمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن يكون أحد أهم المحددات الأداء، وجهد كما يرى "بورتز و لولر" **"Parter and Lawler"** يختلف عن الأداء نفسه لأن الجهد يرتبط بقوة المحفز أكثر من إرتباطه بالأداء؛³

¹ الشيخ الدوايدي تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 2009، 07-2010، جامعة الجزائر، ص218.

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، عمان الأردن، ص ص108-109.

³ خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير 2016، ص ص34-35.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- القدرات والخصائص الفردية: وهي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بالقدرة على العمل والتي تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر مما يدفعه إلى الأداء المستمر؛
- إدراك الدور: هي مدى إطلاع العامل بعمله، أي جمع مجموعة من الإنطباعات والتصورات التي يحتاجها في أداء وظيفته، إلى جانب الطريقة التي ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة؛¹
- المحددات الخارجية: وتتمثل فيما يلي:²
- متطلبات العمل وتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله؛
- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف إلخ؛
- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية؛

المطلب الثاني: تقييم أداء المورد البشري

تحظى عملية تقييم أداء الموارد البشرية بأهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، وهذا لمعرفة مستوى مواردها الموجودة وكفاءتها، وإتخاذ إجراءات لتحسين الأداء وتحقيق الفعالية من خلال وضع برامج تدريبية وتكوينية.

أولاً: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه يؤثر في مستوى جهد الفرد والإتجاهات المستقبلية.

1. تعريف تقييم أداء المورد البشري

ويمكن تعريف تقييم أداء المورد البشري بأنه:

¹ محمد صبحي إدريس، طاهر محسن، أساسيات الإدارة وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص69.

² إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص113-114.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والإستغناء عنهم."¹
- "عملية دورية هدفها هو قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد ومخطط له مسبقاً."²
- "الأداء هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة خلال فترة زمنية، بما يحقق قدراً من المخرجات التي تتمثل في خدمة أو منتج أو جزء منهما."³
- "عرفه نيكولاس أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك."⁴
- "هو تأدية عمل ما أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة."⁵

مما سبق : فإن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة وشاملة تهدف إلى تحديد وقياس أداء العاملين في المنظمة ومدى مساهمة كل عامل في إنجاز أعماله الموكلة له ومعرفة مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المعياري قصد التعرف على قدرات العاملين الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل.

2. فوائد تقييم أداء المورد البشري

يمكن إبراز فوائد تقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة من خلال العناصر الآتية:

- ¹ عبد البارى إبراهيم، نرة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 259.
- ² عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار العالم الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2002، عمان الأردن، ص 102.
- ³ محمد كمال مصطفى، مرجع سابق، ص 360.
- ⁴ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال المسيلة CLP منطقة سطيف، مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص 09.
- ⁵ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 7، جامعة الجزائر 2010، ص 218.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- الروح المعنوية: إن جو التفاهم والعلاقات الحسنة الذي يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون إن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن إعتناء الترقية والعلاوات المقدمة على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، يمكن الفرد من أن يقدم على العمل راضيا بإستعداد وجداني، وما الروح المعنوية إلا ذلك الإستعداد الوجداني هو العمل الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج كما ونوعا؛

- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: إذا عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤساء المباشرين، وإن نتائج هذا التقييم سترتب عليها إتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل معاً، سوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤساء؛¹

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة : حيث تضمن الإدارة عن إستخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم أداء العاملين أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت؛

- الرقابة على الرؤساء: إن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، وعليه يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين؛²

- استمرار الرقابة والإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية؛

¹ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010، الأردن، ص 155.

² عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2006، ص 07.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعد عملية تقييم الأداء اختباراً للحكم على مدى وسلامة الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى الأداء؛ يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين أنها ممارسة قديمة عرفت في الحضارات القديمة، وتناولتها المدارس الفكرية المختلفة بالدراسة، ولا زالت ليومنا هذا تثير اهتمام الباحثين والمفكرين الإداريين ورجال الأعمال، وبناءً على هذا سوف يتم التطرق إلى ممارسات هذه العملية في الحضارات القديمة، كما سيتم استعراض أهم إسهامات النظريات الإدارية فيما يخص إشكالية تقييم الأداء، وكذا إبراز أهم النماذج الحديثة في عملية التقييم التي ميزت السنوات الأخيرة.¹

ثانياً: أهمية وأهداف تقييم أداء المورد البشري

1. أهمية تقييم أداء المورد البشري

- تعتبر عملية تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة عملية مستمرة ومنظمة وتحقق فوائد عديدة، حيث تبرز أهمية هذه العملية من خلال ما يلي:
- إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره؛²
 - تمثل عملية تقييم أداء الأفراد أحد أهم أنشطة الموارد البشرية حيث تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء العاملين؛
 - تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وإنعكاساتها السلبية والإيجابية على فعالية الفرد والمؤسسة؛

¹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 136-137.

² خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار ميسرة للنشر والتوزيع، 2015، الأردن، ص 152.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ورسم الخطط في القوى العاملة في المؤسسة؛¹
 - يعتبر تقييم الأداء أساساً لعملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافآت والحوافز وكذا سياسات الترقية والنقل؛
 - يسهم تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التكوينية والتنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء؛
 - يعتبر أساساً لعملية التطوير الإداري سواء ما تعلق بالجوانب التنظيمية للمؤسسة أو جوانب العمل النفسية؛
 - يكفل تقييم الأداء إستمرارية الرقابة على أداء العاملين، وبالتالي فإن تقييم الأداء يعتبر أساساً في تقييم مدى قدرة الرؤساء على توجيه مرؤوسيهم والإشراف عليهم وترشيد سلوكهم؛²
 - إمكانية الإدارة من تحديد المتميز من الموظفين وتضعهم في صورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لإتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيحهم إلى مراكز وظيفية أعلى؛³
- والشكل الموالي يوضح أهمية تقييم أداء المورد البشري:

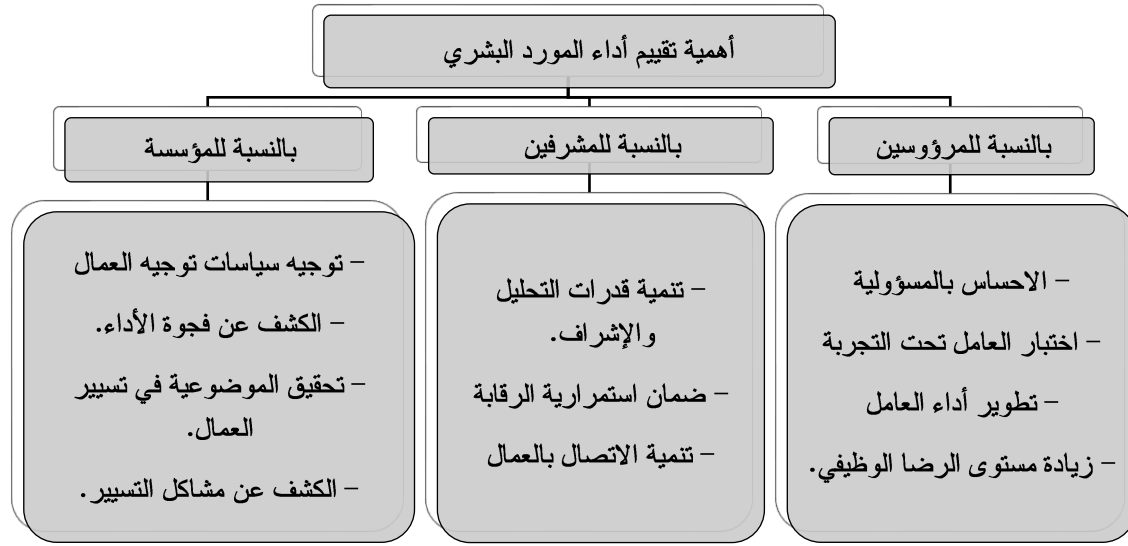
الشكل رقم (04): أهمية تقييم أداء المورد البشري

¹ يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، عمان ص ص -227 .228

² الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفرسي، الموارد البشرية، أهميتها تنظيمها ومسؤولياتها مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، 2003، ليبيا، ص ص -377 .376

³ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثالثة، 2009، الأردن، ص ص -102 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة سونلغاز)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص26.

2. أهداف تقييم أداء المورد البشري

- إن تقييم أداء الموارد البشرية هو من أهم الوظائف التي تحتل الصدارة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة من خلال عملية تقييم أداء مواردها البشرية:¹
- يساهم التقييم في تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، حيث يساهم في تحديد مواطن الضعف والقوة عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية؛
 - يساهم التقييم في وضع نظام عادل للحوافز، حيث تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للمورد البشري ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته؛
 - يساعد التقييم في إنجاز عمليات النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة، فقد يكشف أن السبب لفشل عمل العاملين في أداء مهامهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لهم؛

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص138.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة وذلك برسم السياسات للاختيار والتعيين؛ يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف، حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين بإستمرار؛
- يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل، وهو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب؛

الشكل رقم (05): أهداف تقييم أداء المورد البشري



المصدر: زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص90.

ثالثاً: خطوات تقييم أداء المورد البشري

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك الخطوات من خلال:

1. **تحديد معايير الأداء:** يقصد بها تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم "فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهداف يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة، كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي "المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء؛¹

ويمكن تقسيم معايير تقييم الأداء إلى:²

- **معايير الصفات الشخصية:** أي مزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أدائه لعمله، حيث تمكنه من أدائه لهذا العمل بكفاءة ومن هذه الصفات: الأمانة، والإخلاص، والولاء... إلخ.
- **معايير تصف السلوك:** وهي السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون والمواظبة على العمل.
- **معايير تصف النتائج:** توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات ويمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والزمان، والعائد والتكلفة.... حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب تحقيقها.

¹ عمار بن عشي، مرجع سابق، ص 18.

² صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، العدد السابع، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2010، ص14.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

وهذه المعايير يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:¹

➤ **الثبات:** إن ثبات المعايير تظم جانبي الاستقرار والتوافق، حيث تكون نتائج قياس المعايير المأخوذة في أوقات مختلفة هي نفسها.

➤ **التمييز:** المعيار الجيد هو المعيار الذي يميز بين الأفراد وفقا لتمييز أدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المؤسسة هو تمييز الجهود وذلك بغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التكوينية والتطويرية.

➤ **القبول:** لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

2. **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يقوم بعمله وما هو المتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الإتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.²

3. **قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين داخل المؤسسة؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفهية؛
- التقارير الكتابية؛³

الإستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 237-238.

² علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، عمان، ص ص 88-89.

³ عمار بن عشي، مرجع سابق، ص 18.

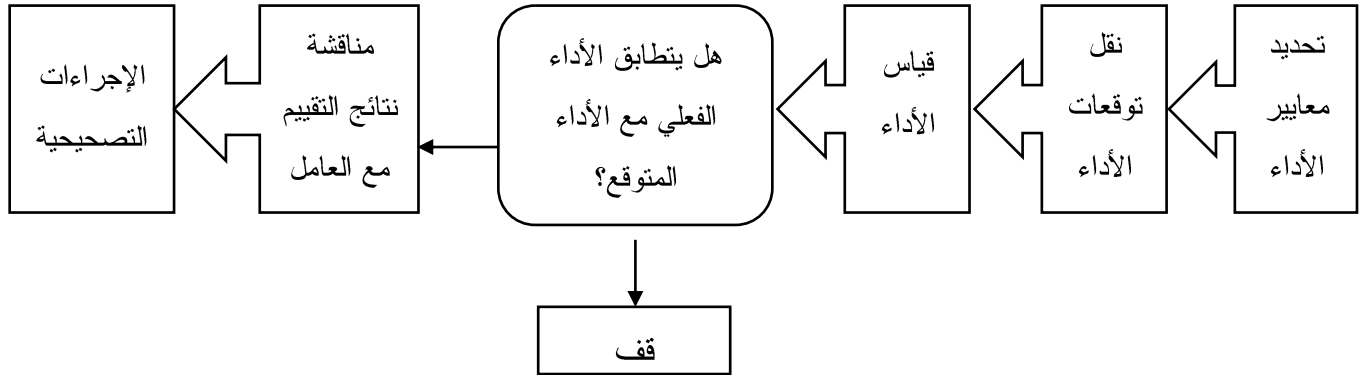
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

4. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعياري، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعاته بهذه النتيجة.¹

5. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

- النوع الأول : مباشر وسريع حيث لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح وقتي.
- النوع الثاني: من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.²

الشكل رقم (06): يوضح خطوات تقييم أداء المورد البشري



المصدر: عمار بن عيشي، تقييم أداء أفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 36.

رابعاً: طرق وأساليب تقييم أداء المورد البشري

¹ علي محمد الربابعة، مرجع سابق، ص 89.

² يوسف جسيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 238.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى:

1. قائمة المراجعة: تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال¹ والجدول التالي يوضح صورة لهذه الطريقة:

الجدول رقم (01): نموذج لقائمة المراجعة

التعليمات: ضع علامة () أمام الفقرة التي مستوى أداء الموظف.		
إسم الموظف:القسم:		
إسم القائم بالتقييم:التاريخ: /.../...		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات والأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
()	1- يساعد زملائه في العمل عند الحاجة	لا نعم
()	2- يخطط لعمله مسبقا	
()	3- لديه القدرة على المبادأة والإبتكار	
	4- يتبع القواعد والتعليمات الإدارية	
	5- حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل	
	6- يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	
()	مجموع الدرجة المعطاة	

المصدر: بعجي سعاد، مرجع سابق، ص28.

¹ علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص148.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

2. طريقة الإختيار الإجباري: بموجب هذه الطريقة يتم تصميم نموذج للتقييم يتضمن مجموعة من العبارات التي تصف جوانب الأداء، حيث يحتوي كل جانب من جوانب الأداء على زوج من العبارات يعبران الجوانب الإيجابية والسلبية المتعلقة بمختلف جوانب الأداء، من حيث القدرة على العمل، وروح التعاون، والولاء والإلتزام، والقيادة، وما إلى ذلك، حيث يقوم المقيم بإختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية التي تناسب العامل أكثر وبعد الإنتهاء من الإجابة يتم إرسالها إلى إدارة الموارد البشرية، ويتم وضع قيمة أو أوزان لكل عبارة دون علم المقيم، ثم يتم تجميع الدرجات ويعطي كل عامل درجة معينة وتكون هي تقييم أدائه، وتتميز هذه الطريقة بعدم وجود تحيز ولا يحتاج المقيم إلى تدريب عالي، ويؤخذ على هذه الطريقة بأنها لا تصف السمات الشخصية بشكل دقيق، وتتطلب تصميم قوائم مختلفة تناسب جميع الوظائف وتحتاج إلى كثير من الوقت والجهد في إعدادها.¹

الجدول رقم (02): نموذج لقائمة التقييم بطريقة الإختيار الإيجابي

الأكثر وصفا	الأقل وصفا	البند أو العنصر
		يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم الإعانة عندما يطلب. يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تمشي ذلك مع الإجراءات التشغيل يحصل على أفكار وآراء الأفراد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك. يعين حدود العمل والمهام. يوجه الشكر والثناء لأولئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والإحترام.

المصدر: باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية
BMCI بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم
التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2010، ص78.

3. طريقة التدرج المعياري: تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس إستخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ بـ (1)

¹ صالح إبراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الإتجاهات المالية المعاصرة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، عمان، ص 161.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

وتنتهي بـ (5) أو (7). علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين، مثال ذلك: أن يبدأ المقياس ب(ضعيف) وينتهي بـ (متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى، وما يميز هذه الطريقة سهولة إستخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدامها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم¹

الجدول رقم (03): طريقة التدرج المعياري

المعيار	ممتاز	جيد	مرضي	لا بأس	غير مرضي
المعرفة بالعمل					
العلاقات مع الآخرين					
كمية العمل					
نوعية العمل					

المصدر: وليد محمد البدوي عشري، وآخرون، دراسة معوقات تقييم أداء الموارد البشرية لتحسين الإدارة البيئية- دراسة تطبيقية على قطاع التدريب بوزارة الإنتاج الحربي، مجلة العلوم البيئية، المجلد الحادي والخمسون، العدد الأول، الجزء الثالث، 2022، ص117.

4. طريقة الوقائع الحرجة: تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتطلب هذه الوسيلة من المقيم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتتطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته المهام في عمله وفقاً لتواريخ حدوثها، ثم يقوم بعد ذلك الرئيس بمراجعة هذا السجل عند عملية التقييم الدوري، ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تقلل من التمييز الشخصي.²

5. طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط طرق تقييم الأداء وبموجبها يقوم المقيم بترتيب الموظفين حسب كفاءتهم عن طريق مقارنة كل فرد منهم بأقرانه فيضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة

¹ عزاز الطاهر، دور الإبداع الإداري في تحسين الموارد البشرية بالمنظمات عرض تحليلي، مجلة الراصد العلمي مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن جامعة وهران 01، أحمد بن بلة، المجلد 08، ديسمبر 2011، ص168.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص151.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

وأقلهم في نهايتها، أي يقوم بترتيبهم تنازلياً ويأخذ في الاعتبار عند ترتيبهم بعض العوامل مثل: مستوى الإنتاج، المواظبة، السلوك والتعاون مع الزملاء وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الإستعمال، كما أنها تتماشى مع طبيعة عمل المشرف، إذ أن من شأن المشرف أن يقوم بترتيب مرؤوسيه.¹

6. طريقة التوزيع الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلا التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المؤسسات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقتضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت بين الأفراد بالنسب التالية 10%، 20%، 40% ورغم إن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا أنها تفترض إن كل مجموعة من العاملين تنقسم إلى ممتاز، ضعيف، مقبول، وهذا الافتراض غير صحيح، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين فقد نجد مثلاً إن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطراً لتصنيفهم وتوزيعهم إلى جيد، ضعيف، ممتاز، وهذا ليس من العدل الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والمنافسة بينهم.²

7. طريقة المقارنة المزدوجة: تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل إثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين.³

الجدول رقم (04): طريقة المقارنات الزوجية

ت	إسم الموظف أو العامل	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	محمد سعد									1
2	عمر سعيد									2

¹ عشري عصمت، محمد حسن، علي علي، عبد المنعم محمد، أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المصرفي: دراسة حالة بنك القاهرة وفروعه، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث دراسات العالم الإسلامي، السودان، ص117.

² إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 142.

³ عزاز الطاهر، مرجع سابق، ص 169.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

3									احمد إبراهيم	3
4									علي حسين	4
10									خليل إبراهيم	5
10									أسامة سامي	6
10									وليد خالد	7
10									بلال عارف	8
9									علي طارق	9
-	-	-	-	-	-	-	-	-	مصطفى فلاح	10

المصدر: سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2022، ص 380.

8. الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على أساس مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ويكون حسابه على النتائج، على أن يتم الإتفاق بين الرئيس والمرؤوس على هذه الأهداف سواء كمية أو نوعية، والإتفاق على معايير التقييم على أن يقوم الرئيس أثناء التنفيذ بعقد إجتماعات بينه وبين المرؤوس لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق وضعها، وتقديم النصح والمشورة للمرؤوسين وتميز هذه الطريقة بأن التقييم يتم على أساس الإنجازات التي تحققت وليس على أساس السمات والميزات الشخصية للمرؤوس بالإضافة إلى أنها تنمي الدافع لدى المرؤوس لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التي شارك في وضعها، ويعاب على هذه الطريقة محاولة بعض المرؤوسين وضع أهداف سهلة التنفيذ والإهتمام بالأهداف الكمية على حساب الأهداف النوعية.¹

¹ محمد خميس العثماني، نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات، إدارة مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 350.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

الجدول رقم (05): تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
1- عدد الزيارات البيعية للعملاء	150	160	107%
2- عدد العملاء الجدد الذين تم الإتصال بهم	50	50	100%
3- كمية المبيعات من السلعة س.	1000	950	95%
4- كمية المبيعات من السلعة ص.	2000	2200	110%
5- عدد شكاوى العملاء	20	15	75%
6- عدد التقارير المطلوبة في الشهر.	10	07	80%

المصدر: عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم الأداء، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن 2013، ص59.

9. طريقة المراجعة الميدانية: ويساهم في تلك الطريقة أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظة الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه، ثم يصيغ الأخصائي التقييم ويرسله للرئيس لمراجعته ومناقشته مع المرؤوس.¹

خامسا: مشاكل وصعوبات تقييم أداء المورد البشري

تواجه عملية تقييم أداء العامل عدة مشاكل تفقدها الأهداف التي تسعى لتحقيقها كما تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، من هنا يمكن أن نحصر جملة المشاكل التي تعيق عملية تقييم أداء المورد البشري في جملة النقاط التالية:

1. مشاكل متعلقة بالمشرفين المكلفين بالتقييم

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2014، ص24.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

هناك العديد من الصعوبات التي تعيق عملية التقييم والمتعلقة بالمشرفين أهمها:

- **عدم وجود معايير ومستويات واضحة:** يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمرا ضروريا حتى تستقيم عملية تقييم الأداء ففي ضل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية وشخصية إلى جانب المعايير لابد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير؛¹
- **تأثير الهالة:** يشير هذا المفهوم إلى تأثر من يقوم بعملية التقييم بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، فكثيرا مت يحدث إن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات رؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان الفرد أداء الفرد آنذاك مناسباً فمن المحتمل إن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيح، وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفاً حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعاً؛²
- **الميل نحو الوسط في التقييم:** يلجأ بعض من يقوم بالتقييم إلى إعطاء تقييمات تتركز حول الوسط تجنباً للمشاكل التي تتمثل في اعتراضات يخشى المقيمون من إثارتها من قبل الموظفين.³
- **التحيز إلى جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:** إذ قد يعطي المقيم احد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بان هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فان كان الفرد أميناً فان ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح؛⁴
- **التساهل أو التشدد غير المبرر في عملية التقييم:** يميل بعض من يقومون بالتقييم إلى التشدد والمبالغة في تقييم الموظفين أو التساهل والتهاون مما يفقد التقييم قيمته وأهدافه؛⁵

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص341.

² توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 70.

³ منير نوري، مرجع سابق، ص360.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص71.

⁵ منير نوري، مرجع سابق، ص 361.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- **التحيز الشخصي:** وهي إن يتحيز المشرف مع أو ضد احد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين إلا إن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم ؛
- **الإتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة:** عادة يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عاليا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضا وكان من الطبيعي إن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب إن يؤديه بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه؛¹

2. مشكلات متعلقة بالعامل الخاضع للتقييم

من المشكلات التي تأثر على عملية تقييم أداء العامل في المؤسسة وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين من العمال، وعادة ما ينشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه المشرف من حيث النواحي الفنية والمهارات العالية في هذه الوظيفة، ويمكن حصر أهم المشاكل فيما يلي:

- عدم معرفة العامل أداء ما هو مطلوب منه؛
- عدم قدرة العمال على أداء ما هو مطلوب منه؛
- عدم فهم العامل النظام التقييم؛
- شعور العامل بالظلم وعدم الأمان؛
- ميل العامل للكسل وعدم إهتمامه بنتائج التقييم؛
- ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسئولا عنها وذلك مثل: وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم مما يجعل الأخير يتحيز له؛
- الأقدمية في العمل؛
- عمر العامل كان يكون كبيرا في السن مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديرا مرتفعا.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص ص210-211.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

3. مشكلات متعلقة بنظام التقييم

- ترتبط اغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن حصرها فيما يلي :
- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق؛
 - عدم الوضوح في تحديد أهداف التنظيم، فقد تخطى المؤسسة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال؛¹
 - كما تظهر عدة مشاكل متعلقة بأسس التقييم أهمها:²
 - سوء إختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المؤسسة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المؤسسة فرصة إستثمار هدف عملية التقييم؛
 - الخطأ في إختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المؤسسات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من يقوم بالعملية سنويا ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل 06 أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المؤسسة ومستوى أداء العاملين لذا يجب على المؤسسة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا، ووقت القيام بها ثانيا؛
 - عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط (...)) في التمييز بين العاملين؛
 - عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال؛

المطلب الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري

بعد الإنتهاء من عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وتحديد الإنحرافات فيه تأتي عملية تحسين الأداء التي تعتبر تحديا كبيرا بالنسبة للمنظمات الحديثة، حيث تسعى هذه العملية إلى معالجة القصور في أداء المورد البشري وتقليل الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص 165-166.

² جمال الدين مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2006، ص 421.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

سننتقل إلى مفهوم تحسين أداء المورد البشرية وأهمية هذه العملية داخل المنظمة، كما سنوضح دور التعلم التنظيمي في الإرتقاء بمستوى أداء المورد البشري وتحسينه.

أولاً: تحسين أداء المورد البشري وأهميته

إن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة.

1. مفهوم تحسين أداء المورد البشري

يختلف الباحثون حول مفهوم تحسين أداء المورد البشري ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

- هي "عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، في إطار إدارة الأداء، وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية الكفاءات وتدريب الموارد البشرية، من أجل تصحيح إنحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء".¹
- تحسين أداء المورد البشري هو: وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءاتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة المورد البشري بالمؤسسة، بهدف معالجة نتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية.²
- يعرف كذلك بأنه: "عملية تتطلب في مضمونها تحديد مستوى المطلوب من الأداء وكذلك قياس كل من المستوى الفعلي³ ثم تحديد مدى الفجوة الفاصلة أن كليهما أي مستوى الفعلي والمستهدف منه تحديد مدى تطويره وفي الأخير يتم رسم برامج هادفة لسد هذه الفجوات بمعنى تحسين وتطوير الأداء".

¹ عماد الدين إسماعيل الطيب الزين " تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية، الأردن، العدد 62، أبريل 2022، ص168.

² محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 260.

³ عائشة حسناوي، أحلام دبردي، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي"، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، المجلد 07، العدد 01، جوان 2022، ص738.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- كما عرف "بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرات الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور في المنظمة التي يعمل بها".¹
- وعليه يمكننا تعريف تحسين أداء المورد البشري على أنه: " سعي المؤسسة المستمر لتطوير أداء مواردها البشرية لسد الفجوة بين الأداء المحقق والأداء المطلوب الظاهر بعد عملية التقييم مما يسمح بحل مشكلات الأداء.
- من خلال ما سبق يتضح لدينا أن تحسين أداء المورد البشري يعتمد على جملة من الركائز نلخصها كالآتي:²

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين، فهو ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء؛
- **تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووقع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإختصاصيين في مجال تحسين الأداء من جهة أخرى؛
- **الإتصالات المباشرة:** إن الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة؛

2. أهمية تحسين أداء المورد البشري

يمكن توضيح أهمية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:³

- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ومواردها البشرية في ذات الوقت؛
- وضع خطوط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر، 2004، عمان، ص 232.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 25.

³ حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها - دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة"، مجلة علمية دولية محكمة ومتخصصة، جامعة طاهري محمد بشار الجزائر، المجلد 05، العدد01، أبريل 2018، ص 334.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة وضمان الإستمرار في نشاطها وزيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة؛
- إستفادة الموارد البشرية من إمتيازات مالية ومعنوية بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي؛
- تسمح عملية تحسين أداء بتحقيق قيمة مضافة لكل من المورد البشري والمؤسسة في الوقت ذاته؛
- عملية علاجية للخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للمورد البشري في مؤسسته وضمانا لتحقيق الأداء المستهدف؛
- تسمح عملية تحسين أداء المورد البشري بتحقيق قيادة فعالة له وتوفير متطلبات إدارتها ؛
- تساهم كذلك عملية تحسين أداء المورد البشري في توفير المتابعة الدائمة لتطورات أدائه في المؤسسة؛

ثانيا: إجراءات تحسين أداء المورد البشري وخطواته

يتم التعامل مع المورد البشري باعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في الإنتاج ويتم ذلك من خلال تبني العديد من الإجراءات لتحسين أداء المورد البشري باتباع مجموعة من الخطوات الأساسية.

1. إجراءات تحسين أداء المورد البشري

إن إقدام المؤسسة على انتهاج سياسة ما لتحسين أداء المورد البشري من أجل تصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه مواردها لكي لا تتكرر الأخطاء وتتحول إلى سلوك وظيفي يصعب تغييره لا بد من إتباع الإجراءات التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الموارد البشرية: يجب تحديد أسباب الإنحراف في أداء الفرد، إذ أن تحديد الأساليب له أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية ومعرفة أسباب إنخفاض الأداء هل راجع لليد العاملة، أو ندرة الموارد المتاحة ونوعية الإشراف والتكوين؛¹

¹ اسمهان تونسي، محمد بن الدين، "أثر الإدارة بالأهداف على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية الصحية حالة مؤسسات القطاع الصحي لولاية ادرار"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية ادرار، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، جوان 2022، ص 9.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- تحديد أهداف العمل: حيث يجب على المدير أن يقوم بتحديد المهام وآمال المرؤوسين ذوي الأداء المتخصص وهذا مع اشتراكه في تحديد هذه الأعمال، وعليه يقتنع بها وفقاً لقدرته؛
- تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول: تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلة أداء الأفراد ووضع الحلول بها من خلال التعاون بين الإدارة من جهة والإستراتيجيين المتخصصين في مجال تطوير وتحسين أداء الفرد جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة لأن الأفراد يساهمون في وضع الحلول المقنعة لهم وتحسين أدائهم؛¹
- التركيز على المرغوب: هناك ارتباط ذو دلالة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بإمتياز، لأن إقامة علاقة سببية بين الرغبة والأداء ليس بنفس الأهمية كمحاولة الإنسجام بين الفرد والعمل الذي يؤديه، فالمشرف يستطيع زيادة احتمالات الأداء الممتازة بالقدر الذي يمكن السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أدائها؛
- تصميم الوظيفة: نتيجة تحليل الوظيفة تأخذ في الحسبان المهام الضرورية الواجب أدائها ويتم تجميعها في شكل وظائف، ويتضمن تصميم الوظيفة مفهومين أساسيين هما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتضمن توسيع نطاق تجميع مزيد من المهام التي يتطلب نفس المستوى من المعارف بهدف زيادة الإرتباط بين الموظف والمنتج النهائي أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة المسؤوليات والحريات المعطاة للموظف؛
- تبادل الوظائف: هو أسلوب سهل فعال في تخصيص الملل الوظيفي وهو بذلك يرفع مستوى الدافعية ويعني هذا الأسلوب بالإضافة إلى تحديد حماس الموظف منفعة إضافية وهي التكوين المتبادل بين الموظفين؛

¹ حنان نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001، عمان الأردن، ص53.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- التكليف بمهام خاصة تتاح للموظفين من وقت لآخر فرص المشاركة في لجان أو فرق للدراسة أو مجموعات مهام يجب أن تشغل هذه الفرص لإعطاء الموظفين المجال للتوزيع وتحديد المهام بالإضافة إلى توفير سبل لهم للمساهمة في حل المشكلة المؤسسة والمجتمع؛¹
- تحسين سلوك الفرد: يركز المشرف في تحسين سلوك الفرد على تقديم مكافأة ذات تأثير طويل الأجل مثل الترقية وتحسين مهارات القائمين بالتقييم إذ يجب تكوين المقيمين على ملاحظة سلوك الأفراد بدقة والحكم عليها بطريقة موضوعية وعادلة؛²

2. خطوات تحسين أداء المورد البشري

يمكننا القول أن نجاح تحسين أداء الموارد البشرية يتوقف على مدى التنسيق بين مختلف مراحله ومستوياته، حيث يظهر هذا النجاح جليا في إيصال الفرد داخل المؤسسة إلى أفضل وأحسن مستويات الأداء وصولا إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتتم عملية تحسين أداء الموارد البشرية حسب لويس غوميز من خلال أربع خطوات رئيسية هي:³

- **إستكشاف مشكلة ضعف الأداء:** تعتبر هذه الخطوة أساسية بالنسبة لنجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية، ويتم خلالها تحديد أسباب حدوث فجوات الأداء، وهذا يعتبر تحديا كبيرا بالنسبة للمنظمات، خاصة وأن هذه الفجوات يمكن أن تحدث لأسباب خارجة عن نطاق تحكم الموارد البشرية في حين تتحمل هذه الأخيرة نتائجها وتكمن أهمية هذه الخطوة فيما يلي:
- تحديد أسباب ضعف الأداء له تأثير مباشر على نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمنظمة؛
- تحديد أسباب ضعف الأداء وفجواته يمكن أن يكون سببا لحدوث صراعات بين الموارد البشرية لا تحمد عقباها؛
- التحديد الدقيق لأسباب ضعف الأداء هو المحدد الرئيسي لنوع العلاج المستخدم لحل هذه المشكلة؛

¹ محمد صبحي إدريس، توجيه الأداء الإستراتيجي، الوصف والمحددات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، الأردن، ص154.

² إسمهان تونسي، محمد بن الدين، مرجع سابق، ص09.

³ لعرج زخروف، محمد خليفة " دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية الاغواط"، مجلة للبحوث القانونية والاقتصادية مخبر الحقوق والعلوم السياسية جامعة تليجي الاغواط الجزائر، المجلد 06، العدد 01 جانفي 2023، ص ص788-789.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء: بعد التحديد الدقيق لأسباب مشكلة ضعف أداء الموارد البشرية، تأتي مرحلة تحليل الأسباب، واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الوضع وتتضمن هذه الخطوة محاور الموارد البشرية المعنية بمشكلة ضعف الأداء حول النقاط التالية:
 - اخبارها بالنقائص التي تم اكتشافها في أدائها وطلب إيضاحات حول هذه النقائص والمشاكل؛
 - تذكيرها بمتطلبات الوظائف وما يجب فعله مع تحديد أهداف واضحة تمثل حلول للمشكلة؛
 - تحسيسها بأهمية تحسين أدائها وعواقب فشلها؛
- وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل: تتطلب الإدارة الحقيقية لأداء الموارد البشرية وتحسينها إتاحة الفرصة لها لتحسين أدائها، من خلال تمكينها من إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل ضعف الأداء، وإزالة جميع العراقيل التي يمكن أن تحول بينها وبين تحقيق هذه الغاية كما يجب تفادي قيام الرؤساء بإصدار أوامر مباشرة إلى الموارد البشرية التي تحت إشرافها كحلول لمشاكل أدائها من دون أن تساهم هذه الأخيرة في إيجاد هذه الحلول.
- توجيه الإتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية: تتطلب عملية تحسين أداء الموارد البشرية تبادل المعلومات والأفكار فيما بينها على اختلاف مستوياتها الوظيفية حول مشكلة ضعف الأداء، خاصة ما تعلق منها بمصدر المعلومات ومحتواها، وتجدر الإشارة إلى ضرورة التركيز على المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية بدلا من التركيز على الأشخاص المسؤولة عن هذا الأداء، وبالتالي فالإتصال الفعال يلعب دورا هاما في تحديد أسباب ضعف أداء الموارد البشرية وإيجاد الحلول المناسبة لها في أقرب وقت.

ثالثا: أنماط ومداخل تحسين أداء المورد البشري

تتم عملية تحسين أداء المورد البشري وفق نمطين أساسيين أحدهما مستمر والآخر جذري، ويساعدها في إختيار أحدهما مجموعة من المداخل لتسهيل عملية تحسين أداء المورد البشري.

1. أنماط تحسين أداء المورد البشري

هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء، التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري، فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

أدوات الجودة. أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجا المؤسسة إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسيرها¹ ويوضح الجدول الموالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين التدريجي وفق عدة معايير طبيعة التغيير نقطة البداية، تكرار التغيير الوقت اللازم المشاركة ومدى التغيير.

الجدول رقم(06): متغيرات أنماط تحسين أداء المورد البشري

التحسين الجذري	التحسين المستمر	
جذري	جزئي	طبيعة التغيير
البدء من جديد	عملية موجودة	نقطة البداية
منخفض	مرتفعة	تكرار التغيير
طويل	قصيرة	الوقت اللازم
من الأعلى إلى الأسفل	من الأسفل إلى الأعلى	المشاركة

المصدر: نبيلة شطارة، سارة لبرش، "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: "دور مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليلة 02، الجزائر، يوم 2017/04/25، ص10.

إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الإختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الإختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي ويرتبط نوع التحسين بقيود هي:

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛

¹ نبيلة شطارة سارة لبرش، "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "دور مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، جامعة البليلة 02، الجزائر يوم 25/04/2017، ص ص 10-11.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛
 - مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الأداء؛
- إن مداخل التحسين المستمر تعنى بالتغييرات الصغيرة المتكررة التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعنى بالتغييرات الكبيرة والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعا ما طويلة لتنفيذها.
- ومن المهم توضيح أنه لا يوجد تفضيل مدخل على آخر، فكل المدخلين متكاملين تقدم أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكلى التحسينين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها البعض.
- ### 2. مداخل تحسين أداء المورد البشري

يمكن تحسين أداء الموارد البشرية عبر ثلاثة مداخل رئيسية والمتمثلة في: ¹

- **مدخل تحسين الموارد البشرية:**
- يستند هذا المدخل على اعتبار أن الموارد البشرية هي سبب حدوث فجوة الأداء ، وبالتالي حل هذه المشكلة يكمن في تعديل سلوكها، وهذا بعد التأكد من صحة هذا الافتراض، وفي هذا الإطار يمكن إتباع أحد السبل التالية:
- **التركيز على جوانب القوة** في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتشجيع الجوانب الإيجابية في سلوكيات الموارد البشرية لتصير أفضل، بغض النظر عن الجوانب السلبية فيها؛
 - **التركيز على الأداء المرغوب:** يعتمد هذا الأسلوب على دفع الموارد البشرية للقيام بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب تحقيق الانسجام بين متطلبات الوظائف بين دوافع الموارد البشرية التي تشغلها، حتى لا تتعارض هذه الأخيرة مع أهداف المؤسسة؛
 - **ربط الأداء بالأهداف الشخصية للموارد البشرية:** تسعى المؤسسات في هذه الحالة إلى محاولة وضع أهداف ومعايير للأداء تكون متوافقة مع أهداف مواردها البشرية، وبالتالي تضمن سعي هذه الأخيرة

¹ حمود حيمر " معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019، ص ص154-155.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

إلى تحقيقها طالما أنها ترى فيها تحقيقاً لتطلعاتها، فتسود بالمؤسسة روح الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية عن تحقيق أهدافها؛

- مدخل تحسين الوظيفة:

يعتبر التوافق بين متطلبات الوظائف وبين كفاءات الموارد البشرية التي تشغلها شرطاً ضرورياً لنجاحها في أداء مهامها على أكمل وجه، وفي هذا الإطار يمكن القيام بالإجراءات التالية:

➤ تحديد المهام الوظيفية الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف؛

➤ تحديد الموارد البشرية المناسبة للقيام بهذه المهام؛

➤ تصميم الوظائف على الوجه الملائم؛

➤ توفير المرونة في العمل وتبادل المهام والوظائف بالمؤسسة؛

➤ تكليف الموارد البشرية بمهام خاصة من وقت لآخر؛

- مدخل تحسين بيئة العمل

تعني بيئة العمل الظروف المحيطة بالوظيفة، أي المناخ التنظيمي الذي تعمل בו الموارد البشرية مثل: أسلوب القيادة والإشراف بالمؤسسة التنظيم المعتمد بها، بالإضافة إلى الموارد المستخدمة في العمل دون إهمال الجوانب المعنوية للموارد البشرية، ويتم هذا من خلال الإجراءات التالية:

➤ القيادة الناجحة: يتطلب ذلك تحلي قادة الموارد البشرية بالثقة بالنفس وبالآخرين والقدرة على التأثير

فيهم بما يخدم المؤسسة ومصحة مواردها البشرية في ذات الوقت؛

➤ تمكين الموارد البشرية نعني به منحها بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية بالمؤسسة،

وذلك في ظل تعهداتها بالإستخدام الفعال لهذه الصلاحيات؛

➤ تنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها: يعني ذلك توفير بيئة عمل وظروف تمكنها من التزود

بالمعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائفها كما ينبغي؛

➤ التحفيز الفعال : يعتبر التحفيز الفعال أحد مقومات بيئة العمل، ويعني القدرة على التأثير في دوافع

الموارد البشرية وتوجيهها لمصلحة المؤسسة، دون المساس بمصالحها الشخصية؛

رابعاً: علاقة التعلم التنظيمي بتحسين أداء الموارد البشرية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

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

هناك علاقة بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية تتجلى من خلال النقاط التالية: ¹

1. إمداد العاملين بسمات تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل، بحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل المعرفة ولكن في التفاعل مع المعلومات والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإستفادة منها بالقدر الذي يساهم في رفع كفاءة وتحسين الأداء.

2. إن التعلم التنظيمي يقوم بعملية تهيئة العاملين بتوفير جميع المتطلبات التي تجعلهم قادرين على إكتساب المعرفة بصورة مستمرة والإفادة منها لتحسين أدائهم.

3. يعمل التعلم التنظيمي على تزويد العاملين بالتقنيات والموارد الملائمة لطبيعة النشاط، والنفاذ إلى قنوات الإتصال والمعلومات المرشدة إلى الأداء، وزيادة القدرة على إنجاز الأهداف.

4. التعلم التنظيمي يؤدي إلى تقويم سلوك العاملين من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم لتحسين أدائهم ومعالجة مشاكل التذمر من طبيعة العمل بتعزيز العلاقات الإنسانية.

5. من خلال التعلم التنظيمي يكتسب الأفراد معارف جديدة قد توصل عند تطبيقها إلى الإبتكار.

6. كما يحضر الموارد البشرية للتغيير المحتوم الذي ينجم عن الأهداف وأساليب العمل.

7. إكساب المورد البشري بالمؤسسة المهارات اللازمة والتي تعطيه ثقة في نفسه، تجعله يحسن ويرفع

من أدائه دون الإعتماد على الآخرين، وهذه المهارات حددها " ديبير كوفمان" في كتابه تعليم المستقبل

في ست مهارات كما يلي: ²

¹ غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة (1)، الجزائر، 2018، ص153.

² نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، مركز الدراسات الإستراتيجية، عدد30، جدة المملكة العربية السعودية، 2012، ص36.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- الوصول للمعلومات : الرؤية - التجربة - آراء الخبراء؛
 - وضوح التفكير المنطق الإستنتاجي - الرياضيات - الأطر العلمية لحل وتحليل المشكلات بشكل إبداعي؛
 - فعالية الإتصال : التدريب لإستخدام تقنيات الإتصال الحديثة وأساليب وطرق الإتصال الرسمي وغير الرسمية؛
 - فهم المجتمع الخارجي: فهم أبعاد وعلاقات المتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية المعاصرة؛
 - فهم البيئة الداخلية: المساعدة على التعرف على فهم رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية السياسات المالية والإنتاجية ونظم وقواعد العمل؛
- وعليه فإن التعلم التنظيمي يهدف إلى غرس الإتجاهات الإيجابية وتطوير سلوكيات الموارد البشرية، وذلك من خلال مايلي:¹
- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلمون كيفية التفكير في الأمور والمسائل بشكل صحيح، عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح للوصول إلى إستنتاجات حولها؛
 - تعليم الموارد البشرية كيف تستخدم قدراتها في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة؛
 - تعليم الموارد البشرية النموذج الذهني الصحيح الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل والتصور في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح ومعرفة ما سوف تؤول إليه وتشكيل تصور حولها؛
 - تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمور أي فهم الأمور العامة المشتركة مع الآخرين؛
 - تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل، فيتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين وكيف يفهمهم وكيف يتصل بهم ويتعاون ويتناقش ويصل إلى حلول وأشياء جديدة مبتكرة معهم وكيف يتم التنسيق الجماعي؛

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: البعد الإستراتيجي، دار وائل لنشر وتوزيع، عمان، 2005، ص ص448-449.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

- تعليم الموارد البشرية كيف تفهم الأشياء الجديدة وتدرک محتواها، وعدم الخوف منها وعدم مقاومتها بل العكس تحديها؛
- تعليم الموارد البشرية كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة، فيعلم الفرد كيف ينقل الموقف وظروفه المحيطة به وأسباب حدوثه إلى عقله بشكل صحيح؛
- تعليم الموارد البشرية كل جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية والإبتعاد عن تعليمه الأشياء المتقدمة، أو التي ليسوا بحاجةها؛
- تهيئة الموارد البشرية نفسياً ومعنوياً وخلق القابلية لديهم للتعلم؛
- أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعم أن ينقلها ويطبقها في الواقع؛
- إعطاء الوقت الكافي للمتعم لكي يطبق ما تعلمه ويلمس التأثير الذي أحدثه تعليمه في رفع مستوى أدائه، والتأكد بعد ذلك من فاعلية تطبيق ما تعلمه؛
- لكي يؤتي التعلم ثماره المتمثلة بتحقيق الإستفادة الجيدة منه لدى المتعلم، يتوجب خلق الدافعية لدى الفرد ليستفيد مما يقدم له من مواد تعليمه وهذا يكون عن طريق التحفيز المناسب؛
- يتوجب نجاح برامج تعلم الموارد البشرية وإلى حد كبير، على ما توفره المنظمة من دعم مادي ومعنوي، فعليها تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

لقد تم التطرق لموضوع الدراسة من خلال العديد من الدراسات التي قدمها الباحثين والمختصين، كما إهتمت بها عدة مقالات وأطروحات، وتمت دراستها ومناقشتها بعدة مناهج وتم التوصل إلى العديد من النتائج والتوصيات في كل دراسة على حدا والتي بدورها تفيد وتدعم هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أبرزها ما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة دراسة عيشوش خيرة (2010) جاءت هذه الدراسة بعنوان " التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونطراك " .

هدفت الدراسة إلى كشف علاقة التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي في المنظمات الجزائرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي، ولجمع بيانات الدراسة استعملت الباحثة المقابلة الشخصية والاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة سونطراك البالغ عددهم (1000) موظف، من خلال عينة عشوائية قوامها (120) موظف وتمكنت الباحثة من استعادة (100) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم معالجة البيانات بالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وتحليل فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى :

- ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة سونطراك بمعدل يفوق درجة المتوسط.
 - وجود علاقة طردية إيجابية بين مستوى التعلم الفردي والتعلم الجماعي ومستوى التعلم التنظيمي.
 - وجود علاقة قوية بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي.¹
2. دراسة بوكشيريدة صابر (2023) جاءت هذه الدراسة بعنوان " دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال، إستخدمت المنهج الوصفي معتمدا على مقياس التعلم التنظيمي والذي وضعتة الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) وتم تعديله من طرف الباحث وإخضاعه للإجراءات المنهجية حتى يتوافق مع الدراسة، ولجمع بيانات الدراسة تم إستعمال الإستبيان وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العمال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال، والبالغ عددهم (139) عامل حيث تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة بإستخدام العينة القصدية والذي شمل جميع العمال بالمؤسسة المبحوثة، وقد استعان الطالب الباحث بمجموعة من الأساليب الإحصائية، وتم تحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية (Spss)، حيث أفادت النتائج المتحصل عليها بوجود

¹ عيشوش خيرة، مرجع سابق .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

إتجاهات مرتفعة لأفراد الدراسة إتجاه متغير التعلم التنظيمي وبين المنخفضة والمتوسطة بالنسبة لمتغير تنمية الموارد البشرية. كما أسفرت عن وجود دور لمختلف أبعاد التعلم التنظيمي ديناميكية التعلم، إدارة المعرفة تحول المنظمة وتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية بديرية توزيع الكهرباء والغاز أولاد جلال وتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنخفضة والمتوسطة، كما بينت النتائج على وجود دور للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وطرح المجموعة من الاقتراحات.¹

3. بوقناديل محمد بن الدين نور الهدى (2022) مقال بعنوان "مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري، دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الاسمنت SCIBS".

هدفت الدراسة إلى إبراز وتحديد العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل " التعلم التنظيمي" بأبعاده (ديناميكية التعلم، بعد التحول في المنظمة إدارة المعرفة، عامل التكنولوجيا المعلومات والإتصال، وكذا عامل الذاكرة التنظيمية) والمتغير التابع " تنمية المورد البشري"، أين تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فبعد التأسيس النظري لموضوع البحث تمت الدراسة الميدانية بإحدى المؤسسات الإقتصادية، حيث تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي (22) SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة إرتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لعملية التعلم التنظيمي بأبعاده على تنمية قدرات الأفراد.²

4. محمود حيمر (2018) بعنوان "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية. وشملت العينة حجمها 200 فرد تنتمي إلى منظمات اقتصادية جزائرية، حيث توصل إلى نتائج

¹ بوكشيريذة صابر، دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022-2023.

² بوقناديل محمد بن الدين نور الهدى، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري، دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الاسمنت SCIBS، المجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

عدم إهتمام المنظمات بتنمية كفاءات بالقدر الكافي وغياب إدارة كفاءات لديها مما انعكس على أداء الموارد البشرية وغياب الحوافز المادية والمعنوية تدفع لتحسين الأداء ووجود علاقة إرتباط بين تنمية كفاءات وتحسين أداء الموارد البشرية.¹

ثانيا: الدراسات العربية:

1. دراسة مصطفى الهدلة (2013) وجاءت هذه الدراسة بعنوان " أثر التعلم التنظيمي في المرونة

الإستراتيجية - دراسة حالة شركة سيرتل موبايل تيليكوم 2.

هدفت إلى إختبار أثر التعلم التنظيمي بمختلف جوانبه قدرات التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات، تدفق التعلم في المرونة الإستراتيجية وذلك في شركة سيرتل موبايل تيليكوم، ولتحقيق ذلك تم إتباع المنهج الكمي من خلال الإعتماد على الاستبيان، الذي وزع على مديري الوحدات والأقسام والعاملين في قسم التخطيط، والمقابلات والملاحظة والوثائق كأساليب لجمع البيانات اللازمة لإختبار الفرضيات وتفسير النتائج، وتوصلت الدراسة إلى:

- توفر جميع المتغيرات قدرات التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات، تدفق التعلم والمرونة الإستراتيجية بدرجة تراوحت ما بين عالية وعالية جدا.

- وجود تأثير معنوي لكل من قدرات التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات، تدفق التعلم في المرونة الإستراتيجية.

- التعلم على المستوى التنظيمي والتدفق الأمامي هما الأكثر تأثيرا في المرونة الإستراتيجية.²

2. دراسة أبو خضير إيمان، (2006)، وجاءت هذه الدراسة بعنوان "التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم

المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية"

قدمت الدراسة تصورا لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المؤسسة المتعلمة في معهد الإدارة العامة كان من أبرز عملياته المحورية تنمية وعي و إدراك القيادات الإدارية العليا في المعهد بأهمية

¹ محمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017-2018.

² مصطفى الهدلة، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية - دراسة حالة شركة سيرتل موبايل تيليكوم - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال جامعة دمشق، سوريا، 2016.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

الحاجة إلى تبني مفهوم التعلم التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة والبالغ عددهم 780، وخلصت الدراسة إلى أن معهد الإدارة العامة تتوافر لديه الكثير من مقومات المنظمة المتعلمة، فقد جاء نظام التقنية في المرتبة الأولى، من حيث توافر عناصره، نظام إدارة المعرفة المرتبة الثانية نظام التحول التنظيمي المرتبة الثالثة، نظام تمكين الأفراد المرتبة الرابعة، في حين نظام التعلم التنظيمي في المرتبة الخامسة والأخيرة.¹

3. دراسة محمد فالح الحنيطي، (2001) وجاءت هذه الدراسة بعنوان " التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين، بقسم الإدارة العامة الجامعة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية في الأردن من وجهة نظر المشرفين وإلى معرفة الإختلافات في آرائهم حول تطبيق التعلم التنظيمي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في عينة مختارة من الوزارات الأردنية والبالغ عددها 360 فرداً. وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتم تطبيق التعلم التنظيمي في الوزارات المبحوثة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ 3.46.
- أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق التعلم التنظيمي هي عدم قناعة الإدارة العليا وقلة الموارد المالية، ضغط العمل، مقاومة التغيير، عدم مشاركة الأفراد.²

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة (Susana Pérez López, Jose Manuel Montes Peón, Camilo José Vázquez Ordás) بعنوان: **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A DETERMINING FACTOR IN ORGANISATIONAL LEARNING**

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي. تتناقض الفرضيات المقترحة مع عينة من 195 شركة إسبانية توظف أكثر من 200 شخص ، وتستخدم نمذجة

¹ إيمان أبو خضير، التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود الرياض، السعودية، 2006.

² محمد فالح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين، بقسم الإدارة العامة الجامعة الأردنية، المنارة، المجلد 7، العدد 2، 2001.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

المعادلات الهيكلية كأسلوب إحصائي، أظهرت النتائج أن إدخال تقنيات مثل التوظيف الانتقائي والتدريب الإستراتيجي ومشاركة الموظف في صنع القرار والمكافأة العرضية يزيد من قدرة المنظمة للتعلم.¹

ثانياً: دراسة Guilherme Luz Tortorella, Flávio Sanson Fogliatto, 2014 **بعنوان: Method for organisational learning factors in a assessing human resources management practices and implementation company under lean manufacturing**

يعتبر تطبيق أنظمة الإنتاج الخالي من الهدر أمراً ضرورياً للشركات التي ترغب في الحصول على مستويات عالية من القدرة التنافسية. هناك العديد من الأمثلة في الأدبيات التي تناقش تبني خرائط طريق بسيطة. ومع ذلك ، نظراً لأن هذه الخرائط تؤكد على العوامل التقنية للتغيير الهزيل ، فإن عملية التعلم التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية تميل إلى الإهمال قدمت هذه المقالة طريقة لتقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وعوامل التعلم التنظيمي في شركة تحت التنفيذ الهزيل تدمج الطريقة مفاهيم إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في خرائط طريق التنفيذ الهزيل ، مما يتيح تحليل النضج فيما يتعلق بأبعاد التعلم التنظيمي في مستويات السياق المختلفة ، ويسمح بإقتراح تحسينات في ممارسات إدارة الموارد البشرية. الطريقة المقترحة موضحة في دراسة حالة من قطاع تصنيع قطع غيار السيارات.²

ثالثاً: دراسة David CAYLA (2007) **بعنوان: L'apprentissage organisationnel entre Processus adaptatif et changement dirge.**

عبارة عن رسالة دكتوراه هدفت إلى دراسة التعلم التنظيمي ونظرية التنظيم من خلال إسقاط التعلم على عدة جوانب مرتبطة بالهيكل التنظيمي، أو بالموائمة مع المحيط أو من خلال القواعد واللوائح، وكذلك عنيت بالتعرف على مستويات التعلم، وتوصلت إلى: من أجل مواجهة التغيير في بيئة المؤسسة يجب التركيز على ثلاث مستويات للتعلم التنظيمي، حيث يرتبط كل مستوى بدرجة التغيير، ومن ثم إختيار مستوى التعلم

¹ Susana Pérez López, Jose Manuel Montes Peón, Camilo José Vázquez Ordás, **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A DETERMINING FACTOR IN ORGANISATIONAL LEARNING**, management learning, 37 (2), june 2006.

² Guilherme Luz Tortorella, Flávio Sanson Fogliatto, **Method for assessing human resources management practices and organisational learning factors in a company under lean manufacturing implementation**, International Journal of Production Research, 2014 Vol.52, No. 15, 2014.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

الملائم للتغير الحاصل، إن التركيز على تطوير الكفاءات المحورية يكون في أعلى مستويات التعلم التنظيمي، ترتبط عملية اتخاذ القرار بالموارد الداخلية أو الخارجية وبدرجة المخاطرة.¹

رابعاً: دراسة Eitan Naveh and other بعنوان: **The effects of administrative innovation implementation on performance: an organizational learning approach.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التعلم التنظيمي ودوره في علاقات العمل، وكذا طرق التكيف في الاستخدام والتحفيز وأهم العوامل الرئيسية في التي تؤدي إلى تحقيق مكاسب من تنفيذ الابتكارات الإدارية. وكيفية يدل على التكيف المستمر للابتكار في السياق التنظيمي وإبراز أهم طرق التنفيذ المناسبة لإعادة التفكير في طريقة الأعمال للمؤسسة وفرص إدخال ممارسات جديدة إضافية والابتكار.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن التكيف في الإستخدام بإعتباره شكل من أشكال التعلم من الدرجة الأولى، يؤدي إلى التغيير في المخطط و التحفز، وهو شكل من أشكال التعلم من الدرجة الثانية، حيث يستخدم أنشطة التنفيذ الحالية كنقطة انطلاق للابتكار الإضافي. وهناك تأثير مشترك لآليات التعلم والتنفيذ يشير إلى إتقان ابتكار حالي، ولكنه جزء من دورة مستمرة من العمل تؤدي إلى ارتفاع وتحسين الأداء ونخلص في الأخير إلى أن تنفيذ الابتكار الإداري يجب إدارته بواسطة هذه الآليات التعلم.²

المطلب الثالث: أهم ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية

ويمكن إيجازها فيما يلي:

أولا أوجه التشابه:

يمكن إيجاز أهم النقاط التي تتشابه فيها الدراسة الحالية بالدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. من بين التشابه بين الدراسات السابقة والدارسة الحالية تم إستخدام الإستبيان كأداة للدراسة في أغلب

الدراسات.

¹ David CAYLA, "L'apprentissage Organisation Entre Processus Adaptatif et Changement Dirigé", Thèse De Doctorat en Sciences économiques, Sorbonne, 2007.

² Eitan Naveh and other, **The effects of administrative innovation implementation on performance: an organizational learning approach**, strategic organization, vol 4 (3), 2006.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

2. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
3. كما تتشابه الدراسات السابقة والدراسة الحالية في استخدام الأساليب الإحصائية و spss.
4. كانت بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في أنهم اخذوا عينة من مجتمع الدراسة وهي مجموعة مختلفة من الموظفين.
5. كما توصلت الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى أن التعلم التنظيمي يمارس بنسبة فوق المتوسطة في المؤسسات.
6. من ضمن أوجه التشابه أيضا أن معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية تستعين المؤسسات بالتعلم التنظيمي لتحسين الأداء وتنمية القدرات.
7. تتطابق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من خلال الدعم النظري الذي يعزز العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء وقدرات المورد البشري .
8. إن نتائج الدراسات السابقة والدراسات الحالية توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والأداء.
9. أما بالنسبة للعينة تم اختيار الدراسة الحالية والدراسات السابقة معظمها عينة جزئية من المجتمع الكلي.

ثانيا: أوجه الاختلاف:

هناك العديد من الاختلافات بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة كالاتي:

1. من حيث الزمان: أجريت الدراسة الحالية في الفترة الممتدة ما بين 10/04/2023 إلى 25/04/2023 أما بالنسبة للدراسات السابقة تم إجراؤها في فترات تختلف كليا عن الدراسة الحالية.
2. من حيث المكان : أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز - تبسة، في حين أن الدراسات السابقة كان ما بين المؤسسات تختلف منها ما تم دراستها بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، والأجهزة الحكومية بالأردن.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

3. الإختلاف أيضا في طريقة مواضيع الدراسة، حيث سعت الدراسة الحالية للتعرف على التعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - تبسة أما الدراسات السابقة معظمها ربط كل متغير الدراسة الحالية بمتغير آخر تابع وآخر مستقل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري

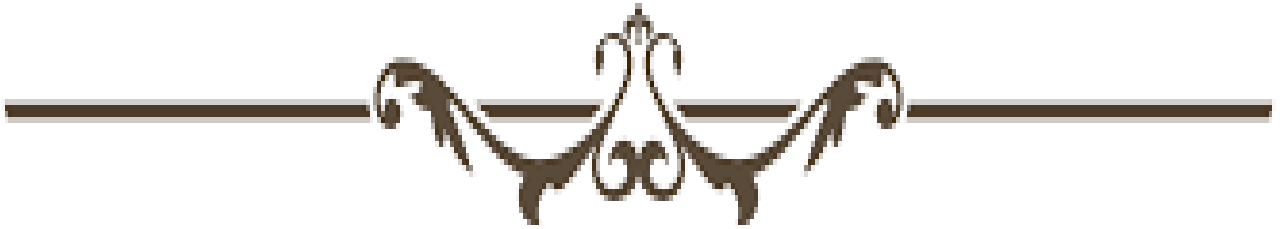
خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى المفاهيم النظرية لكل من التعلم التنظيمي والذي يعبر عن عملية تجميع المعارف والخبرات والقدرات التي تساهم في حل مشاكل المنظمة وتحقيق أهدافها، وضمان بقاءها وإستمرارها، وتميزه بعدة خصائص ويمر بعدة مراحل، له 4 أنماط تتمثل في التعلم التكيفي، التعلم التوليدي، التفاعلي، الجمعي، كما له بعد إستراتيجي وبعد منظمي، وبعد ثقافي، تتطلب ممارسته عدة ركائز تؤثر على تطبيقه، وأداء المورد البشري الذي يعبر عن تنفيذ العامل لأعماله المكلف بها داخل المنظمة لبلوغ الأهداف المحددة بأفضل إستغلال للإمكانيات والموارد المتاحة، والذي يتم قياسه وفق طرق وأساليب عدة وتحسينه من خلال معالجة القصور في الأداء، ثم توضيح العلاقة بينهما حيث أن التعلم التنظيمي من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره من أجل التغلب على المشكلات وزيادة مهارات العاملين وإكسابهم سلوكيات جديدة والتفكير الإيجابي وهذا ما سنحاول إكتشافه في الجزء التطبيقي من خلال دراستنا الحالية التي قمنا بها على عينة من العمال في مؤسسة سونلغاز-تبسة.



الفصل الثاني

الإطار التطبيقي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - تبسة -



الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

مقدمة الفصل:

بعدما تم التطرق في الفصل الأول إلى المفاهيم والأدبيات النظرية للتعلم التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية سيتم في هذا الفصل إسقاط المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة واقع التعلم التنظيمي وإنعكاسه على أداء المورد البشري للأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

حيث سيتم التعرف في هذا الفصل على الخطوات العامة للبحث في الدراسة إنطلاقاً من التعريف بميدان الدراسة، المنهج المستخدم الذي فرضته طبيعة البحث، بالإضافة إلى عينة الدراسة وطريقة إختيارها وخصائصها، وأيضاً الأدوات المستعملة في جمع المعطيات والبيانات وفي الأخير تفسير النتائج المتوصل إليها.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- **المبحث الأول:** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- **المبحث الثاني:** الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيات.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الإقتصادية والصناعية وللتعرف أكثر على هذه الشركة سيتم التطرق إلى:

- **المطلب الأول:** ماهية مؤسسة سونلغاز-تبسة-؛
- **المطلب الثاني:** نشاطات وأهداف مؤسسة سونلغاز-تبسة-؛
- **المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-تبسة-؛

المطلب الأول: ماهية مؤسسة سونلغاز-تبسة-

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للإقتصاد الوطني.

أولاً: تعريف المؤسسة ونشأتها

ينطوي تعريف مؤسسة سونلغاز على تقديم التطور التاريخي لها انطلاقاً من مرحلة ما قبل الإستقلال وصولاً إلى مرحلة ما بعد التسيير الإشتراكي:

1. **المرحلة الأولى: (1947-1969):** إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الإستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الإستراتيجية المستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الإستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.
2. **المرحلة الثانية: (1969-1983):** إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلاً من كهرباء وغاز الجزائر، ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت ومصانع، ومؤسسات...)¹

3. المرحلة الثالثة:(1983-1991): إعادة هيكلة سونلغاز خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- KAHIRIF مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية
 - KAHRAKIB-مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.
 - KANAGAZ-مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.
 - INERGA-مؤسسة أشغال الهندسة المدنية
 - ETTERKIB-مؤسسة التركيب الصناعي.
 - AMC مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.
- هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.

4. المرحلة الرابعة:(1991-1995): طابع قانوني جديد للشركة في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجارية(مرسوم تنفيذ رقم 91-475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثليها والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات وحقوق).

5. المرحلة الخامسة: (سنة 2002-2005): تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم.

ثانيا: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز - تبسة-:

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آنذاك بعنابة، سنة 1978 تم إستحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي: تبسة، العوينات، بئر العاتر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

وطبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية مديرية التوزيع تبسة أما حاليا صار اسمها امتياز التوزيع تبسة وذلك ابتداء من 2019/05/27.

امتياز التوزيع تبسة يضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و28 بلدية. حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 596 169 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها: 8 635.645 كم، و730 123 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1643 كم.

المطلب الثاني: نشاطات واهداف المؤسسة

من خلال التطورات التي عرفتها مؤسسة سونلغاز أصبحت تقوم لمجموعة من الوظائف والمهام بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة
أولا: مهام مؤسسة سونلغاز - تبسة -

من خلال التطورات التي عرفتها مؤسسة سونلغاز أصبحت تقوم لمجموعة من المهام نذكر منها ما يلي:

- إعداد الإستراتيجية وقيادة المجمع؛
- ممارسة الرقابة على الفروع؛
- إعداد السياسة المالية وتنفيذها؛
- تحديد سياسة الأجور وتطوير الموارد البشرية للمجمع؛
- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار إحترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف؛
- تركيب تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي الغاز؛
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات؛
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المنشأة؛
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها؛

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

- التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب؛
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج؛
- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء؛
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها؛
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح وإستغلال الموارد؛
- ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل؛
- ضمان أمن الأشخاص والموارد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع؛
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل¹؛

ثانيا: أهداف مؤسسة سونلغاز-تبسة-

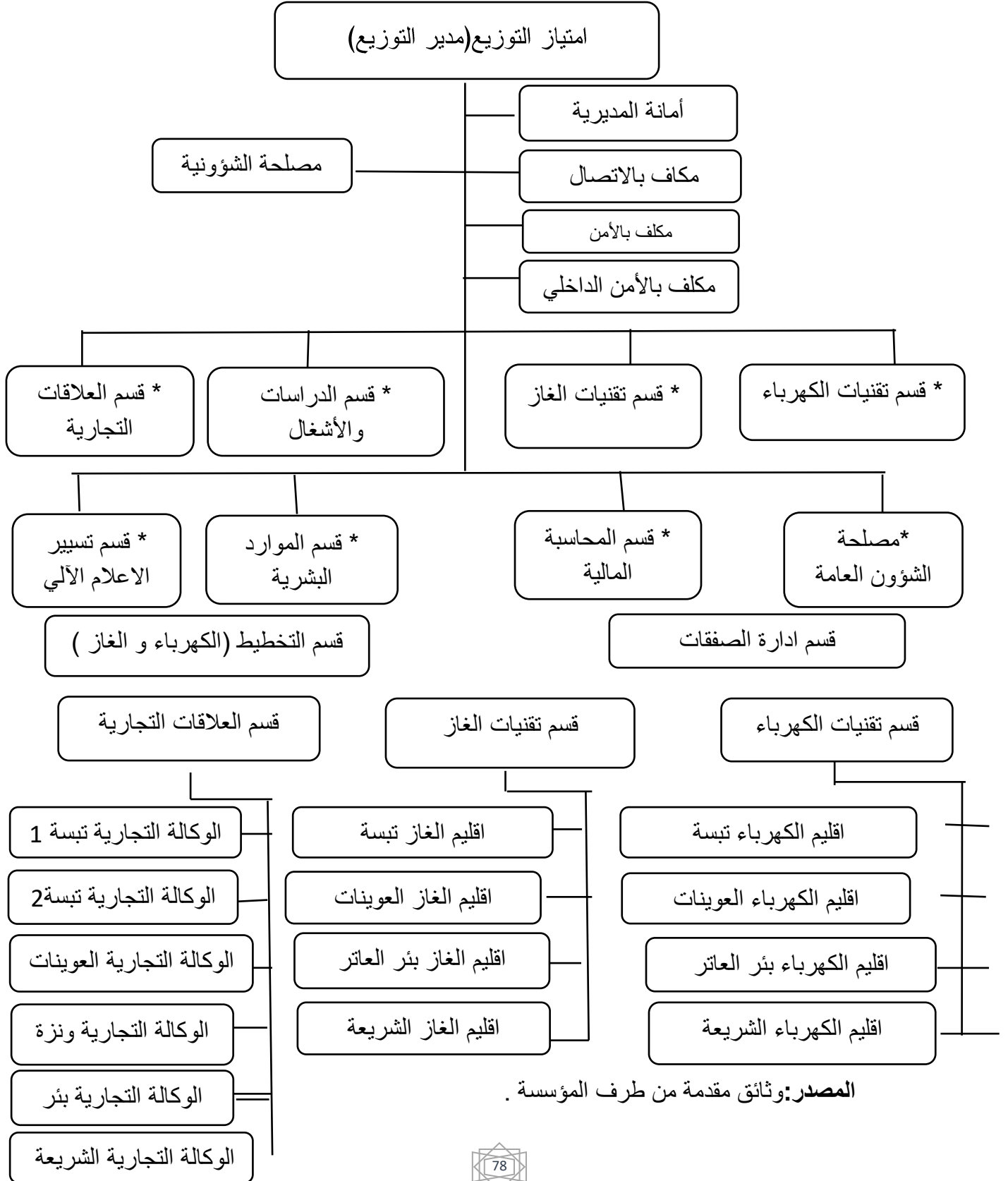
تسعى مؤسسة سونلغاز من خلال المهام التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:

- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية؛
- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير؛
- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال؛
- أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.
- التحكم مع الإستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
- تلبية الحاجات الوطنية.
- توصيل التأمل الوطني بتقوية الدعم القواعد الصناعية وتنويع منتجاتها في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي .
- **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-تبسة-**

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-تبسة-



الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.

تتمثل الدراسة الميدانية في شكل أساسي على دراسة وتحليل التعلم التنظيمي لتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-تبسة، حيث يتمحور هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسات الميدانية**
- **المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة**

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسات الميدانية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وأهم مصادر البيانات وبالإضافة إلى ذلك أدوات جمع البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة سونلغاز-تبسة، حيث تم إستطلاع آراء العاملين الذين يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة، من خلال توزيع الإستبيان عليهم للتعرف على آرائهم حول تأثير التعلم التنظيمي على أداء المورد البشري.

وإستهدفت عينة الدراسة مجموعة من العاملين في المؤسسة، والذين تم الإعتماد عليهم في تعبئة الإستبيان، أما عن حجم العينة قد قمنا بتوزيع 60 إستمارة إستبيان على جميع أفراد العينة وتم إسترجاع 60 إستمارة.

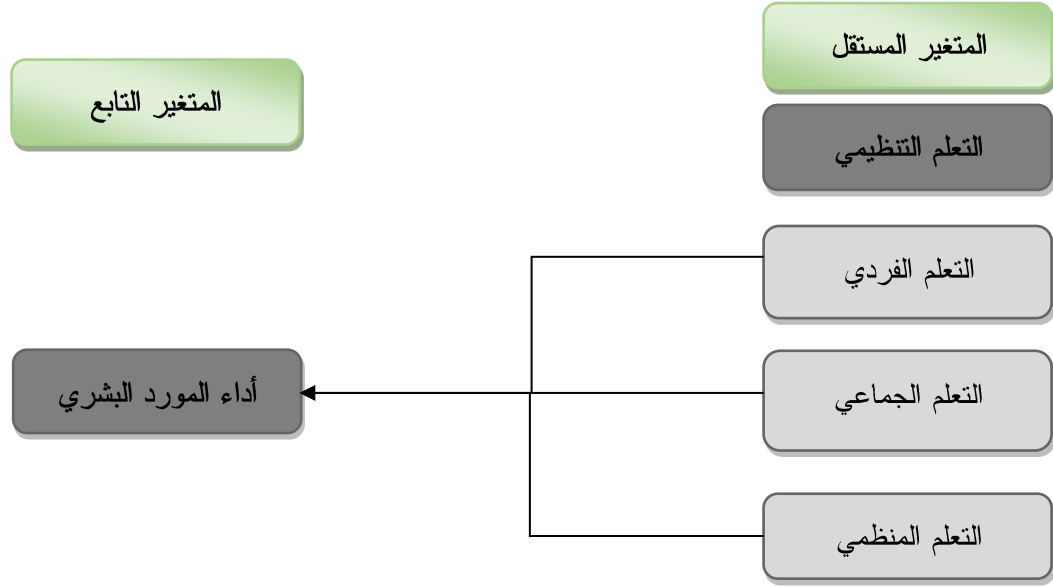
ثانياً: متغيرات الدراسة

يعتبر أداء المورد البشري المتغير التابع بالنسبة لهذه الدراسة في حين يعد التعلم التنظيمي المتغير المستقل.

1. **المتغير المستقل: التعلم التنظيمي**
2. **المتغير التابع: أداء المورد البشري**

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

الشكل رقم (08): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: الأدوات الإجرائية المتبعة في الدراسة

من خلال هذا المطلب نحاول عرض كل من الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات المجمعة.

أولاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تكون بعد تحديد التساؤلات أو الفروض، وبعد إختبار العينة من أهم مراحل البحث العلمي، وذلك بعد إختيار مجتمع وعينة الدراسة ولقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الإستبيان لإختبار جملة الفرضيات التي لها علاقة بالموضوع المدروس.

1. الإستبيان

يعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ويتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. تم إستخدام طريقة الإستبيان كأحد أدوات البحث، وذلك للتعرف على أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري، بحيث تم إعداد إستمارة الإستبيان بالإستعانة بكتب ومراجع ومذكرات سابقة ذات صلة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

بالموضوع وبعض الأساتذة، ولقد تم عرض الإستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي، أين تمت بعض التعديلات وتوضيحات لتصاغ في الأخير بناء على الملاحظات السابقة بالدقة والوضوح.

وإعتامادا على مقياس ليكارت الخماسي لقياس عبارات الإستبيان حيث:

1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

- الجزء الأول:

يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ويتكون من فقرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، عدد الدورات التدريبية خلال السنة).

- الجزء الثاني:

يتكون من أسئلة تتافش التعلم التنظيمي في مؤسسة سولغاز - تبسة، ويتكون من الفقرات التالية (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي).

- الجزء الثالث:

يتكون من أسئلة تهدف إلى إدراك مستوى أداء المورد البشري لبلوغ الأهداف المحددة في المؤسسة.

وقد صيغ الإستبيان وفقا لسلم ليكارت للتدرج الخماسي والمتكون من خمس درجات والتي يوضحها الجدول رقم (01)، وتستخدم هذه الدرجات لمعرفة مدى قوة وتوفر الإجابة على عبارة أو محور وعليه تم تحديد فئات مقياس ليكارت الخماسي (حدود الفئات وطول الفئة) كما يلي:

الجدول رقم (07): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

منخفض جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	الفئة الأولى
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	الفئة الثانية
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	الفئة الثالثة
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	الفئة الرابعة
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	الفئة الخامسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبيان

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

2. تداول الإستبيان

تم توزيع 60 إستمارة (إستبيان) وذلك على جميع أفراد العينة المختارة، وتم الحصول على 60 إستمارة صالحة للتحليل أي ما نسبته 100% من إجمالي الإستمارات الموزعة، ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يوضح تداول الإستبيان

الإستمارات	العدد	النسبة
الموزعة	60	100%
الغير المسترجعة	0	0%
المستبعدة	0	0%
الصالحة للتحليل	60	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تداول الإستبيان

3. قياس صدق وثبات الإستبيان

قبل الشروع في عملية التحليل وإستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنها الإستبيان حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

- قياس صدق الإستبيان

أي قياس صدق الإتساق الداخلي وذلك من أجل معرفة مدى إتساق عبارات الإستبيان وصدقها، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين محاور الإستبيان.

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بيرسون بين المحاور

المحاور	محور 1	محور 2
معامل ارتباط بيرسون المحور 1	1	0.605
معامل ارتباط بيرسون المحور 2	0.605	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور ومحور آخر موجبة، مما يبين أن جميع عبارات المحاور تتمتع بدرجة صدق بين جميع عبارات المحور وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابق تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

- قياس ثبات الإستبيان

لقياس ثبات الإستبيان تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول

التالي:

الجدول رقم (10): معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور والإستبيان الكلي

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التعلم التنظيمي في المؤسسة	09	0.852
التعلم الفردي	03	0.853
التعلم الجماعي	03	0.851
التعلم المنظمي	03	0.856
تحسين أداء المورد البشري	07	0.854
معامل الثبات الكلي للإستبيان	16	0.866

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (10) أن معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ للإستبيان يساوي 0.866 أي ما نسبته 86.6%، وأن معامل الثبات للمحور الأول التعلم التنظيمي في المؤسسة 0.852 أي ما نسبته 85.2%، أما بالنسبة للمحور الثاني والذي يمثل تحسين أداء المورد البشري فقيمته 0.854 أي ما نسبته 85.4%، وكذلك قيم أبعاد المحور الأول متمثلة في (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) وهذه القيم المذكورة أكبر من الحد الأدنى للمعدل المقبول والذي يساوي 0.600 أي ما نسبته 60%، وعليه فإن الإستبيان المعد من أجل معالجة الموضوع يفي بأغراض الدراسة بشكل جيد وتدقق النتائج المرجوة لأنها تتمتع بمستوى ثبات جيد.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وتحليل محاور الإستبيان باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القبول وفقاً لسلم ليكرت الخماسي، ومن ثم اختبار الفرضيات، حيث سيتم تناولها من خلال:

❖ المطلوب الأول: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية.

❖ المطلوب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الإستبيان.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

❖ المطلوب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية

يتضمن هذا المطلب تحليل نتائج محور البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها

من خلال ما يلي:

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

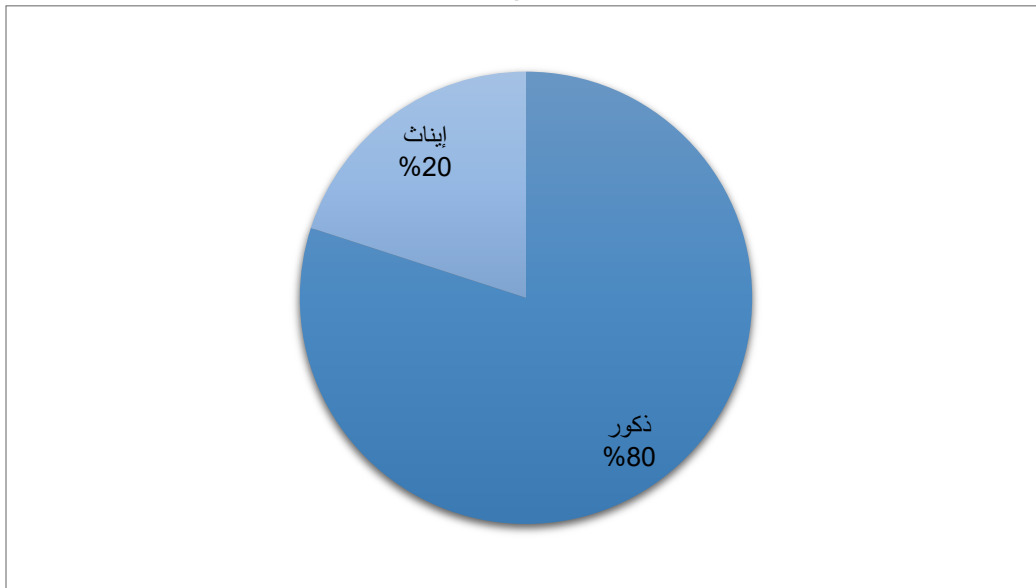
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
80%	48	ذكر
20%	12	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (11) إنخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ لم تتعدى نسبة الإناث 20% مقابل نسبة الذكور التي قدرت ب 80%، أي إرتفاع نسبة الموظفين من جنس الذكور في مؤسسة مديرية التوزيع والكهرباء والغاز -تبسة، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يركز بصفة كبيرة في إحتياجاته للمورد البشري من جنس الذكور، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين:

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على المعطيات السابقة.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

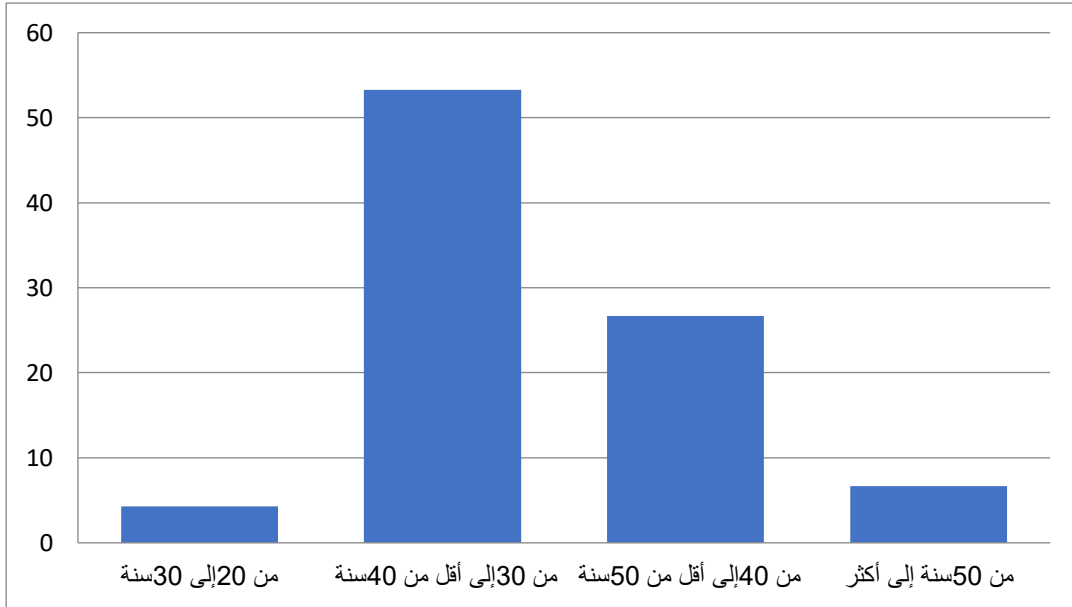
العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	8	13.3%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	32	53.3%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	26.7%
من 50 سنة فأكثر	4	6.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (12) أن نسبة 53.3% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، تليها نسبة الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة والتي بلغت 26.7%، ومنه يتضح أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة هم من الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 50 سنة، مما يدل على إمكانية الإعتماد عليهم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء، والشكل الموالي يوضح النسب التوزيع وفقاً لمتغير العمر:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

الشكل رقم(10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على المعطيات السابقة.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
6.7%	4	بكالوريا فأقل
45%	27	ليسانس
38.3%	23	ماستر
10%	6	دراسات عليا
100%	60	المجموع

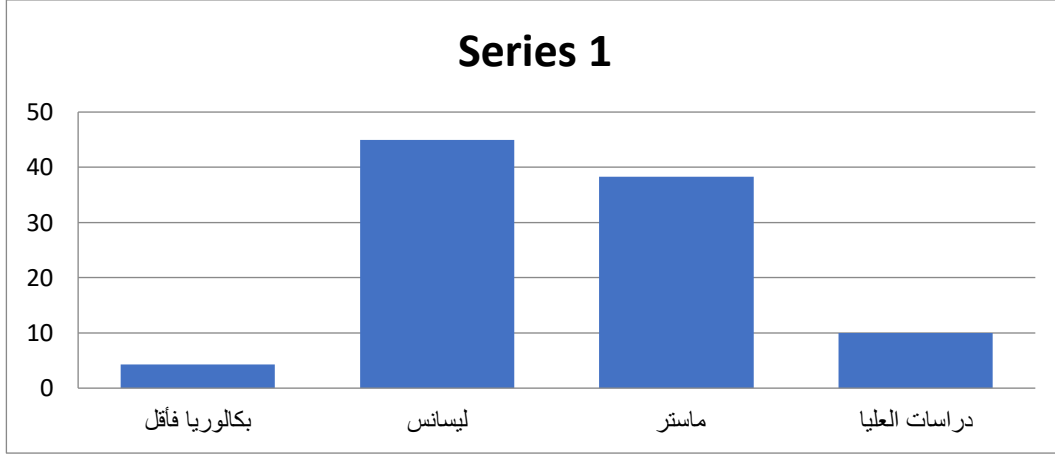
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن أغلبية أفراد العينة يحملون المؤهل العلمي شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر) وعددهم 50 موظف بنسبة مئوية 73.3%، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا 6 أفراد، أما الأفراد الحاصلين على مستوى تعليمي بكالوريا فعددهم 4 موظفين فقط، ومما سبق نستنتج أن أغلبية أفراد عينة البحث يحملون شهادة جامعية وشهادة دراسات عليا، وهذا مما يدل

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

على إستثمار المؤسسة محل الدراسة للكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء لديها، ويوضح الشكل الموالي نسب توزيع وفقا للمؤهل العلمي:

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على المعطيات السابقة

رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات العمل

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات العمل

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات العمل

النسبة	التكرار	سنوات العمل
%43.3	26	أقل من 5 سنوات
%10	6	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
%40	24	من 10 إلى أقل من 20 سنة
%6.7	4	من 20 سنة فأكثر
%100	60	المجموع

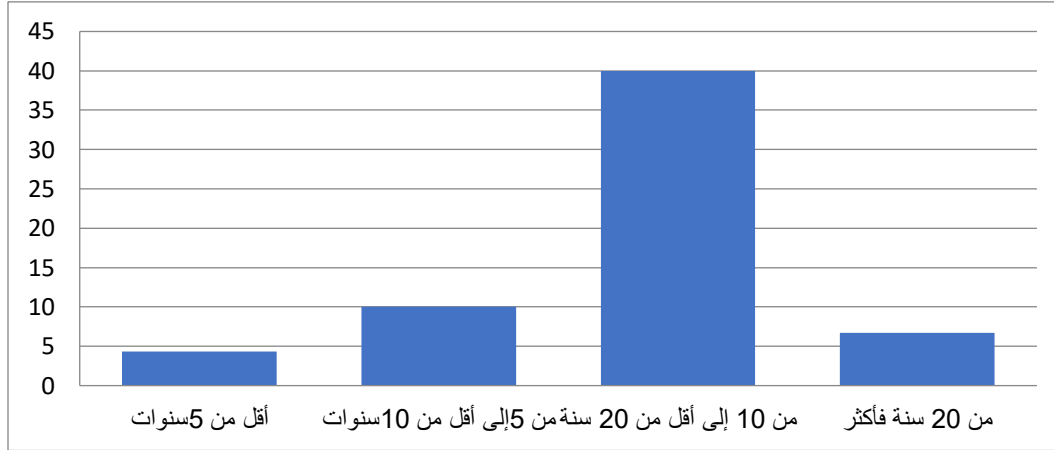
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغت النسبة المئوية %43.3 موظفا وموظفة، تليها نسبة %40 لذوي سنوات العمل من 10 إلى أقل من 20 سنة، في حين أن الخبرة أكثر من 5 إلى أقل من 10 سنة بلغت نسبة الموظفين الذين ينتمون إليها %10، وأخيرا أقل نسبة تمثل الموظفين بخبرة من 20 سنة فأكثر حيث بلغت %6.7، ومما سبق يتضح أن

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة متوسطة، مما يعزز القدرة العلمية والعملية نحو تحقيق أداء أفضل خلال المسار المهني بالمؤسسة، ويوضح الشكل الموالي نسب توزيع وفقا لمتغير سنوات العمل:

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات العمل



المصدر من إعداد الطلبة بالإعتماد على المعطيات السابقة.

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية
23.3%	14	دورة واحدة
13.3%	8	دورتين
30%	18	أكثر من دورتين
33.3%	20	صفر دورة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (15) أن أغلبية أفراد العينة يتلقون دورات تدريبية مرتين في السنة وأحيانا أكثر من دورتين بنسبة 13.3% مع نسبة 30% للذين يتلقون سنويا أكثر من دورتين، ومنه يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة تركز على تدريب أغلب موظفيها بصفة مستمرة مرتين سنويا.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الإستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض المحاور الأساسية والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في التعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري، وقد تمت الإستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وباستعمال الأساليب الإحصائية المذكورة سابقا.
أولاً: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور التعلم التنظيمي

يوضح الجدول الموالي توزيع إستجابات أفراد العينة لعبارات محور التعلم التنظيمي وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مبينا نتيجة وإتجاه القبول

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإتجاه ونتيجة القبول لعبارات

محور التعلم التنظيمي في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الإتجاه
01	تعمل المؤسسة على تقديم برامج خاصة بتطوير الأفراد	3,76	0,767	موافق	مرتفع
02	تخصص مؤسستكم وقت (فترات) للتعلم الفردي من أجل تدعيم جهود الأفراد للوصول إلى أفضل وأحسن أداء	3,60	0,717	موافق	مرتفع
03	يجدد الأفراد في مؤسستكم المعلومات التي يكتسبونها باستمرار	3,46	1,016	موافق	مرتفع
البعد الأول: التعلم الفردي					
04	تعمل مؤسستكم على تطوير فرق العمل الناجحة	3,70	0,787	موافق	مرتفع
05	الفرق الجماعية في مؤسستكم تؤكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين	3,73	0,634	موافق	مرتفع
06	المناقشة المتبادلة والنزاهة تساعد أعضاء الفريق على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين في مؤسستكم	3,63	0,956	موافق	مرتفع
البعد الثاني: التعلم الجماعي					
07	تعزز مؤسستكم أعمالها من خلال عملياتها والفهم الأفضل للمعرفة الجديدة	3,66	0,655	موافق	مرتفع
08	تقوم مؤسستكم بحفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها	3,85	0,684	موافق	مرتفع
09	تعتبر مؤسستكم أن التعلم المستمر من أولوياتها	3,88	0,613	موافق	مرتفع
البعد الثالث: التعلم المنظمي					
المحور الأول: التعلم التنظيمي في المؤسسة					
		3,70	0,512	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

✓ تحليل عبارات محور التعلم التنظيمي في المؤسسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

✓ تحليل عبارات البعد الأول: التعلم الفردي

- العبارة رقم (01): "تعمل المؤسسة على تقديم برامج خاصة بتطوير الأفراد"، بلغ المتوسط الحسابي (3,76) والانحراف المعياري قيمته (0,767)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تعمل على تقديم برامج خاصة بتطوير الأفراد.
- العبارة رقم (02): "تخصص مؤسستكم وقت (فترات) للتعلم الفردي من أجل تدعيم جهود الأفراد للوصول إلى أفضل وأحسن أداء"، بلغ المتوسط الحسابي (3,60) والانحراف المعياري قيمته (0,717)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون المؤسسة تخصص وقت (فترات) للتعلم الفردي من أجل تدعيم جهود الأفراد للوصول إلى أفضل وأحسن أداء.
- العبارة رقم (03): "يجدد الأفراد في مؤسستكم المعلومات التي يكتسبونها باستمرار"، بلغ المتوسط الحسابي (3,46) والانحراف المعياري قيمته (1,016)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد في المؤسسة يجددون المعلومات التي يكتسبونها باستمرار. ويتضح من العرض التحليلي السابق أن العاملين في المؤسسة يتلقون تعلم فردي وذلك بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي لبعد التعلم الفردي والتي بلغت (3,61) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0,635).

✓ تحليل عبارات البعد الثاني: التعلم الجماعي

- العبارة رقم (04): "تعمل مؤسستكم على تطوير فرق العمل الناجحة"، بلغ المتوسط الحسابي (3,70) والانحراف المعياري قيمته (0,787)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تعمل على تطوير فرق العمل الناجحة.
- العبارة رقم (05): "الفرق الجماعية في مؤسستكم تؤكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين"، بلغ المتوسط الحسابي (3,73) والانحراف المعياري قيمته (0,634)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الفرق الجماعية في المؤسسة تؤكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين.
- العبارة رقم (06): "المناقشة المتبادلة والنزيهة تساعد أعضاء الفريق على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين في مؤسستكم"، بلغ المتوسط الحسابي (3,63) والانحراف المعياري قيمته (0,956)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن المناقشة المتبادلة والنزيهة تساعد أعضاء الفريق على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن العاملين في المؤسسة يتلقون تعلم جماعي وذلك بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي لبعث التعلم الجماعي والتي بلغت (3,68) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0,666).

✓ تحليل عبارات البعث الثالث: التعلم المنظمي

➤ العبارة رقم (07): "تعزز مؤسستكم أعمالها من خلال عملياتها والفهم الأفضل للمعرفة الجديدة"، بلغ المتوسط الحسابي (3,66) والانحراف المعياري قيمته (0,655)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تعزز أعمالها من خلال عملياتها والفهم الأفضل للمعرفة الجديدة.

➤ العبارة رقم (08): "تقوم مؤسستكم بحفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها"، بلغ المتوسط الحسابي (3,85) والانحراف المعياري قيمته (0,684)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تعمل بحفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.

➤ العبارة رقم (09): "تعتبر مؤسستكم أن التعلم المستمر من أولوياتها"، بلغ المتوسط الحسابي (3,88) والانحراف المعياري قيمته (0,613)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تعتبر التعلم المستمر من أولوياتها.

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تقدم تعلم منظمي للعاملين وذلك بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي لبعث التعلم المنظمي والتي بلغت (3,80) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0,569).

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن هناك تعلم تنظيمي في المؤسسة وذلك بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي لمحور التعلم التنظيمي في المؤسسة والتي بلغت (3,70) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0,512).

ثانياً: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور تحسين أداء المورد البشري

يوضح الجدول الموالي توزيع إستجابات أفراد العينة لعبارات محور تحسين أداء المورد البشري وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مبينا نتيجة وتجاه القبول:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

الجدول رقم (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإتجاه ونتيجة القبول لعبارات

محور تحسين أداء المورد البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الإتجاه
01	يتم أداء الأعمال المطلوبة في وقتها ودون تأخير	3,70	1,062	موافق	مرتفع
02	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة أداء العمل	4,16	0,717	موافق	مرتفع
03	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	3,63	1,057	موافق	مرتفع
04	أدى التعلم الى تحسين سلوك العمال مع الزملاء والرؤساء وتشجيع روح الفريق	3,93	0,799	موافق	مرتفع
05	تهتم المؤسسة بمقترحات وآراء العاملين بغية تحسين العمل	3,36	0,990	موافق	مرتفع
06	دفع العمال وفقا لقدراتهم ومهاراتهم الفكرية إلى اكتساب معارف جديدة	3,88	0,691	موافق	مرتفع
07	تهيئة محيط تنظيمي مشجع لتقافة التعلم	3,91	0,829	موافق	مرتفع
	المحور الثاني: تحسين أداء المورد البشري	3,80	0,583	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

✓ تحليل عبارات محور تحسين أداء المورد البشري

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) (3,70) والانحراف المعياري (1,062)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإنه يتم أداء الأعمال المطلوبة في وقتها ودون تأخير، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) (4,16) بانحراف معياري قيمته (0,717)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإن التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة أداء العمل، وبالنسبة للعبارة رقم (03) فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,63) والانحراف المعياري (1,057)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإن الإدارة تعمل على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (04) (3,93) والانحراف المعياري (0,799)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإن التعلم أدى الى تحسين سلوك العمال مع الزملاء والرؤساء وتشجيع روح الفريق، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (05) (3,36) بانحراف معياري قيمته (0,990)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإن المؤسسة تهتم بمقترحات وآراء العاملين بغية تحسين العمل، وبالنسبة للعبارة رقم (06) فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,88) والانحراف المعياري (0,691)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

فإن المؤسسة تعمل على دفع العمال وفقا لقدراتهم ومهاراتهم الفكرية إلى اكتساب معارف جديدة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (07) (3,91) والانحراف المعياري (0,829)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإن المؤسسة تعمل على تهيئة محيط تنظيمي مشجع لتقافة التعلم.

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تعمل على تحسين أداء المورد البشري وذلك بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي لمحور تحسين أداء المورد البشري والتي بلغت (3,80) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0,583).

المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

تناولنا في هذا المطلب إختبار فرضيات الدراسة والمتكونة من فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية، تم اختبارها بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل التعرف على وجود علاقة ارتباط للتعليم التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، حيث تم الإستناد إلى مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة 95%.

ولإختبار هذه الفرضيات تم الإعتماد على نتائج معامل الارتباط R الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة إرتباط بين (التعلم التنظيمي) و(تحسين أداء المورد البشري)، حيث تم إختبار هذه الفرضية من خلال عبارات المحور الأول المتعلق بالتعلم التنظيمي من العبارة 1 إلى العبارة 9 وأبعاده الثلاث (التعلم الجماعي، التعلم الفردي، التعلم المنظمي)، وعبارات المحور الثاني المتعلق بالتحسين أداء المورد البشري من العبارة 1 إلى العبارة 7، حيث أن:

✓ R: معامل الارتباط بين المتغيرين (المستقل والتابع).

✓ Sig: الدلالة الاحصائية.

1. نصت الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز تبسة -تبسة-".
2. نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز تبسة -تبسة-".
3. نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز تبسة -تبسة-".

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

4. نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم المنظمي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز تبسة -تبسة-". ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل وأبعاده	المتغير التابع	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
التعلم التنظيمي	تحسين أداء المورد البشري	0.605	0.000
التعلم الجماعي		0.672	0.000
التعلم الفردي		0.409	0.000
التعلم المنظمي		0.392	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

وبالإستناد إلى الجدول (18) فقد كانت نتائج اختبار الفرضيات كالاتي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

5. نصت الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز تبسة -تبسة-".

يتضح من خلال نتائج تحليل معامل الارتباط R الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R بين المتغيرين (0.605) وتعتبر هذه القيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه مستوى الدلالة (Sig=0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج نقبل الفرضية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز تبسة-".

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

6. نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز تبسة -تبسة-".

يتضح من خلال نتائج تحليل معامل الارتباط R الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة وجود

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة

علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط R بين المتغيرين (0.672) وتعتبر هذه القيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه مستوى الدلالة (Sig=0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".

7. نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي

وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز تبسة -تبسة-". يتضح من خلال نتائج تحليل معامل الإرتباط R الذي تم إستخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط R بين المتغيرين (0.409) وتعتبر هذه القيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه مستوى الدلالة (Sig=0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".

8. نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم المنظمي

وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز تبسة -تبسة-". يتضح من خلال نتائج تحليل معامل الإرتباط R الذي تم إستخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم المنظمي وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط R بين المتغيرين (0.392) وتعتبر هذه القيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه مستوى الدلالة (Sig=0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية: "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم المنظمي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسس سونلغاز-تبسة- وهيكلها التنظيمي، كما تم التطرق لدراسة واقع هذه المؤسسة فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي مدى تأثيره على أداء المورد البشري، حيث تم إجراء دراسة إستطلاعية على مؤسسة سونلغاز-تبسة- ومن خلال الملاحظة الميدانية تبين لنا أن المؤسسة تتوفر على جميع مستويات التعلم التنظيمي المتمثلة في: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي، وتتسم بمستوى أداء جيد لأداء المورد البشري. ومن خلال نتائج الدراسة ظهر أنه هناك أثر للتعلم التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة بدرجة مقبولة.



خاتمة عامة



خاتمة عامة

خاتمة عامة

يعتبر التعلم التنظيمي في المؤسسة عامل أساسي لتطورها وتقدمها لما له من أهمية بالغة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المنظمي فمن خلاله يتم التوصل إلى إكتشاف قدرات العمال وخبراتهم الجيدة ومهاراتهم التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، ويعد عامل أساسي يساعد على تحسين أداء المورد البشري، يشكل التعلم التنظيمي في الوقت الحاضر حجر الأساس في قيام أي مؤسسة فهو يساعد هذه الأخيرة في تبني أسلوب جديد في التسيير في ظل تواجد المؤسسة في بيئة أهم ما يميزها عدم الإستقرار في وضع ثابت، فالمؤسسة أصبحت دائمة البحث عن أسلوب جديد يساعدها على البقاء والإستمرارية في بيئة خارجية مليئة بالفرص والتحديات، ومن جهة أخرى يعتبر أداء المورد البشري محور العملية الإدارية، فالمورد البشري هو المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية التي تخلق السلع والخدمات على حد سواء بحيث يقوم بتحول المدخلات من شكلها الخام إلى مخرجات بشكل جاهز قابل للإستهلاك وذلك مروراً بنظام متكامل من العمليات يكون فيها أداء الفرد الركيزة الأساسية، يعد التعلم التنظيمي عاملاً مهماً في تحسين أداء المورد البشري، حيث يساعد على تحقيق الأهداف وتطوير الخطط والبرامج التدريبية، ويمكن تطبيق التعلم التنظيمي في العديد من المجالات، مثل تحسين نظام التوظيف والتدريب وتطوير القدرات الفردية والجماعية وتحسين نظام الحوافز والمكافآت وتطوير ثقافة العمل في المؤسسة، كما يساعد التعلم التنظيمي في تحسين بيئة العمل وتشجيع الموظفين على روح المبادرة وتحسين جودة العمل

ويؤدي تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسة إلى العديد من النتائج الإيجابية مثل تحسن أداء الموظفين ورفع مستوى رضاهم عن العمل، كما يساهم التطبيق الناجح للتعلم التنظيمي في تحقيق التميز والنجاح. وتعد المؤسسة محل الدراسة مؤسسة سونلغاز - تبسة - كأغلب المؤسسات تولى أهمية قصوى لتحسين أداء موظفيها ومواردها البشرية بغية تحقيق أهدافها وتحقيق التنمية ومواكبة التطور.

1. نتائج الدراسة

- التعلم التنظيمي هو عملية تفاعلية بين الأفراد يهدف إلى إضافة قيمة للمعرفة الخاصة بالمنظمة.
- التعلم التنظيمي ضرورة حتمية تلجأ إليه المؤسسة لضمان بقاءها وإستمرارها في ظل التطورات التقنية وإشتداد المافسة.

خاتمة عامة

- يعد التعلم التنظيمي من بين الأساليب الحديثة التي تساعد على تحسين أداء المورد البشري بالمنظمات.
- تهتم المؤسسة بالتعلم التنظيمي من جميع الجوانب سواء على مستوى الفرد، أو المجموعة أو على مستوى التنظيم.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم المنظمي وتحسين أداء المورد البشري عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.

2. إقتراحات الدراسة:

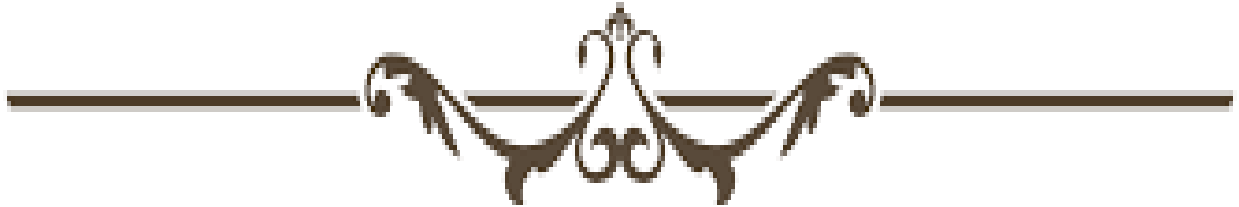
- إنشاء أو تصميم مصلحة خاصة بالتعلم التنظيمي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- التركيز على وظيفة الإتصال تكثيف الإتصالات الأفقية العمودية ما يسمح بتبادل المعارف.
- تدعيم الأفراد بالمعلومات سواء من مصادر داخلية أو خارجية
- تبني برامج تعليمية ثلاثم الموظفين وتتماشى مع التطورات التقنية الحديثة.
- تشجيع العمال على التعلم عن بعد أو التحكم الإلكتروني من أجل تقليل التكاليف.

3. آفاق الدراسة

- دور التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات.
- التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق الصراعات داخل المؤسسة.



قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، عمان الأردن.
2. الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفرسي، الموارد البشرية، أهميتها تنظيمها مسؤولياتها مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، 2003، ليبيا.
3. توفيق محمد عبد المحسن، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
4. جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2006.
5. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
6. جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020.
7. حنان نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001، عمان الأردن.
8. خالد أحمد علي محمود، الإقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
9. خالد محمد، بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، 2007.
10. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار ميسرة للنشر والتوزيع، 2015، الأردن.
11. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
12. زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001.
13. زيد منير عبودي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

14. سعد علي ريحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2022.
15. صالح إبراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الإتجاهات المااية المعاصرة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، عمان.
16. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثالثة، 2009، الأردن.
17. عبد الباري إبراهيم، ذرة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
18. علاء فرحان طالب، وإيمان شيحاني المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، عمان، الأردن.
19. علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، عمان.
20. عمار براهيمية، الإقتصاد الجزائري البيئة الاقتصادية الأداء الاقتصادي ومؤشراته، دار لوتس للنشر والتوزيع، القاهرة، ديسمبر 2022.
21. عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم الأداء، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن 2013.
22. عمار بن عيشي، تقييم أداء أفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012،
23. عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
24. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: البعد الإستراتيجي، دار وائل لنشر وتوزيع، عمان، 2005.
25. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

26. محمد خميس العثماني، نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات، إدارة مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
27. محمد صبحي إدريس، طاهر محسن، أساسيات الإدارة وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
28. محمد صبحي إدريس، توجيه الأداء الإستراتيجي، الوصف والمحادثات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، الأردن.
29. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، 2004.
30. محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس تقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2014، مصر.
31. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015.
32. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2014.
33. مدحت أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
34. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2018، عمان.
35. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
36. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر، 2004، عمان.
37. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
38. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
39. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والاوزيع، عمان، 2005.

40. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية، دار الـراية للنشر والتوزيع، 2010، الأردن.

41. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالب، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

42. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، عمان.

II. المذكرات والرسائل

1- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI** بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2010.

2- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفعال المسيلة **CLP** منطقة سطيف، مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.

3- بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2011.

4- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

5- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1 سطيف الجزائر 2018.

6- خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير 2016.

- 7- رانية حفاظ، مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022.
- 8- ربحي لزهري، شنشونة محمد، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال، الجزائر، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسيير الموارد البشرية، 2017.
- 9- رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التتقيب—Touat C O أدرار، الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم، في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2012.
- 10- شيقارة مجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للموارد الدسمة ENCG، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 11- عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشة، أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، عمان، 2015.
- 12- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار العالم الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2002، عمان الأردن.
- 13- عشري عصمت، محمد حسن، على علي، عبد المنعم محمد، أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المصرفي: دراسة حالة بنك القاهرة وفروعه، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث دراسات العالم الإسلامي، السودان.
- 14- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2013.
- 15- عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2006.

- 16- عيشوش خيرة، بندي عبد الله عبد السلام، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 17- غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة (1) ، الجزائر، 2018.
- 18- فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018.
- 19- فطيمة الزهرة بريطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة مقدمة لنيل رسالة دكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 20- محمد بن صافية، معوقات تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالبيض، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الإجتماعية تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2020.
- 21- مصطفى الهدلة ، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، قسم إدارة أعمال، 2013.
- 22- مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، 2014.
- 23- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة سونلغاز)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005.
- 24- وردة قرميطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، شعبة علوم تسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الحلفة، 2020.

1. اسمهان تونسي، محمد بن الدين، "أثر الإدارة بالأهداف على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية الصحية حالة مؤسسات القطاع الصحي لولاية ادرار"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية ادرار، الجزائر، المجلد 10 ، العدد 02، جوان 2022.
2. الشيخ الدواوي تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 2009، 07-2010، جامعة الجزائر.
3. بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي: دراسة إستطلاعية آراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية، مجلة أهل البيت، جامعة بابل، جامعة كربلاء، العراق، العدد 19، 2016.
4. بلال خلف السكارنة، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 40، 2014.
5. بلعلی نسیمة فریال، "المنظمات المتعلمة، توظيف للذكاء والمعارف"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 1 جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014.
6. حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها - دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة"، مجلة علمية دولية محكمة ومتخصصة، جامعة طاهري محمد بشار الجزائر، المجلد 05، العدد 01، أبريل 2018.
7. حمود حيمر " معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019.
8. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال البشري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، 2012.
9. رزيقة رحمون، رزيقة السبتي، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، أكتوبر 2019.
10. سامر محمد حسن عرقاوي، التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 06، العدد 04، 2015.

11. شنشونه محمد، أهمية التعلم لتنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 33، جانفي 2014.
12. صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، العدد السابع، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2010.
13. عائشة حسناوي، أحلام ديردي، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي"، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، المجلد 07، العدد 01، جوان 2022.
14. عبد الله محمد علي هزاع، مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الإستراتيجي في الجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13، أغسطس 2020.
15. عزاز الطاهر، دور الإبداع الإداري في تحسين الموارد البشرية بالمنظمات عرض تحليلي، مجلة الراصد العلمي مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن جامعة وهران 01، أحمد بن بلة، المجلد 08، ديسمبر 2011.
16. عماد الدين إسماعيل الطيب الزين "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية، الأردن، العدد 62، أبريل 2022.
17. عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
18. فاطمة علي الفرجاني، إيمان فرج الطيرة، التعلم التنظيمي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الإفريقية- بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد 06، العدد 01، 2023.
19. لخرج زخروف، محمد خليفة " دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية الاغواط"، مجلة للبحوث القانونية والاقتصادية مخبر الحقوق والعلوم السياسية جامعة تليجي الأغواط الجزائر، المجلد 06، العدد 01 جانفي 2023.
20. ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد 11، العدد (02)، 2009.

21. مجدي عبد الرحمان عبد الله، إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، المجلة التربوية العدد 58، فبراير 2019.
22. مراد علة، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل المنظمات المتعلمة في عصر العولمة ، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة ، العدد 8، 2012.
23. موسى رحمان، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر .
24. نبيلة شطارة سارة لبرش، "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " دور مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع "، جامعة البليدة 02 ، الجزائر يوم 25/04/2017.
25. نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، مركز الدراسات الإستراتيجية، عدد 30، جدة المملكة العربية السعودية، 2012.
26. هشام عبد الله حمد عليان، محمد علي عبد الله الجميلي واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في المنظمات التعليمية- جامعة كاركوك أنموذجا، مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد 01، 2021.
27. وليد محمد البدوي عشري، وآخرون، دراسة معوقات تقييم أداء الموارد البشرية لتحسين الإدارة البيئية-دراسة تطبيقية على قطاع التدريب بوزارة الإنتاج الحربي، مجلة العلوم البيئية، المجلد الحادي والخمسون، العدد الأول، الجزء الثالث، 2022.

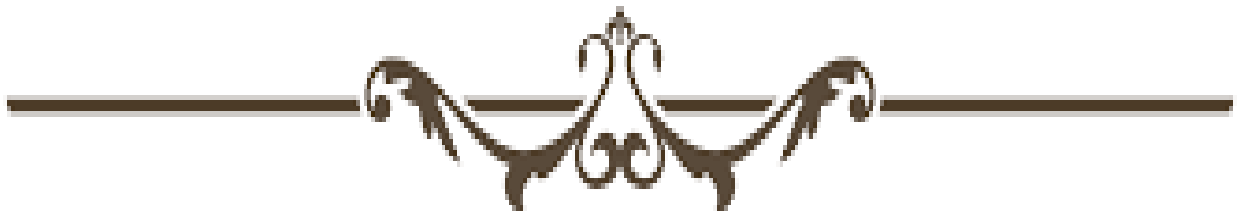
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Casey, A, **Enchancing individual and organizational learning**, a sociological model management learning, 36 (2).
- 2-
- 3- David CAYLA, "L'apprentissage Organisation Entre Processus Adaptatif et Changement Dirigé ", Thèse De Doctorat en Sciences économiques, Sorbonne, 2007.
- 4- Dennis pitta and Frank Franzak, **Boundary Spanning Product Development in Consumer Markets: Learning Organization in Sights**, Journal of Product and Brand Management, Vol (06), N:(04), 1999.
- 5- Elaine Voci and Kevin Young, Blended, **Learning Working in Leadership Development**, Industriel and commercial Training, Vol(33), N:(05), 2001.
- 6- Emiliana.Sri Pudjiarti, Suparjo, **creating Competitive Advantage the rough Organizational Learning Based on Knowledge Sharing Culture and Artuist Spirit in Private Universities**, International Journal of Management Excellence, Volume 5, 2015.

- 7-
- 8- Holmquist, M. **Collective learning in innovative networks**, In 4th international conference on researching work and learning australia, Sydney, December 2005.
- 9- Garavan, T.N, & Mc Carthy, A, **Collective learning processes and human resource development advances in developing human resources**, 10 (04), 2008.
- 10- George P. Huber, **Organizationa lLearning : The ContributingProcesses and the Literatures**, Organization Science, Vole 2, N :1, February 1991, USA.
- 11-
- 12- Juliana , **NamadaOrganizational Learning and CompetitiveAdvantage**, chapter 6, United States, International University Africa, kenya, 2018.
- 13-
- 14- Mark E Smith, Marjorie A. Lyles, **Hamdbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, Second Edition, A John wiley and sons, Ltd publications, 2011.
- 15- Marleen Huysman et all, **An organizational Learning Perspective on Information Systems Planing**, Journal of Strategic information systems, Volume (03), Number (03), 1994.
- 16- Michael D oisamoje,EnarunaEhimwrnmaIdubor, **Organizational Learning in Nigerian Institution : Constraints and Challenges**, IOSR Journal of Busines and Management, Volume 11, Issue 1, 2013.
- 17- OLIVER MEIER, **Dico du Manager: 500 Clés Pour Comprendre et Agir“concept, Théories, Pratiques “** Dunod, Paris, 2009.
- 18- William R. King, **Knowledge Management and organizational Learning Annals f Information Systems**, Edition N1, Volume 4, Publisher Springer, USA, 2009 .



قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): إستمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-
جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Arabi Khaled Khezzar - Tissemsilt

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستبيان رسالة ماستر

نأمل من سيادتكم التعاون معنا وإفادتنا من أجل جمع البيانات اللازمة، بالإجابة على ما تضمنه الاستبيان بكل دقة وموضوعية ونحيطكم علما بأن البيانات التي سوف تصرحون بها، سوف تكمن محل سرية تامة ولن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تحت إشراف الدكتور:

- براهيمية عمار.

من إعداد الطالبان:

- عبايدية صورية.

- بوغرارة بشير

السنة الجامعية: 2023-2024.

قائمة الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة:

1- الجنس:

أ- ذكر ب- أنثى

2- العمر:

أ- من 20 الى 30 سنة ب- من 30 الى أقل من 40 سنة

ج- من 40 الى أقل من 50 سنة د- من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

أ- بكالوريا فأقل ب- ليسانس ج- ماستر د- دراسات عليا

4- سنوات العمل:

أ- أقل من 5 سنوات ب- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

ج- من 10 إلى أقل من 20 سنة د- من 20 سنة فأكثر

5- عدد الدورات التدريبية خلال السنة:

أ- دورة واحدة ب- دورتين ج- أكثر من دورتين

د- صفر دورة

قائمة الملاحق

ثانيا: أبعاد التعلم التنظيمي:

نهدف من خلال هذا الجزء إلى قياس مستويات التعلم التنظيمي في المنظمة - سونلغاز - تبسة لذا نرجو من سيادتكم وضع الإشارة (X) في المربع المناسب لوجهة نظرکم.

1. التعلم التنظيمي في المؤسسة:

الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تعبر عن رأيكم بشفافية ونزاهة حول الفقرات التالية:

الرقم	محتوى الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التعلم الفردي						
01	تعمل المؤسسة على تقديم برامج خاصة بتطوير الأفراد.					
02	تخصص مؤسستكم وقت (فترات) للتعلم الفردي من أجل تدعيم جهود الأفراد للوصول إلى أفضل وأحسن أداء.					
03	يجدد الأفراد في مؤسستكم المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.					
التعلم الجماعي						
01	تعمل مؤسستكم على تطوير فرق العمل الناجحة					
02	الفرق الجماعية في مؤسستكم تؤكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين.					
03	المناقشة المتبادلة والنزاهة تساعد أعضاء الفريق على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين في مؤسستكم.					

قائمة الملاحق

التعلم المنظمي					ثالثا
				تعزز مؤسستكم أعمالها من خلال عملياتها والفهم الأفضل للمعرفة الجديدة	01
				تقوم مؤسستكم بحفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.	02
				تعتبر مؤسستكم أن التعلم المستمر من أولوياتها.	03

ثالثا: تحسين أداء المورد البشري

الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تعبر عن رأيكم بشفافية ونزاهة حول الفقرات التالية:

الرقم	محتوى الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	- يتم أداء الأعمال المطلوبة في وقتها ودون تأخير.					
02	- التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة أداء العمل.					
03	- تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء.					
04	- أدى التعلم الى تحسين سلوك العمال مع الزملاء والرؤساء وتشجيع روح الفريق.					
05	- تهتم المؤسسة بمقترحات وأراء العاملين بقية تحسين العمل.					
06	- دفع العمال وفقا لقدراتهم ومهاراتهم الفكرية إلى اكتساب معارف جديدة.					
07	- تهيئة محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم.					

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): إتفاقية التربص.



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم: 2023/

إتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الإتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: المشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز تسمى

مقرها: تسمى

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الإتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- بوخلرة بيشير 2- عمار بديلة جمهورية

ماستر التخصص: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة: التعلم التتطبيقي لتحصين أعمال الجهد المستمر

الاستاذ المشرف: عمار براجيمية

هذه الإتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- 3 2- 2

4- 5

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التربص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في: 1989.05.1989.

قائمة الملاحق

المادة الثانية: يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعينين

المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: الى:

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تيمم والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى مرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب للمتريص يعني أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وظيفته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومزمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية التريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم .

رئيس قسم علوم التعلين قسم
أ.د. جدي شويخ
التنصيص

ادارة المؤسسة المستقبلية
رئيس قسم الموارد البشرية
من. يونس

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	القسم
01	شوقي جمعة	أستاذ مساعد	علوم تسيير
02	دريد حنان	أستاذ	علوم مالية
03	غريب الطاوس	أستاذ	علوم تسيير
04	يحيى ادريس	أستاذ	علوم تسيير
05	جدي شوقي	أستاذ	علوم تسيير

الملحق رقم (04): التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم المنظمي	محور التعلم التنظيمي	محور تحسين أداء المورد البشري
Kolmogorov-Smirnov Z	1,690	1,704	1,777	1,130	1,206
Asymp. Sig. (2-tailed)	,007	,006	,004	,155	,109

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم (05): التكرارات والنسب

Frequency Table

الجنس		Frequency	Percent
Valid	ذكر	48	80,0
	أنثى	12	20,0

قائمة الملاحق

Total	60	100,0
-------	----	-------

العمر

		Frequency	Percent
Valid	من 30-20	8	13,3
	من 40-30	32	53,3
	من 50-40	16	26,7
	من 50 سنة فأكثر	4	6,7
	Total	60	100,0

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent
Valid	بكالوريا فأقل	4	6,7
	ليسانسي	27	45,0
	ماستر	23	38,3
	دراسات عليا	6	10,0
	Total	60	100,0

سنوات_العمل

قائمة الملاحق

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	26	43,3
	من 5-10	6	10,0
	من 10-20	24	40,0
	من 20 سنة فأكثر	4	6,7
	Total	60	100,0

عدد_الدورات

		Frequency	Percent
Valid	دورة واحدة	14	23,3
	دورتين	8	13,3
	أكثر من دورتين	18	30,0
	صفر دورة	20	33,3
	Total	60	100,0

a1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	13,3	13,3	13,3
	محايد	2	3,3	3,3	16,7

قائمة الملاحق

موافق	46	76,7	76,7	93,3
موافق بشدة	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

a2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
	محايد	20	33,3	33,3	40,0
	موافق	32	53,3	53,3	93,3
	موافق بشدة	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

a3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	7	11,7	11,7	18,3
	محايد	10	16,7	16,7	35,0
	موافق	35	58,3	58,3	93,3
	موافق بشدة	4	6,7	6,7	100,0

قائمة الملاحق

Total	60	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

a4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
	محايد	18	30,0	30,0	36,7
	موافق	30	50,0	50,0	86,7
	موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

a5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	16	26,7	26,7	30,0
	موافق	38	63,3	63,3	93,3
	موافق بشدة	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

a6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	6	10,0	10,0	13,3
	محايد	12	20,0	20,0	33,3
	موافق	32	53,3	53,3	86,7
	موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

a7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	20	33,3	33,3	36,7
	موافق	34	56,7	56,7	93,3
	موافق بشدة	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

a8

قائمة الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	13	21,7	21,7	25,0
	موافق	37	61,7	61,7	86,7
	موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

a9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	15	25,0	25,0	25,0
	موافق	37	61,7	61,7	86,7
	موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

b1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	8	13,3	13,3	16,7

قائمة الملاحق

محايد	9	15,0	15,0	31,7
موافق	28	46,7	46,7	78,3
موافق بشدة	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

b2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	11	18,3	18,3	18,3
	موافق	28	46,7	46,7	65,0
	موافق بشدة	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

b3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	16,7	16,7	16,7
	محايد	18	30,0	30,0	46,7
	موافق	16	26,7	26,7	73,3
	موافق بشدة	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

b4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	15	25,0	25,0	28,3
	موافق	28	46,7	46,7	75,0
	موافق بشدة	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

b5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	14	23,3	23,3	23,3
	محايد	18	30,0	30,0	53,3
	موافق	20	33,3	33,3	86,7
	موافق بشدة	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

b6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	12	20,0	20,0	23,3
	موافق	37	61,7	61,7	85,0
	موافق بشدة	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

b7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	17	28,3	28,3	31,7
	موافق	25	41,7	41,7	73,3
	موافق بشدة	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول والثاني

Statistics

قائمة الملاحق

	الجنس	العمر	المؤهل_العلم ي	سنوات_العم ل	عدد_الدورا ت	a1	a2
المتوسط الحسابي	1,2000	2,2667	2,5167	2,1000	2,7333	3,7667	3,6000
الإنحراف المعياري	,40338	,77824	,77002	1,05284	1,16250	,76727	,71781

Statistics

	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9
المتوسط الحسابي	3,4667	3,7000	3,7333	3,6333	3,6667	3,8500	3,8833
الإنحراف المعياري	1,01625	,78762	,63424	,95610	,65527	,68458	,61318

Statistics

	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7
المتوسط الحسابي	3,7000	4,1667	3,6333	3,9333	3,3667	3,8833	3,9167
الإنحراف المعياري	1,06246	,71702	1,05713	,79972	,99092	,69115	,82937

Statistics

	التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم المنظمي	محور التعلم التنظيمي	محور تحسين أداء المورد البشري
المتوسط الحسابي	3,6111	3,6889	3,8000	3,7000	3,8000
الإنحراف المعياري	,63533	,66629	,56980	,51278	,58353

الملحق رقم (07): معامل الارتباط

Correlations

قائمة الملاحق

		التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم المنظمي	محور التعلم التنظيمي
التعلم الفردي	Pearson Correlation	1	,688**	,416**	,865**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000
	N	60	60	60	60
التعلم الجماعي	Pearson Correlation	,688**	1	,409**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000
	N	60	60	60	60
التعلم المنظمي	Pearson Correlation	,416**	,409**	1	,719**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001		,000
	N	60	60	60	60
محور التعلم التنظيمي	Pearson Correlation	,865**	,869**	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60
محور تحسين أداء المورد البشري	Pearson Correlation	,409**	,672**	,392**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002	,000
	N	60	60	60	60

Correlations

		محور تحسين أداء المورد البشري
التعلم الفردي	Pearson Correlation	,409**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	60
التعلم الجماعي	Pearson Correlation	,672**

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
التعلم المنظمي	Pearson Correlation	,392**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	60
محور التعلم التنظيمي	Pearson Correlation	,605**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
محور تحسين أداء المورد البشري	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (08):معامل الثبات ألفا كرومباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	26

Item-Total Statistics

قائمة الملاحق

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
التعلم الفردي	85,7056	88,951	,747	,853
التعلم الجماعي	85,6278	87,524	,829	,851
التعلم المنظمي	85,5167	90,894	,652	,856
محور التعلم التنظيمي	85,6167	88,995	,935	,852
محور تحسين أداء المورد البشري	85,5167	89,624	,755	,854

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,605 ^a	,366	,355	,46848

a. Predictors: (Constant), محور التعلم التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,360	1	7,360	33,536	,000 ^b
	Residual	12,730	58	,219		

قائمة الملاحق

Total	20,090	59			
--------------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: محور تحسين أداء المورد البشري

b. Predictors: (Constant), محور التعلم التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,251	,444		2,817	,007
	محور التعلم التنظيمي	,689	,119	,605	5,791	,000

a. Dependent Variable: محور تحسين أداء المورد البشري

2- الفرضية الأولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,409 ^a	,168	,153	,53698

قائمة الملاحق

a. Predictors: (Constant), التعلم الفردي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,365	1	3,365	11,671	,001 ^b
	Residual	16,724	58	,288		
	Total	20,090	59			

a. Dependent Variable: محور تحسين أداء المورد البشري

b. Predictors: (Constant), التعلم الفردي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,443	,403		6,055	,000
	التعلم الفردي	,376	,110	,409	3,416	,001

a. Dependent Variable: محور تحسين أداء المورد البشري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,672 ^a	,451	,442	,43597

a. Predictors: (Constant), التعلم الجماعي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,066	1	9,066	47,696	,000 ^b
	Residual	11,024	58	,190		
	Total	20,090	59			

a. Dependent Variable: محور تحسين أداء المورد البشري

b. Predictors: (Constant), التعلم الجماعي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

قائمة الملاحق

1	(Constant)	1,630	,319		5,105	,000
	التعلم الجماعي	,588	,085	,672	6,906	,000

a. Dependent Variable: محور تحسين أداء المورد البشري

4- الفرضية الثالثة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,392 ^a	,154	,139	,54137

a. Predictors: (Constant), التعلم المنظمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,091	1	3,091	10,548	,002 ^b
	Residual	16,998	58	,293		
	Total	20,090	59			

قائمة الملاحق

a. Dependent Variable: محور تحسين أداء المورد البشري

b. Predictors: (Constant), التعلم المنظمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,273	,475		4,784	,000
	التعلم المنظمي	,402	,124	,392	3,248	,002

a. Dependent Variable: محور تحسين أداء المورد البشري

عَلَّمَ الْقُرْآنَ
عَلَّمَ الْقُرْآنَ
عَلَّمَ الْقُرْآنَ
عَلَّمَ الْقُرْآنَ

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز-تبسة - وذلك من خلال التطرق للتعلم التنظيمي من جهة، وأداء المورد البشري من جهة أخرى، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واعتمدنا مقياسين مقياس التعلم التنظيمي الذي يضم 03 أبعاد ومقياس أداء المورد البشري حيث قمنا بتطبيق هذين المقياسين على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز-تبسة-وخلصت هذه الدراسة إلى وجود الأثر الفعال لأبعاد التعلم التنظيمي في المساهمة في تحسين وتطوير أداء المورد البشري من وجهة نظر عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي، المورد البشري، أداء المورد البشرية.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of organizational learning on improving the performance of the human resource in the Sonelgaz-Tebessa Foundation - by addressing organizational learning on the one hand, and the performance of the human resource on the other hand. The descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of the study and we adopted two measures, the organizational learning measure. Which includes 03 dimensions and a measure of the performance of the human resource. We applied these two measures to a sample of workers from the Sonelgaz Foundation - Tebessa.

This study concluded that there is an effective impact of the dimensions of organizational learning in contributing to improving and developing the performance of the human resource from the point of view of the study sample.

Keywords: organizational learning, individual learning, group learning, organizational learning, human resource, human resource performance.