



## جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2022

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

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

المذكرة موسومة ب :

دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-

إشراف الأستاذة الدكتورة:

- نوال بوعلام

من إعداد:

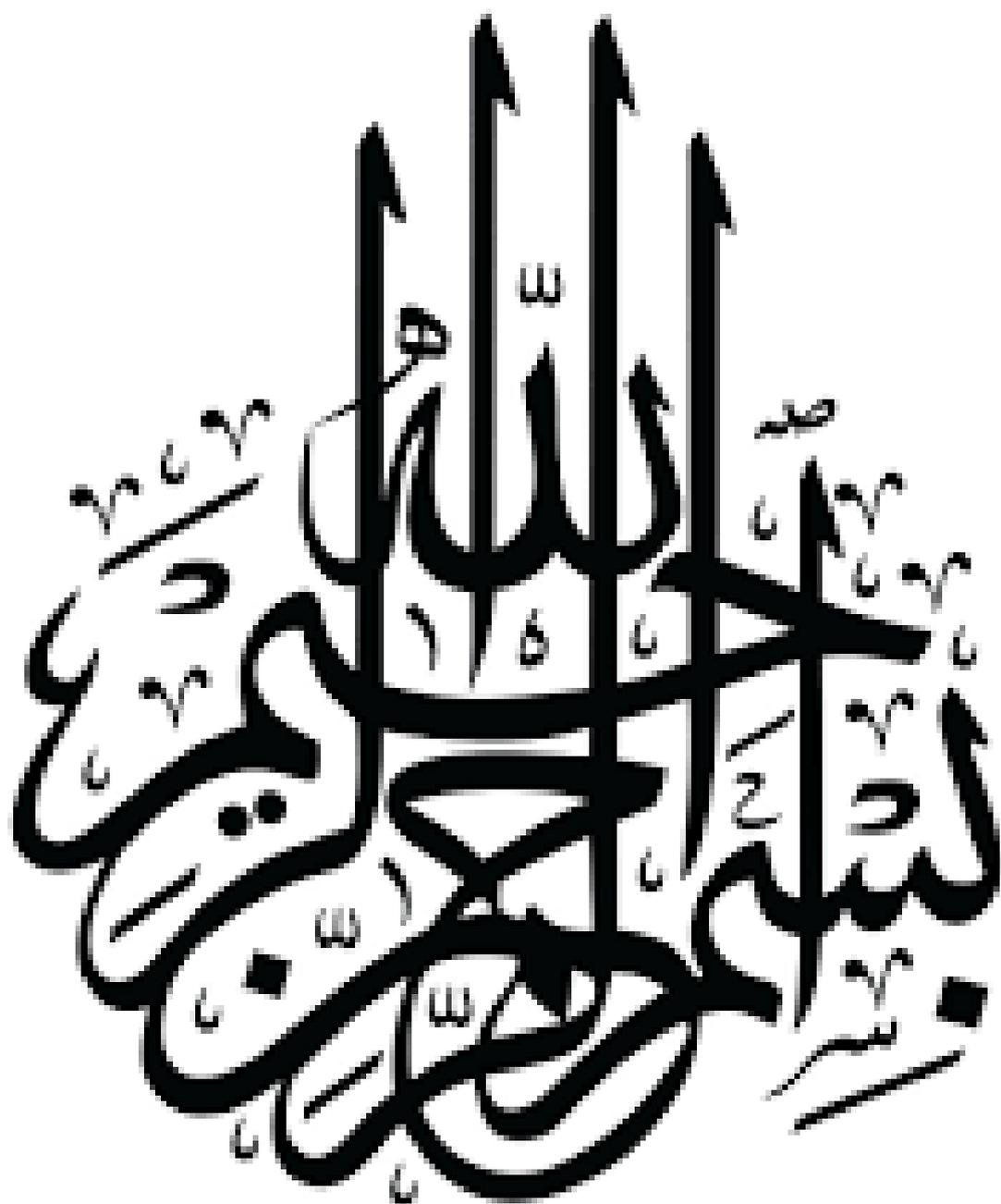
- أية شريط

- نسبية برشي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. هدى بوحنيك	أستاذ محاضر – أ-	رئيسا
أ.د. نوال بوعلام	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
د. عمر سعيدان	أستاذ محاضر – أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2021 - 2022



# شكر وعرهان

إيماننا بأن من لم يشكر الناس لم يشكر الله..... وأن بالشكر تدوم النعم  
الحمد والشكر لله وحده جل جلاله على توفيقه وعونه لنا من اول يوم دخلنا  
فيه للمدرسة الابتدائية إلى يوم تخرجنا، فاللهم لك الحمد كما رضيت  
ولك الحمد بعد الرضا.

أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى :

كل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهنا من صعوبات  
ونخص بالذكر الاستاذة الدكتورة المشرفة "بوعلاق نوال" التي لم تبخل علينا  
بتوجيهاتها وارشاداتها القيمة.

كما لا أنسى كل شكري وتقديري لكل من علمني حرف، كلمة، جملة، حكمة...

إلى كل أساتذتي المحترمين

شكرا لجميع زملائنا في مسارنا الدراسي اللذين ساعدونا عندما احتجنا إليهم

شكرا لكم ووفقكم الله

وصلى الله على حبيبنا وسيدنا محمد وآله وصحبه وسلم.

## الاهداء

كما يقال : "العائلة أولا ثم الاقربون قلبا لا دما ثم أصدقاء المواقف

لا سنين المعرفة"

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها.... إلى من سهرت الليالي تنير دربي

إلى من تشاركني افراحي وآساتي.... إلى نبع العطف والحنان

إلى أروع امرأة في الوجود "أمي"

إلى من علمني أن الدنيا كفاح.... وسلاحها العلم والمعرفة

إلى الذي لم ييخل على بأي شيء.... إلى من يسعى لأجل راحتي ونجاحي

ادامك الله ورعاك لتكون منارة دائمة في حياتي "ابي"

إلى اللذين ظفرت بهم هدية من الأقدار اخوة فعرفو معنى الاخوة

إلى من شاركتهم كل حياتي

انتم جوهرتي الشمينة.. حماكم الله

إلى صديقاتي انتن قطعة من قلبي وصديقات الروح والجزء الجميل من عمري

وإن قل الكلام أنتن الصديقات اللواتي لا تعوضن ولا تستبدلن

إلى كل هؤلاء اهدي هذا البحث المتواضع

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعران
	الاهداء
III -I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
أ- هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي وأداء المؤسسة	
08-03	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة
03	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
05	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
07	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
21-09	المبحث الثاني: مدخل للتعلم التنظيمي
09	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
09	أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي
11	ثانياً: أهمية التعلم التنظيمي
11	ثالثاً: خصائص التعلم التنظيمي
12	المطلب الثاني: أبعاد، مستويات ومصادر التعلم التنظيمي
12	أولاً: أبعاد التعلم التنظيمي
13	ثانياً: مستويات التعلم التنظيمي
14	ثالثاً: مصادر التعلم التنظيمي
16	المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيمي وشروطه

16	أولاً: نماذج عملية التعلم التنظيمي
19	ثانياً: شروط التعلم التنظيمي
20	المطلب الرابع: العوامل الداعمة والمعيقة للتعلم التنظيمي
20	أولاً: العوامل الداعمة لعملية التعلم التنظيمي
21	ثانياً: العوامل المعيقة لعملية التعلم التنظيمي
29-22	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للأداء
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء
23	المطلب الثاني: مستويات الأداء وأبعاده
23	أولاً: مستويات الأداء
24	ثانياً: أبعاد الأداء
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
25	أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة
27	ثانياً: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة
28	المطلب الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المؤسسة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة	
40-33	المبحث الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر
33	المطلب الأول: تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر
34	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة - مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة -
35	أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
35	ثانياً: خدمات وعروض اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر - وكالة تبسة -
52-41	المبحث الثاني: التصميم العملي للدراسة
41	المطلب الأول: نتائج المقابلة المتعلقة بواقع التعلم التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

46	المطلب الثاني: مجتمع، عينة ونموذج الدراسة
48	المطلب الثالث: طرق جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة
67-53	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
53	المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
58	المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
61	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
72-70	خاتمة
77-74	قائمة المصادر والمراجع
95-79	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
19	شروط التعلم التنظيمي	01
45	عدد مبيعات وكالة تبسة لاتصالات الجزائر	02
46	تعداد وتصنيف الموظفين بشركة اتصالات الجزائر وكالة تبسة	03
49	عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والصالحة	04
50	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	05
51	اختبار معنوية وخطية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل	06
51	نتيجة اختبار Cronbach's Alpha	07
52	نتيجة اختبار التعددية الخطية	08
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	09
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	10
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	11
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	12
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	13
59-58	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور التعلم التنظيمي	14
61-60	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور أداء المؤسسة	15
62	نتائج نموذج الانحدار البسيط	16
63	مستوى تقييم أفراد العينة لتطبيق التعلم التنظيمي	17
64	نتائج نموذج الانحدار البسيط	18
65	نتائج نموذج الانحدار البسيط	19
67	نتائج نموذج الانحدار البسيط	20

الصفحة	العنوان	الرقم
16	عملية التعلم التنظيمي عند Robey and Sali	01
38	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر -وكالة تبسة-	02
44	عدد المشتركين(4G.TLP.ADSL) في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-	03
48	نموذج الدراسة	04
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	05
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	06
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	07
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	08
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	09

الصفحة	العنوان	الرقم
80	وثيقة اتفاقية التربص	01
81	مقابلة مع موظفي وكالة تبسة لاتصالات الجزائر	02
82	عدد المشتركين (4G.TLP.ADSL) في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-	03
84-83	عدد مبيعات وكالة تبسة لاتصالات الجزائر لسنة 2019	04
85	عدد مبيعات وكالة تبسة لاتصالات الجزائر لسنة 2020	05
87-86	عدد مبيعات وكالة تبسة لاتصالات الجزائر لسنة 2021	06
88	عدد مبيعات وكالة تبسة لاتصالات الجزائر لسنة 2022	07
88	قائمة الأساتذة المحكمين	08
92-89	الاستبيان	09
95-93	مخرجات spss	10

# مقدمة

## مقدمة

حظي موضوع التعلم التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين منذ بداية سبعينيات القرن الماضي ظهرت في هذا الموضوع كتابات كثيرة بهدف تحديد معالمه الأساسية. وعلى الرغم من تنامي الكتابة في هذا الموضوع لا يزال عدد الدراسات الميدانية محدودا ولا يزال هناك عدم إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية التي يمكن استخدامها لتكوين المنظمة المتعلمة.

فالعالم اليوم يتميز بالتطور السريع في مجال التكنولوجيا التي شملت مختلف المجالات بما فيها المعرفة، حيث أصبحت منظمات الأعمال تتميز بعدم الاستقرار وصعوبة التنبؤ، وذلك نتيجة لمختلف ما يطرأ عليها من تغيرات في مختلف المجالات. حيث أخذت تعتمد وبشكل كبير على المعارف المتجددة لضمان التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات القدرات والمهارات مما يجعل المنظمة أكثر مرونة ويكسبها قدرة لفهم وادراك الظواهر والأحداث. ومنه يعتبر المورد البشري مصدرا رئيسيا للتفوق، وكنتيجه لذلك فقد ظهرت طرق، تقنيات ووظائف جديدة من أجل التأقلم مع التغير ومنها التعلم التنظيمي.

إذ يعتبر التعلم التنظيمي عملية تفاعل واستقراء واستكشاف لمواجهة التحديات البيئية، فهو استراتيجية ضرورية لتقدم المنظمة في عالم سريع التغير، يتم من خلاله رصد المعلومات الناجمة عن الخبرات المتراكمة في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وكذلك إحداث التغيير المخطط وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وبالسرعة المناسبة من أجل زيادة أداء المؤسسة، لكن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود إطارات بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه بغض النظر عن مراحلها العمرية وتكون مسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتجددة.

وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الجزائر في مجال الاتصال، مما يتطلب منها العمل وفق أساليب إدارية متطورة وباستخدام تقنيات ووسائل حديثة تحتاج إلى أفراد مؤهلين وذوي خبرات ومهارات خاصة تمكنها من تحقيق أهدافها. وهذا لا يتم إلا بممارسة عملية التعلم المستمر.

## 1- اشكالية الدراسة

وفي اطار بحث المؤسسة عن طريق لتحسين ادائها بشكل مستمر وفي ظل تزايد اهمية المورد البشري ومساهمته في رفع اداء المؤسسة وجب البحث عن طرق واستراتيجيات لتطوير وتنمية هذا المورد ومن هذه الاستراتيجيات التعلم التنظيمي، ومنه تتبلور الاشكالية التالية: كيف يساهم التعلم التنظيمي في تحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟

## 2- الاسئلة الفرعية

من خلال اشكالية الدراسة يمكن صياغة جملة من التساؤلات التالية :

- ماهي درجة تطبيق التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - ؟
- ما مدى تأثير البعد الاستراتيجي على تدعيم اداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - ؟
- ما مدى تأثير البعد التنظيمي على تدعيم اداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - ؟
- ما مدى تأثير البعد الثقافي على تدعيم اداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - ؟

## 3- الفرضيات

بهدف الاجابة على اشكالية الدراسة واستنادا على التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: لا يساهم التعلم التنظيمي في تحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -
- الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد درجة تطبيق عالية للتعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد الاستراتيجي على تدعيم اداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى معنوية 5%
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد التنظيمي على تدعيم اداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى معنوية 5%
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد الثقافي على تدعيم اداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى معنوية 5%

## 4- اهداف الدراسة:

يمكن صياغة اهداف الدراسة وفق للنتائج التي يسعى الباحث لتحقيقها على المستوى النظري والميداني وذلك

كما يلي :

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي واداء المؤسسة
  - محاولة معرفة تأثير التعلم التنظيمي على اداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -
  - معرفة مدى توافر التعلم التنظيمي وممارسته في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -
  - التوصل الى نتائج وتقديم توصيات من شأنها ان تساعد على تحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -
- 5- اهمية الدراسة :**

تنبع اهمية الدراسة من اهمية الموضوع الذي تتناوله والسياق الذي تطبق فيه يمكن ابرازها من خلال النقاط التالية:

- دراسة عملية التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين البعد الاستراتيجي والتنظيمي وكذلك الثقافي وربط ذلك ببعض العوامل التي تساعد في تحسين اداء المؤسسة؛
- اتساع النظرة لأداء المؤسسة، حيث لم يعد يقتصر على بعده المالي والاقتصادي فقط، بل تعداه الى البعد الاجتماعي والبيئي نظرا للدور والتأثير المتزايد للأطراف ذات المصلحة في المؤسسة؛
- التعرف على واقع تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة للتعلم التنظيمي ومستوى ادائها، ومدى وعي مسيرتها بأهمية التعلم التنظيمي في تحسين اداء مؤسساتهم؛
- يمكن لهذه الدراسة ان تساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالتعلم التنظيمي باعتباره سبيل من سبل تدعيم الاداء العام للمؤسسة هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى ربط هذين المتغيرين ( التعلم التنظيمي والاداء ) نظريا لتكون بذلك ارضية فكرية تضاف لسابقتها في الدراسات وتدعيم دراسات اخرى مكمله او جديدة تتعلق بهذا الموضوع.

## **6- منهج الدراسة:**

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في اعداد بحثه وذلك للوصول الى النتائج والاهداف الموضوعية، ومعالجة موضوع الدراسة والاجابة على الاشكالية المطروحة تم الاعتماد على:

- **المنهج الوصفي:** وهو المنهج المناسب لعرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال الدراسة، حيث سيتم التركيز في الفصل الاول على مضامين التعلم التنظيمي وكذلك الاداء المؤسسي.
- **المنهج التحليلي:** وهو المنهج المناسب للتعليق على النتائج وتحليلها وتفسيرها بغرض التعمق والتفصيل في الدراسة على أرض الواقع، واسقاط نتائج البحث النظري عليها وذلك بالاستعانة ببرنامج مخرجات الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل الاجابات الواردة في الاستبانة.

## 7- حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في:

- **الحدود المكانية:** ركزت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؛
- **الحدود الزمانية:** تم اجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 1 مارس 2022 الى 31 مارس 2022؛
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة والمتمثلة في 50 موظف؛
- **الحدود الموضوعية:** عاجلت الدراسة الحالية دور التعلم التنظيمي في تحسين اداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

## 8- اسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الاسباب دفعتنا الى اختيار البحث في هذا الموضوع منها:

- طبيعة التخصص الذي ننتمي اليه؛
- نقص الوعي لدى المؤسسات بأهمية تبني ثقافة التعلم؛
- حث المؤسسات على الاهتمام بالموارد البشري لأنه جوهر عملها؛
- اختيار موضوع يتماشى مع التحولات التي تعيشها المنظمات المعاصرة والتي جعلت للمعرفة دورا مهما في تحسين ادائها.

## 9- صعوبات الدراسة:

خلال إنجاز هذه الدراسة واجهتنا العديد من العراقيل يمكن إيجازها في:

- نقص المراجع التي تخص اداء المؤسسة؛
- عدم فهم بعض الموظفين لموضوع الدراسة وتخوفهم من الاجابة عن اسئلة الاستبيان مما تطلب مجهودات لإقناعهم؛
- صعوبة الوصول الى الدراسات السابقة الاجنبية.

## 10- هيكل الدراسة:

قصد الاجابة على الاشكالية الاساسية للدراسة الحالية واختبار فرضياتها وتحقيق اهدافها، تم تقسيم هذا البحث الى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي ويمكن توضيح محتويات هاذين الفصلين على النحو التالي:

**الفصل الاول:** تناول الادبيات النظرية لمتغيرات الدراسة وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الاول كل من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة العربية منها والأجنبية اضافة الى الفرق بينهما وبين الدراسة الحالية، اما المبحث الثاني فقد خصص للتعرف على الاطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي من خلال تقديم تعاريف عديدة له اضافة الى ابعاده، نماذج ... الخ، وبالنسبة للمبحث الثالث فقد تضمن لمحة عن اداء المؤسسة ودور التعلم التنظيمي في تحسينه.

**الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حيث تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الاول تناول تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، اما المبحث الثاني تناول التصميم العملي للدراسة من تحديد المجتمع والعينة الى شرح الاساليب الاحصائية المستعملة اما المبحث الثالث خصص لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة اعتمادا على مخرجات الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.



# الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي وأداء المؤسسة

تعيش منظمات الأعمال في اقتصاد عالمي يتميز بالتنافس الشديد القائم على مقومات عديدة مثل السرعة والتميز المبني على التفوق العلمي والمعرفة والتعلم، والذي تعمل من خلاله المنظمات على التحسين المستمر في كافة الجوانب، والتطورات الحاصلة في العالم اليوم لفتت انتباه هذه المنظمات إلى ضرورة تدعيم خبرات مواردها البشرية ومن ثم بدأ الاهتمام بتعلم الأفراد داخل المنظمات فهدفها هو التطور، لذلك فهي تسعى جاهدة على تبني مفاهيم حديثة وعلى رأسها التعلم التنظيمي.

بما أن المنظمات الناجحة تسعى دوماً إلى اكتشاف الجديد من أجل تحقيق القدرات التنافسية المستدامة هنا برزت أهمية العنصر البشري كأهم عامل يقوم عليه التعلم التنظيمي، والذي بدوره يعزز أداء المنظمة فهو يعبر عن قدرتها على المنافسة وضمان البقاء والاستمرارية.

ولإحاطة بجوانب هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة
- المبحث الثاني: مدخل للتعلم التنظيمي
- المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للأداء

## المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

للدراسات السابقة ما يكفي من الأهمية لجعل أي باحث يطلع عليها، ذلك لأنها تساعده في عدة جوانب من دراسته النظرية، حيث يستعرض هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع التعلم التنظيمي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة بشكل مباشر أو غير المباشر والتي تم تصنيفها إلى دراسات عربية وأجنبية.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

تم الاطلاع على العديد من الدراسات العربية المحلية التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية وقد تم التعرض لهاته الدراسات من الاحدث الى الاقل حداثة مع الاخذ بعين الاعتبار مدى ارتباطها بموضوع الدراسة، من أهم هذه الدراسات نجد:

**الدراسة الاولى:** دراسة (عمارة سلمى 2020، 2021)، بعنوان: "أثر التعلم التنظيمي في دعم أداء المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس"، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي على المنظمة المتعلمة وكذلك الأداء المؤسسي إضافة إلى تحليل مدى توافر التعلم التنظيمي وممارساته وقياس أثره على تدعيم أداء المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، من خلال الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع إستبانة على عينة تضم 90 إطار لسبعة مؤسسات صناعية بولاية سوق أهراس واسترجعت منها 70 إستمارة. وقد تم التوصل لجملة من النتائج أهمها أن هناك وعي وإدراك من قبل عينة الدراسة بأهمية الإلتزام بالتعلم التنظيمي بمختلف أبعاده الإستراتيجية والتنظيمية والثقافية غير أن هناك درجة متفاوتة بين الإلتزام بكل بعد، وأنه يوجد تأثير إيجابي للتعلم التنظيمي في دعم أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

**الدراسة الثانية:** دراسة (ترغيني صباح 2021/06/05)، بعنوان: "دراسة استطلاعية لمدى ممارسة مؤسسة كوندور -برج بوغريج- للتعلم التنظيمي الخارجي لدعم الإبتكار في منتجاتها"، مقال علمي نشر في مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الكشف عن الدور الذي يمارسه التعلم التنظيمي الخارجي بأبعاده الثلاثة (التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين والتعلم من الموردين) في دعم الإبتكار في المنتجات بالإضافة إلى أهداف أخرى منها تقديم قراءة تلخيصية للأدبيات السابقة والحديثة التي تناولت مفهوم التعلم التنظيمي والإبتكار في المنتجات والبحث في الدور الذي يمارسه التعلم التنظيمي في دعم الإبتكار بالمؤسسة، اعتمدت الدراسة على مقارنة كمية بالتطبيق على دراسة حالة مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية تم توزيع 100

إستبيان على عدة وحدات (وحدة الثلاثجات، المكيفات، المنتجات البيضاء، الهواتف النقالة) أظهرت نتائج الدراسة تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات وهي التعلم من الزبائن والتعلم من المنافسين بينما التعلم من الموردین ليس له أثر في الإبتكار في المنتجات بمؤسسة كوندور وتوصلت إلى وجوب التركيز على مقولة "الزبون هو الملك" وهو الذي يحدد مسار المؤسسة وكذلك تجنيد رجال متخصصين لفهم القدرة على رصد تحركات المنافسين.

**الدراسة الثالثة:** دراسة (فاطمة بوقريط والجمعي النوي، 02-09-2020)، بعنوان، "المنظمة المتعلمة والتغير التنظيمي"، مقال علمي نشر في مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، هدفت هذه الدراسة النظرية إلى النظر في حدود الإرتباط القائم بين المنظمة المتعلمة والتغير التنظيمي، وفي ظل ما تعرفه المجتمعات اليوم من تغيرات وسيطرة للتكنولوجيا على أهم تفاصيل الحياة والتي بدورها سهلت عملية تبادل المعلومات وجدت المنظمة نفسها أمام تحدي تقادم المهارات وتراجع الخبرات ولذلك أصبح من الضروري لها مراجعة أساليب عملها وسياساتها بالشكل الذي يفرض أن يولد لها نوع من اليقظة والإستيعاب لجميع المتغيرات وهذا لا يتحقق إلا عن طريق التعلم التنظيمي الذي بدوره يؤدي إلى بناء المنظمة المتعلمة.

**الدراسة الرابعة:** دراسة (عبايدية يوسف، 2017-2018)، بعنوان، "التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول التعلم التنظيمي ومختلف إسقاطاته النظرية وبالتركيز عليه من الناحية الإستراتيجية وليس الإقتصار على الناحية السلوكية فقط للتعلم، كذلك توضيح سبل تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية وفق منطلق التعلم التنظيمي وفي ظل بيئة متسارعة ومنافسة محددة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، بينما التطبيقي فقد تم اعتماد على منهج دراسة حالة باعتباره الأنسب، تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصناعية بولايي سطيف وباتنة واقتصرت الدراسة على 30 مؤسسة صناعية في مجالات مختلفة، من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه توجد مساهمة للتعلم من خلال إقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية وأن المؤسسات التي تتمكن من تعزيز قوة التعلم التنافسي المستمر لديها ستممكن من تجنب المفاجآت التنافسية التي قد تواجهها في البيئة التنافسية، فضلاً أنها ستممكن من تحدي الميزة التنافسية المنخفضة وتصنع ميزة تنافسية مستدامة.

**الدراسة الخامسة:** دراسة (جوادي بلقاسم، 2014-2015) بعنوان: "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط مذكرة نهاية الدراسة لنيل

شهادة الماجستير في علم النفس، تهدف إلى التعرف على مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز سونالغاز الأغواط والكشف عن العلاقة بينهما وتوضيح أهمية ذلك للمسؤولين ومتخذي القرار في المنظمة محل الدراسة، وقد تم توزيع إستبانة على عينة تضم 111 موظف، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه توجد علاقة إرتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين وعليه فتفعيل الخبرات والمعارف واكتسابها ونشرها وتبادلها والعمل بطرق جماعية يساهم في امتلاك المهارات وتتيح درجة معينة من الإستقلالية وحرية التصرف لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تعددت الدراسات باللغة الاجنبية الفرنسية منها والانجليزية التي تناولت متغيرات الدراسة نظرا لانتشار موضوع التعلم التنظيمي عالميا، تمثلت هذه الدراسات فيما يلي:

**الدراسة الأولى:** دراسة (Mokabili asma et chicha nawel، 2020)، بعنوان: **Le rôle de l'apprentissage organisationnel dans la mise en œuvre d'un avantage concurrentiel, étude de cas, LG électroniques** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح معاني التعلم ثم التعلم التنظيمي بالإضافة للميزة التنافسية، تكمن أهمية هذه الدراسة في القيمة والأهمية الكبيرة للتعلم التنظيمي وضرورة وجوده بشكل دائم من أجل السماح للمنظمة بمقاومة التغيرات المستمدة في البيئة، والغرض من الدراسة هو إبراز أنواع التعلم التنظيمي المختلفة من أجل الصمود أمام المنافسة المتزايدة، وعلى كل النتائج أبدت قيمة التعلم في المنظمة التي ستحقق فائدة تنافسية مما يسمح لها بضمان إستدامتها.

**الدراسة الثانية:** دراسة (Parnprom et all، 2017)، بعنوان: **Does organizational learning affect an organization's balanced scorcard performance? Evidence from thiland's higher education institutions** حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى تأثير التعلم التنظيمي على أداء بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة، حيث ركزت على العلاقة بين التعلم التنظيمي والنجاح التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في تايلاند علاوة على ذلك بحثت هذه الدراسة أيضا في تأثير التعلم التنظيمي على جوانب مختلفة من الأداء التنظيمي، واستندت النتائج إلى البيانات الثانوية التي تم جمعها من قاعدة البيانات التي تتكون من 675 بيانا لضمان الجودة الأكاديمية لكليات التعليم العالي، تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لفحص العلاقات المفترضة، وأظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي أثر بشكل كبير على أدائها،

علاوة على ذلك تكشف النتائج أن التعلم التنظيمي أثر على أداء منظور العمليات الداخلية، وأداء منظور العملاء، وأداء الابتكار وكان الهدف الرئيسي من الدراسة هو فحص تأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي تجريبيا.

**الدراسة الثالثة:** دراسة (Jimenez-Jimenez and Sang-valle، 2010)، بعنوان **Innovation, organizational learning and performance**

تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة أثر التعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي، تمت الدراسة على عينة مكونة من 451 مؤسسة إسبانية، من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الإبداع والأداء وبين التعلم التنظيمي والأداء وكذلك بين التعلم التنظيمي والإبداع، كما بينت أن أثر التعلم التنظيمي على الإبداع أكبر منه على الأداء، وهذا يعني أن أثر التعلم التنظيمي على الأداء يكون بوساطة من الإبداع.

**الدراسة الرابعة:** دراسة (FILLLOL Charlotte، 2007)، بعنوان **apprentissage organisationnel et contexte organisationnel**

عبارة على رسالة دكتوراه في علوم التسيير، حيث تم فيها التطرق الى موضوع التعلم التنظيمي وفق نظرة حديثة ترتبط بالمنظور المبني على الموارد؛ وذلك كونه يعتبر الموارد البشرية أهم مصادر تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة، وكما تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في توفير بيئة مناسبة لتشجيع عملية التعلم التنظيمي وكذلك التعرف على خصائص هذه البيئة، وتحديد ما هي أبعاد التعلم التنظيمي والتي تشجع عملية التعلم، حيث تم اعتماد دراسة ميدانية على شركة كبيرة في مجال الصناعة الكهربائية ومختصة في إنتاج، نقل وتسويق الكهرباء، وكما تعمل في ظل بيئة تنافسية وتواجه منافسة شرسة، ومما أوجب عليها أن تعيد النظر في إستراتيجيتها وسياساتها للتكيف مع هذه الأوضاع، حيث عمدت إلى تغيير البنية التنظيمية والاعتماد أكثر فأكثر على الهيكلية المركزية، كما لخصت هذه الدراسة الى جملة من النتائج ومنها توجد أربع أبعاد تشجع التعلم التنظيمي وهي البعد الفردي، البعد التسييري، البعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي كذلك التركيز على ترسيخ مفهوم التشاركية والتعاون بين أفراد المؤسسة.

**الدراسة الخامسة:** دراسة (Nevis E, Dibella A, Conld J، 1995)، بعنوان **Understanding organization as learning systems**

وقد هدفت هذه الدراسة لمساعدة المنظمات على أن تصبح منظمات تعليمية أفضل والحفاظ على الأداء وتحسينه على اساس الخبرة والنظر لأنظمة الإنتاج على أنها أنظمة تعليمية والمثال على ذلك شركة canon التي قامت باستثمارات كبيرة بمرور الوقت في تطوير المعرفة والتعليم والدعم والتحسين المستمر في سلسلة القيمة المضافة للأعمال. كما قامت شركة Motorola بتاريخ طويل من تجديد نفسها من خلال منتجاتها عن طريق الخروج دوريا من الخطوط القديمة وإدخال خطوط جديدة، وفي هذه الحالات هناك

إستيعاب واستخدام للمعرفة ونوع HP من نظام التعليم المتكامل لدعم مثل هذا التعلم القابل للتنفيذ في الواقع تعتمد على قدرة المنظمة على البقاء والنمو على المزايا التي تنبع من الكفاءات الأساسية للعمل الجماعي.

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

على إعتبار أن البحث هو عملية تراكمية، ولكي يكون اي بحث ذا قيمة يجب أن يرتكز على دراسات و بحوث سابقة وأن يكون مختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث:

**متغيرات الدراسة:** كل المتغيرات في الدراسات السابقة هي متغيرات نوعية، كما ضمت معظم الدراسات متغيرين مستقل وتابع حيث ان معظم المتغيرات المستقلة تمثلت في التعلم التنظيمي وكان الاختلاف في المتغيرات التابعة (ابتكار، تنافسية، تمكين، ابداع) في حين ركزت الدراسة الحالية على متغيري التعلم التنظيمي والاداء والبحث في العلاقة والدور النظري والميداني بينهما.

**مجتمع الدراسة:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ان مجتمع الدراسة الحالية متمثل في موظفي الوكالة محل الدراسة.

**بيئة العمل:** تمت الدراسات السابقة في مجموعة من الدول الغربية كفرنسا وتايلاندا وايطاليا... الخ، بينما ستتم هذه الدراسة في بيئة عمل جزائرية كدراسة (عمارة سلمى وترغيني صباح).

**أهداف الدراسة:** تشترك هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في الهدف المتمثل في معرفة دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء، ولكنها تتميز عنها في أنها ستتناول متغير الأداء من زوايا الأربعة (تنظيميا، اقتصاديا، اجتماعيا بيئيا) في دراسة واحدة. على خلاف الدراسات السابقة التي اقتصر على الجمع بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

**المجال الزمني:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها هي الاحداث، فقد أجريت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2022.

### اوجه التشابه:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية من حيث المفاهيم النظرية التي تخص كل من التعلم التنظيمي واداء المؤسسة، حيث ان معظم الدراسات حاولت عرض مفهوم، أبعاد ونماذج التعلم التنظيمي

ودراسات أخرى ضمت التعريف بأداء المؤسسة وذكر عناصره الأساسية، بالإضافة إلى ذلك معرفة الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة. ونظرا للحدثة النسبية للموضوع فإن أغلب الدراسات استخدمت نفس المنهج وهو المنهج الوصفي الذي ساعد في تحليل الظاهرة بالإضافة إلى ذلك كان الاستبيان أكثر الأدوات استخداما، وقد استخدمت بعض الدراسات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك من أجل تحليل نتائج الدراسة.

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الطالبتين الباحثتين من الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة من نتائجها في تحليل نتائج البحث الحالية؛
- 2- الإطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية؛
- 3- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة لإختبار فرضيات البحث الحالي؛
- 4- شكلت قاعدة جيدة لانتقاء مراجع البحث الحالي؛
- 5- ساعدت الدراسات السابقة والبيئات المختلفة التي أجريت فيها في صياغة إستبيان يتوافق مع أهداف الدراسة.

## المبحث الثاني: مدخل للتعلم التنظيمي

أصبح التعلم التنظيمي تحدياً تمارسه المنظمات لمواجهة الضغوط ومعالجة المشكلات، فالتوظيف الناجح لهذا المفهوم يكسب المنظمة تطوراً في ذاتها وعلاقتها مع البيئة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية، ومنه فبقاء المنظمات واستمرارها مرهوناً بقدرتها على الإستجابة للمتطلبات المتغيرة لتلك البيئة بالطريقة المناسبة والتوقيت المناسب، والمنظمات المتعلمة هي وحدها التي تستطيع التنبأ بتلك التغيرات والاستجابة لها.

## المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

تتعلق عملية التعلم بآليات وأساليب وطرق الحصول على المعرفة بمختلف أشكالها من خلال التجربة والخبرة ومن أجل الإلمام بما أوردته الدراسات حول هذا المصطلح تم في هذا المطلب عرض المفاهيم الخاصة بالتعلم التنظيمي.

## أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

## 1- تعريف التعلم:

**لغة:** التعلم من الفعل علم ويقال علم تعليماً الشخص: أي جعله يتعلمه أو وضع علامة أو إمارة للإهتمام بها والعلم جمع (علوم) ويعني اليقين وإدراك الشيء بحقيقته.<sup>1</sup>

**إصطلاحاً:** يعرف على أنه: "إكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات إجتماعية".<sup>2</sup>

كذلك يعرف بأنه: "التغيير الدائم والنسي في السلوك الحالي أو المستقبلي والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة".<sup>3</sup>

وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Learning" عملية الحصول على المعرفة أو الفهم أو المهارة عبر الدراسة.<sup>4</sup>

## 2- تعريف التعلم التنظيمي:

حاول الباحثون تعريف التعلم التنظيمي بشكل واضح حيث أعطيت له عدة تعاريف منها:

<sup>1</sup> معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، نسخة الطالب، القاهرة، مصر، 2008، ص 245.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص 176.

<sup>3</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص:75.

<sup>4</sup> محمد جبار هادي يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي و أثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال- الدراسات العليا- كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص48.

**التعريف الأول:** عرف بأنه "الإجراءات التي يتم من خلالها تناقل المعرفة العملية عبر مختلف الوظائف، الحالات والأزمنة".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** التعلم التنظيمي هو "تغير في مجموع السلوكيات المحتملة للعملية بناء على معالجة المعلومات".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** عرفته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) "كيفية إستعمال منظمة لقدراتها الجماعية وتوجيهها وفق المتطلبات، وتشتمل على التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة الخارجية، أو التجربة لخلق معلومة أو معرفة، دمج المعلومة أو المعرفة ربط وجمع وترجمة جميع المعلومات المتاحة واستخدامها".<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** عرفه Peter Senge على أنه "الإختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية".<sup>4</sup>

**التعريف الخامس:** عرفه هيدربرج بأنه "عملية إكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء المؤسسة، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع المحيط بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم".<sup>5</sup>

من التعاريف السابقة يتضح أن التعلم التنظيمي يتمثل في:

- عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى تحسين قدراتها وتطويرها والتكيف مع بيئتها؛
- يهدف إلى توليد المعرفة ونقلها وتعزيز القدرة على إكتسابها؛
- يمكن المنظمة من اتخاذ القرارات والرفع من فعاليتها التنظيمية؛
- نتيجة لتجميع المعارف القادرة على حل المشاكل والوصول إلى أهداف المنظمة التنظيمية مما يضمن بقاءها في مجالها الذي تنشط فيه.

<sup>1</sup> Peter Busch, **Tacit Knowledge in organizational learning**, IGI publishing, new york, 2008, p23.

<sup>2</sup> Prampran prompes, chalnongkrom Kuntonbutr, and natmarong jaturat, **does organizational learning affect an organisation's Balanced scorecard performance ? Evidence from thailand's Higher education institutions**, interpational journal of the coputer, the internet and managment, vol 25, no 2 (may – august, 2017), p 121.

<sup>3</sup> Lucia Indoli, guiseppe zallo, **Organizational cognition and learning**, in farmation science publishing, USA, 2008.p37.

<sup>4</sup> بلقاسم جوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين**، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014-2015، ص 25.

<sup>5</sup> صباح ترغيني، **دراسة إستطلاعية لمدى ممارسة مؤسسة كوندور -برج بوعريريج- للتعلم التنظيمي الخارجي لدعم الإبتكار في منتجاتها**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد (06)، العدد (01)، تاريخ النشر 05-06-2021، ص 366.

ثانيا: أهمية التعلم التنظيمي.

تبرز الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي في:<sup>1</sup>

- اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل؛
- رفع كفاءة المؤسسة الانتاجية وفعاليتها التنظيمية؛
- تدعيم القدرة على الابداع والابتكار لدى الموارد البشرية؛
- تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المنظمة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية؛
- خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة.

ثالثا: خصائص التعلم التنظيمي

هناك العديد من الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي عن غيره من المفاهيم الإدارية، نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- ظاهرة جماعية: يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتمامهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات؛
- عملية مستمرة: عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة؛
- رؤية مشتركة: تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة؛
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين؛

<sup>1</sup> عمارة سلمى، بارك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد (04)، العدد (06)، جانفي 2018، ص 150.

<sup>2</sup> رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد نقرارات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد (03)، العدد (03)، أكتوبر 2019، ص 522.

● إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للإستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

### المطلب الثاني: أبعاد، مستويات ومصادر التعلم التنظيمي

في هذا الجزء من البحث تم التطرق أولا إلى أبعاد التعلم التنظيمي وكذا مستوياته المختلفة من فردية جماعية و تنظيمية، إضافة إلى مصادره الداخلية والخارجية.

أولا: أبعاد التعلم التنظيمي: يمكن حصر أهمها في الأبعاد التالية:

#### 1- البعد الإستراتيجي: حيث يتضمن البعد الإستراتيجي العناصر التالية:<sup>1</sup>

**الرؤية المشتركة:** الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم من خلال نظرهم إلى مستقبل المؤسسة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود كما تؤدي هذه الرؤية إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم.

**متابعة التغيرات البيئية:** يجب متابعة التغيرات البيئية من خلال توقع ما يحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والإستعداد لوضع الخطط للتكيف مع هذه الأحداث، كما يتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم.

**إستراتيجية التعلم:** وفيها يكون لدى المؤسسة خطة محددة تساند التدريب، التعلم، الإبتكار، وهذه الخطة مرسومة بصورة واضحة وواعية، وكما تعتبر إستراتيجية التعلم إحدى أنشطة التنظيم الرئيسية.

#### 2- البعد التنظيمي: يتضمن البعد التنظيمي بدوره ثلاث عناصر تتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017-2018، ص 34-35.

<sup>2</sup> Marquardt, J. M. "Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning" Palo Alto, California: Davies-Black Publishing, 2002 ,P 45.

**العمل من خلال الفريق:** حيث أن العمل الجماعي يشجع على الحوار وتبادل الأفكار ووجهات النظر بين أعضائه، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للعمل على حل المشكلات والاستجابة للمتغيرات مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

**الهيكل التنظيمي المرن:** وذلك لأن أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن، ومثله نجد الهيكل المصفوفي أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والإبتكار، بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحتوي عدد أقل في المستويات الإدارية، وكما يتم الإعتماد على اللامركزية في إتخاذ القرارات والبعد عن الممارسات السلبية من روتين بيروقراطية إجراءات رسمية بالإضافة إلى الرقابة المشددة في بيئة العمل.

**إيجاد ونقل المعرفة:** يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، وإيصالها إلى جميع العاملين في المنظمة للاستفادة منها والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، في المجال التطبيقي العملي.

### 3- البعد الثقافي: ويشتمل البعد الثقافي على العناصر التالية:<sup>1</sup>

**التعلم من الأخطاء السابقة:** تجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة و وسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

**البيئة المساندة للتعلم:** تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة المبدعين.

**الجودة الكلية للتعلم:** إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي.

### ثانياً: مستويات التعلم التنظيمي

في هذا الصدد نجد أن هناك مقاربتين رئيسيتين و هما حسب النطاق و حسب الهدف

<sup>1</sup> نادية حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد(44)، العدد(01)، ص63.

1- حسب النطاق: هناك ثلاث مستويات تفاعلية تصنع التعلم التنظيمي، وهي:<sup>1</sup>

- المستوى الفردي: يتعلق التعلم على المستوى الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم التقليدي، الخبرات، التبادل مع الأعضاء...).
- المستوى الجماعي: التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فريق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، و نجاح برنامج التعلم الجماعي يتحقق عندما تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة وكذلك عندما تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تمهم جميعا؛

- المستوى التنظيمي: يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والإستراتيجية والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.

2- حسب الهدف: قام fargo باقتراح نموذجاً يتكون من أربع مستويات للتعلم، ارتكز فيها حول هدف التعلم التنظيمي هي:<sup>2</sup>

- المستوى الأول: ويشير إلى تعلم الحقائق والعمليات والإجراءات لمواجهة حالات التغيير البسيطة؛
- المستوى الثاني: ويشير إلى تعلم المهارات اللازمة للأعمال الجديدة والتي توجه للتكيف مع التغيير الذي حصل في البيئة؛
- المستوى الثالث: ويخص الحالات الديناميكية التي تحتاج إلى حلول جيدة كما أنه يتعلق بالحاجة إلى التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية؛
- المستوى الرابع: يحتاج هذا المستوى إلى الإبداع والتجديد حيث يكون الاهتمام بتصميم المستقبل بدل التكيف معه.

ثالثاً: مصادر التعلم التنظيمي

تشير الدراسات المتخصصة في مجال التعلم التنظيمي إلى أن هناك مصادر داخلية وأخرى خارجية للتعلم التنظيمي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص 102.

<sup>2</sup> محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 109.

<sup>3</sup> محمد جبار هادي، يوسف الظالمي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

**1- المصادر الداخلية:** إن المنظمات لا تتعلم من تلقاء نفسها وإنما من خلال ما يتعلمه أعضاؤها من التجربة والتدريب أو من خلال استقطاب وتعيين الكفاءات والخبرات الجديدة، فإنه ليس بمقدور المنظمة خلق المعرفة من دون أفرادها؛

**2- المصادر الخارجية:** يعتمد تعلم المنظمات من المنافسين على التحديث المستمر لملامح ومستويات المنافسة في السوق.

وفي دراسة ميدانية أعدها مجموعة من الباحثين في مركز دراسات التعلم التنظيمي وطبقت على أربع شركات عالمية، توصلت إلى أن هناك عشرة أنشطة رئيسية تعد مصادر مهمة للتعلم التنظيمي وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

• إجراء دراسات على البيئة الخارجية وجمع معلومات بشكل مستمر مثل إجراء الدراسات على منتجات المنافس للتعرف على ماهيتها أو ما يسمى المقارنة المرجعية (Benchmarking) ويعتبر هذا النوع مصدرا مهما من مصادر التعلم؛

• إدراك الفجوة بين الأداء المتوقع من الأفراد والأداء الفعلي بشكل جماعي؛

• الاهتمام بمقياس وتقييم أنشطة المنظمة الخاصة بالتعلم بشكل مستمر؛

• تشجيع الأفراد على تجربة أشياء جديدة، ودعم ثقافة التساؤل وتأسيس هيكل تنظيمي وسياسات لمنح الأفراد فرص للتعلم؛

• تهيئة مناخ تنظيمي يتصف بالإنفتاح (Openness) ويساعد الأفراد على اكتساب المعرفة وتجريبها في ظل أجواء من الإتصال الرسمي وغير الرسمي يدعو إلى المشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات ومناقشتها بشكل جماعي؛

• دعم عملية التعلم المستمر في كل المستويات، وسعي المنظمة إلى التدرج في تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم؛

• المعرفة في تطبيق الطرائق والوسائل والإجراءات التنظيمية وتقبل التغيير؛

• تقبل إبداعات الأفراد بطريقة سليمة وتشجيع الأفكار الجديدة والطرائق المستحدثة؛

• العناية بضرورة تطوير أنماط قيادية تتصف بالتفاعل والمشاركة الإيجابية لما لها من دور أولي في دعم عملية التعلم؛

• تطوير أنماط تفكيرية حديثة لرؤية العلاقات التي تربط الأنماط بعضها ببعض، إذ تمثل الروابط بين الوحدات التنظيمية وأهدافها المشتركة.

<sup>1</sup> Nevis E. Dibella A, and Camid J, "Understanding organization as learning systems", sloan management Review, winter, vol 36, no 7, 1995.

### المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيمي وشروطه

نتيجة إختلاف طبيعة العمل في المنظمات فمن الطبيعي أن تتعدد النماذج التي تعكس وجهة نظر الباحثين كل حسب تفكيره وخبرته العلمية، هذه النماذج تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق مزايا تنافسية لذا خصص هذا المطلب لمعرفة أبرز نماذج التعلم التنظيمي وكذلك أهم الشروط التي يعتمد عليها.

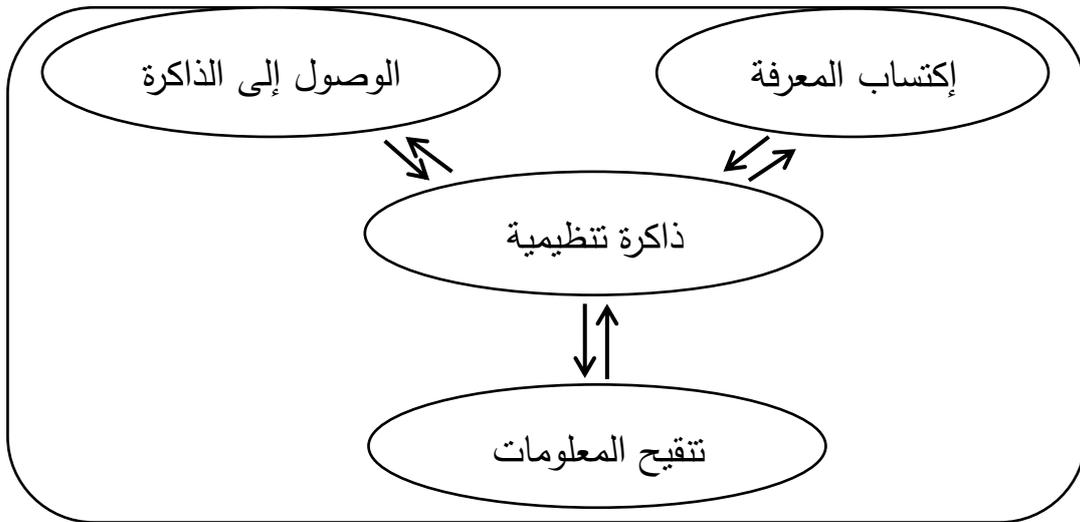
#### أولاً: نماذج عملية التعلم التنظيمي

أشارت جهود الباحثين إلى وجود عدد من النماذج للتعلم التنظيمي والتي قد لا تنطبق على جميع المنظمات وذلك تبعاً لاختلاف طبيعتها وهيكلها ومواردها البشرية. وفي هذا الإطار يمكن تناول بعض النماذج التي لها أثر في تعلم وتقديم المؤسسات والتي مست نقاط مختلفة.

#### 1- نموذج Robey and salis:

قدم Robey and salis نموذجاً يشرح العمليات الأساسية في عملية التعلم التنظيمي المتمثلة في اكتساب المعرفة وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة، وتنقيح المعلومات الموجودة فغي هذه الذاكرة إذ تتفاعل هذه العمليات الثلاث مع ما يسمى بالذاكرة التنظيمية التي تعد المحور الرئيسي في هذا النموذج، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): عملية التعلم التنظيمي عند Robey and Sali



Source: robey D and Salis, C" Desining Organization" mc grow Hill, Irwin illois, 1994, p421.

حسب الشكل الموضح أعلاه، فإن روبي وساليس يعتبران أن عملية التعلم التنظيمي تتكون من المراحل التالية:

- الذاكرة التنظيمية: تعتبر الذاكرة التنظيمية المحور الرئيسي لنموذج عملية التعلم التنظيمي، وتعرف على أنها: "نظم معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة لغرض جعلها معرفة مفيدة للأشخاص والمؤسسات من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلاً".<sup>1</sup>
- اكتساب المعرفة: يعد اكتساب المعرفة والمعلومات عنصراً هاماً في عملية التعلم التنظيمي، حيث يؤثر ويتأثر بذاكرة المؤسسة، لذا لا بد أن تكون لديها القدرة التي تمكنها من البحث باستمرار على معلومات جديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج كل ذلك في ذاكرتها التنظيمية؛
- تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات الموجودة في ذاكرة المؤسسة: إن الوصول إلى تلك المعلومات يمكن إتاحتها لأعضاء المؤسسة من خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصال والتدريب الرسمي وغير الرسمي، حيث تزود هذه القنوات الأعضاء بالتوجيهات الضرورية والدروس المستفادة من الخبرات السابقة للمؤسسة؛ لذا يجب إتاحة الفرصة لأعضائها للوصول إلى هذه المعلومات ونشرها بينهم وتجسيدها في الممارسات العملية بشكل منتظم؛
- تنقيح المعلومات الموجود في ذاكرة المؤسسة: إن هذه العملية لا تعني في الواقع نسيان أو استبعاد المعلومات التي تم اكتسابها سابقاً، وإنما تعني تحديث هذه المعلومات ومقارنتها بالمعلومات السابقة، حيث أن الاحتفاظ بالمعلومات القديمة والجديدة في آن واحد قد يؤدي إلى ظهور معاني جديدة للأحداث وربما مغايرة للمعاني السابقة في بعض جوانبها، وبالتالي فإنه من الممكن أن تصبح المؤسسة أكثر وعياً لعملية التعلم التنظيمي.<sup>2</sup>

## 2- نموذج Buckler:

بناءً على النموذج العلمي الذي طرحه Buckler عام 1996 وطوره في بحثه عام 1998 فإن عملية التعلم تمر بستة مراحل:<sup>3</sup>

**مرحلة الإنكار والتجاهل:** حيث يدعي الموظف أنه غير مهتم بالموضوع المطروح أو المشكلة التي يواجهها في العمل وحثته في ذلك أنه لا يعرف أي شيء عن هذه المشكلة، الأمر الذي يستلزم منه التعرف عليها أولاً عن طريق جمع معلومات إضافية.

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006، ص126.

<sup>2</sup> ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017\_2018 ص 109.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت، الطبعة الأولى، 2014، ص 59-60.

**مرحلة الإدراك:** في هذه المرحلة يدرك الموظف المشكلة المطروحة أمامه، لكنه يعارض التغيير، ومن أجل تحديد موقفه بشكل أدق يحتاج إلى أن يعرف أكثر عن الموضوع.

**مرحلة الفهم:** وهنا يفهم الموظف المشكلة بصورة جيدة ويستطيع رفضها، كأن يقول نعم إن هذه المشكلة لا ترتبط بعمله الحالي وأنها لا تدخل في صميم عمله.

**مرحلة الإلتزام:** في هذه المرحلة يفهم الموظف تماما ما هي المشكلة لكنه يكون غير واثق من نجاح الحل الذي قدمه بشأنها، لذلك يرغب في إجراء إختبار أولي لهذا الحل.

**مرحلة التأسيس وسن القوانين:** قد تكون نتيجة الإختبار السابق غير مشجعة بما فيه الكفاية لذلك يرغب الموظف في التعرف على المشكلة بصورة أكثر من أجل الحصول على نتيجة أفضل في التطبيق.

**مرحلة الدمج في عمليات المؤسسة:** في هذه المرحلة وبعد النجاح الذي حققه في إيجاد حل جيد للمشكلة أو الموضوع الذي تكلف بمعالجته يقوم الموظف بنقل الأشياء التي تعلمها وكيف استطاع أن يتعلمها، إلى الذاكرة التنظيمية لتكون في متناول بقية الأعضاء في المؤسسة.

### 3- نموذج Crossan et all:

طور Crossan وفريقه نموذجا عمليا للمراحل التي تنتجها عملية التعلم التنظيمي معتمدا ثلاثة إفتراضات أساسية:<sup>1</sup>

- عملية التعلم هي الجهد بين عملية إكتشاف معرفة جديدة وعملية إستغلال معرفة سابقة؛
- تتم عملية التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي؛
- المعرفة والإدراك يؤثر على السلوك والعكس صحيح.

وتتم عملية التعلم في المؤسسات من خلال التسلسل المنطقي للعمليات التالية:<sup>2</sup>

**الحدس:** عملية إدراك مقصودة للأنماط والإمكانات الموجودة لدى الفرد والتي تكونت عبر التجارب والأحداث الماضية وتؤثر على نظره للعالم الخارجي وعلى سلوكه وتصرفاته وتفسيره لتصرفات الآخرين كما تؤثر على إدراكه للموقف المستقبلي. وبالتالي فإن هذه الصور المخزنة في ذاكرته تؤثر على تصرفاته ووجهات نظره بشكل واع؛

<sup>1</sup> عمارة سلمى، أثر التعلم التنظيمي في تدعيم أداء المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة محمد الشريف مساعديّة-سوق أهراس، 2020-2021، ص 39.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 40.

عملية التفسير: وهنا يتم تفسير تلك الصور الذهنية إلى الواقع عن طريق الكلام واللغة من خلال التفاعل الاجتماعي مع الأفراد في المؤسسة؛

عملية الدمج والتكامل: عملية جماعية، يصل أعضاء المؤسسة من خلالها إلى مرحلة محاولة تقريب أساليب الفهم والإدراك، وبالتالي السلوك أيضا، والتي تظهر بشكل واضح في فرق التعلم، حيث تصبح اللغة عاملا مشتركا بينهم؛

عملية التأسيس: هنا تسعى المؤسسة إلى تحويل العمليات السابقة إلى سياسات وإجراءات تنظيمية رسمية، أي تقوم بدمج تلك العمليات غير المكتوبة في قواعد المؤسسة المكتوبة لتصبح نمطا تنظيميا يمكنها من إعداد عمليات التقييم والتشخيص بناءا عليها.

### ثانيا: شروط التعلم التنظيمي

تتمثل شروط التعلم التنظيمي في شروط داخلية وأخرى خارجية، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (01): شروط التعلم التنظيمي

الشروط الخارجية	الشروط الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● محيط معتدل (ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغيير).</li> <li>● تصورات المسيرين لها أسبقية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الهياكل لا مركزية، نظام تسيير تشاركي.</li> <li>● الإدارة بالأهداف والمشاريع.</li> <li>● المرونة التنظيمية ونقصد بها سرعة قابلية الهيكل التنظيمي للإستجابة لتغيرات التي تنتج تغيير في استراتيجية المنظمة.</li> <li>● نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا.</li> <li>● مشاركة الإدارة العامة.</li> </ul>

**Source:** jean-pierre Helfer, michel kalika, jaques orsoni, management stratigique, vuibert, paris, France 9eme edition, 2013, p 412.

إذن فكلما تحققت هذه الشروط كلما زادت قدرة التطبيق، والمؤسسة التي لا تحظى على فريق تفاعلي وقادر على تطوير منتجات جديدة وعلى بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي لا تستطيع أن تتحول إلى منظمة متعلمة قادرة على خلق رؤية للمعرفة.

### المطلب الرابع: العوامل الداعمة والمعيقة للتعليم التنظيمي

لا يمكن للتعليم التنظيمي أن يتطور ويتقدم إلا إذا توافرت فيه جملة من العوامل التي تساعد في اندماج الأشخاص فيما بينهم ويخلق جو تعليمي داعم من جهة، ومن جهة ثانية لا بد من وجود عوامل معيقة لحدوث التعلم التنظيمي والتي تجعل المؤسسة تستمر في تكرار الأخطاء.

#### أولاً: العوامل الداعمة لعملية التعلم التنظيمي

من بين العوامل الداعمة لعملية التعلم التنظيمي نجد ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **الثقافة التنظيمية:** أهمية الثقافة التنظيمية في أيها واحدة من الوسائل الداعمة التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول إلى التعلم التنظيمي اللازم، فالأشخاص في المنظمة يتعلمون عبر القصص والرموز والتوقعات، وبذلك فإن التعلم ذو صلة بالعمليات الثقافية؛
- 2- **البيئة:** تسهم البيئة في دعم عملية التعلم عندما تقدم الدعم والمساعدة للمنظمة كما هو الحال في إتاحة التكنولوجيا وتسهيل تأسيس البنى التنظيمية، على عكس البيئة الفقيرة التي تخلوا من نماذج التعلم المحفزة؛
- 3- **الالتزام:** تعد الإستراتيجية أحد أهم المكونات الرئيسية لهذا العنصر والوضع الإستراتيجي للمنظمة يحدد بشكل جزئي قدرتها التعليمية كما تحدد الإستراتيجية الأهداف ومدى القدرات المتوفرة من أجل تنفيذها؛
- 4- **الوصول إلى نتيجة:** ويشمل الزبائن والمجتمع والشركاء والجودة والمجهزين والعاملين والتسليم.

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، كيف تدار منظمات الالفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013، ص136.

## ثانياً: العوامل المعيقة لعملية التعلم التنظيمي:

إذا كان التعلم قد يمثل ثقافة جديدة لدى المنظمة المعاصرة الساعية إلى الأخذ بعوامل التطور والتقدم، فإن ترسيخ هذه الثقافة وترسيمها ضمن ممارسات أي منظمة قد يصطدم بمجموعة من العوائق التي قد تكبح التبنّي الفعلي لها، تتمثل هذه العوامل في:<sup>1</sup>

- توزيع الصلاحيات حسب التدرج الهرمي (الهيكل التنظيمي التقليدي) والتي تساهم بدورها في تنميط المهام ونمذجة السلوك الإنساني وتحديدده ضمن قالب معين مما قد يؤدي إلى الحد من التفكير الإبداعي الذي لا يخدم وجود المنظمة المتعلمة؛
- عدم الاستفادة من الخبرات والتجارب الصحيحة؛
- غياب الرغبة في التعلم وضعف الإقبال عليه، نقص المبادرة الفردية وتطوير الذات؛
- مستوى الجهل والتخلف والفقر الذي يعيشه مجتمع هذه المنظمات؛
- العادات والتقاليد؛
- قلة الموارد المالية أو عدم تخصيص الموارد الكافية للنهوض بالجانب التعليمي لدى الأفراد والمنظمات؛
- ثقافة المؤسسة التي تعكس القيم والسلوكيات المشتركة وطرق التفكير السائدة بين أعضائها، خاصة في مجال الإعراف بالأخطاء ومحاوله تصحيحها.

<sup>1</sup> فاطمة بوقريط، الجمعي النوي، المنظمة المتعلمة والتغير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد(17)، العدد(03)، 2020، ص 309.

## المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للأداء

تعيش المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي اوضاعا غير مستقرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة مما جعل المؤسسات تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية وهذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات الأداء حتى يمكنها الخوض في غمار المنافسة ومن هذا المنطلق تناول هذا المبحث موضوع الأداء الذي يعد احد الانشغالات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير، ودراسة من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الإستفادة من مواردها المختلفة ومدى تحقيقها لأهدافها.

يعود الأصل اللغوي لكلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية to perform وتعني "أنجز عملا، قام بوظيفة مهمة معينة، أدى واجبا".

حاول باحثون تعريف الأداء بشكل واضح وأعطيت له عدة تعاريف:

**التعريف الأول:** الأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** الأداء هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** كما يعرف على أنه: "السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** يعرف بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Jimenez, jimenez D, and sanz-ville R, "innovation, organizational learning and performance", journal of buisness reserch, 2010, p5.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الفكر للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 112.

<sup>3</sup> سناء عبد الكريم الخناك، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 36.

<sup>4</sup> Druker P, L'avenir du management selon drucker, PARIS: Editions village mondial, 1999, p69.

مما سبق يمكن القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

ولقد اقترن مصطلح الأداء بمصطلحات أخرى نذكر منها:

**الكفاءة:** يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية لارتباطه ارتباطاً وثيقاً بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة ومن ثم بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة وعليه فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق وإنجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل.<sup>1</sup>

**الفعالية:** العلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جداً وعليه هي القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها، وهذا ما يعبر عنه بالعملة الفعالة داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

**الإنتاجية:** استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج وعليه فالإنتاجية هي كمية الإنتاج (المخرجات) وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات.<sup>3</sup>

**المطلب الثاني: مستويات الأداء وابعاده.**

خصص هذا المطلب للتعرف على مستويات الأداء و تحديدها من جيد معتدل او ضعيف ومحاولة التحسين بالإضافة الى اهم أبعاده التنظيمية والاقتصادية البيئية والاجتماعية.

**أولاً: مستويات الأداء:**

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في:<sup>4</sup>

**1- الأداء الإستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذلك الإلتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة؛

<sup>1</sup> Vincent plauche, **mesure et amélioration des performans industrielles**, cane 2, office des publications, université pierre mandes, France, grenoble, 2006, p7.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، الحامد للنشر، عمان، 2016، ص 16.

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>4</sup> عمارة سلمى، مرجع سبق ذكره، ص 84.

**2- الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبير، إمتلاك إطارات ذات كفاءة، إمتلاك مركز ووضوح مالي متميز؛

**3- الأداء الجيد:** يبين مدى صلابة الأداء واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد؛

**4- الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛

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

### ثانيا: أبعاد الأداء

تمثلت أبعاد الأداء في:

**1- البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة، وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والإقتصادية ويختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

**2- البعد الاقتصادي:** يتعلق البعد الاقتصادي بمدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة لديها وتوجيهها لتقديم السلع والخدمات للزبائن وفق لمطالباتهم وكذلك كافة الأطراف المتعاملين معها وأيضا درجة الثقة المتبادلة بينهم.

**3- البعد البيئي:** يختص البعد البيئي للأداء بدرجة قدرة المؤسسة على المساهمة في التطوير والتنمية والمحافظة على البيئة التي تنشط فيها وتستغل مواردها.<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء، طبعة أولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 78.

<sup>2</sup> فنانشي أمنة، بريايوي كمال، أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسة، دراسة حالة شركة التوزيع للكهرباء و الغاز بشار، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد(04)، العدد(01)، 2021/06/03، ص66.

كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية<sup>1</sup>.

فكما هو معروف أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا يتضح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يجمع أغلب الباحثين العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية.

#### أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي وهذا نظرا لترايط العوامل الداخلية فيما بينها وتأثرها أيضا بمتغيرات المحيط الخارجي وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها والتي تبدو الأكثر إرتباطا بالأداء وتأثيرا فيه وهي:

1- **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإنه يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة، ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المؤسسة ضروري حيث تستطيع أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها:<sup>2</sup>

- تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته؛
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة؛
- المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

<sup>1</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 49.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، دار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005، ص 89.

2- **الثقافة التنظيمية:** تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة.<sup>1</sup>

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضى بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

3- **العوامل البشرية:** الإنسان هو العنصر الفعال لأي مؤسسة في نموها وتطورها، لأنه الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لها حيث انه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره، وهناك عدة عوامل لها صلة مباشرة بالعنصر البشري تؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المؤسسة تتمثل في:<sup>2</sup>

- **التحفيز:** ويتمثل التحفيز في المؤسسة في الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في إتجاه موجه نحو الهدف، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثم تحقيق الأداء الجيد ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية؛
- **المهارات:** يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

- مهارة التقليد: وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا؛
- مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقا من وضعية معطاة لمواجهة وضعيات أخرى مشابهة للوضعية الأولى؛
- مهارة الإبداع: تكمن هذه المهارة في مواجهة شكل جديد فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع أهم، وهذا ما يمكن أن يؤثر في أداء المؤسسة.

<sup>1</sup> على عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس 2005 الجزائر، ص 232.

<sup>2</sup> أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 144.

- **التكوين:** يعد التكوين نوع من الإستثمار في العنصر البشري الذي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة ويظهر دوره في تحسين أداء المؤسسة عبر النقاط التالية:
  - رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل؛
  - يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛
  - تسهيل عملية الإتصال وتحرك المعلومات في كل الإتجاهات.

### ثانيا: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة التغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة إستغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض عليها التأقلم للتخفيف من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:<sup>1</sup>

- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار وارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين؛
- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، فالعوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية؛
- **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات إختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة. دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة؛
- **العوامل السياسية والقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين والقرارات.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من التغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، التعليم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص كالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص72.

## المطلب الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المؤسسة.

إن الوضع الذي تعيشه المنظمات في الوقت الراهن وما صاحبه من تغيرات وتحديات سواء داخلية أو خارجية أدى لمزيد من الضغط عليها لإجراء الكثير من التغييرات في أنظمتها تجلى ذلك في التخلي عن بعض الأساليب التقليدية في الإدارة مثل المركزية والفردية في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات.

وفي نفس الوقت برزت الكثير من الأساليب التي تحمل في مضامينها العديد من المفاهيم الحديثة مثل التفويض والتمكين والقيادة التشاركية وإلى غير ذلك من المفاهيم التي لم تكن دارجة من قبل، ويعد التعلم التنظيمي إحدى هذه التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها. إذ انه يعتبر ظاهرة جماعية لاكتساب وتطوير المهارات ويصبح ممكنا عندما يكون الأفراد في المنظمة يجدون أنفسهم في مواجهة موقف ما يتطلب حلا للمشكلة المطروحة.

من جهة أخرى فإن التعلم التنظيمي يعتبر عملية كشف الأخطاء و تصحيحها،<sup>1</sup> وبالتالي عندما تحاول المنظمة اكتشاف أخطاءها سواء كانت هذه الأخطاء تكمن في طريقة استغلالها لمواردها من أجل تحقيق أهدافها أو في تقليل تكلفة استخدام هذه الموارد، فإن هذه المنظمة تعمل على تحسين فعاليتها وكفاءتها وبالتالي فهي تحسن من أدائها وبناء على ذلك هنالك علاقة مباشرة بين التعلم والأداء إذ أن الهدف من التعلم التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة مهاراتهم المختلفة ومحاولة اكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع.

فقد أثبتت الدراسات التي أجراها الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء في المؤسسة، نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- انه يقدم أفكارا وتصورات جديدة عن أداء المؤسسة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة المنتجة والمستقطبة من مختلف المصادر وحسن استغلالها؛

<sup>1</sup> Mokabili asma et chicha nawel ,**Le rôle de l'apprentissage organisationnel dans la mise en œuvre d'un avantage concurrentiel**, étude de cas :LG électroniques, journal of business administration and economic studies, vol (06), issu (01), 2020, p :241.

<sup>2</sup> محمد شنونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد(33)، 2014، ص 113-114.

- يزيد من مستويات الابداع التنظيمي عبر عملية التجديد التي يتم تشجيعها، والسعي إلى التغيير التنظيمي بما يستجيب لطموحاتها وأهدافها؛
- يشجع التعلم التنظيمي الانفتاح على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المؤسسات من الاستجابة إلى الاحداث و التطورات ورصد كل المؤثرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة؛
- يعد التعلم بالنسبة للمؤسسة الاداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات؛
- يساعد على التعلم من المنافسين والزبائن والموردين، والاستفادة من الاخطاء المصححة التي تدخل ضمن الخبرات والتجارب المعرفية للمؤسسة في مجال التطوير والتراكم المعرفي في الذاكرة التنظيمية؛
- يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون وتشكيل فرق عمل ذات قدرة عالية على التكيف مع كل المستجدات، وقادرة على توظيف الخبرات والتجارب.

## خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن إستخلاص أن المؤسسات الحديثة في سعيها لأن تكون مؤسسات متعلمة، لا بد أن تركز إهتمامها على التنمية المستمرة وتطوير قدرات ومهارات عاملها من أجل الوصول لهدفها، يتحقق هذا إلا بوجود التعلم التنظيمي الذي يعتبر نتيجة تفاعل بين جميع افراد المؤسسة إذا فهو متعلق بكل مستويات التعلم الفردية والجماعية او التنظيمية، حيث انه يتعلق اساسا بالمعرفة داخل المؤسسة اذا فان جميع النماذج التي تناولت التعلم التنظيمي تدرس كيفية الحصول على المعرفة واستغلالها لتحقيق أهدافها. وأهم ما يلفت الإنتباه عند التعرض لهذا الموضوع هو أنه يشكل وسيلة لتحسين أداء المنظمة وثمره من ثماره لكونه يمكن المنظمة من الارتقاء إلى منظمة متعلمة.

ومن بين اهداف هذا الفصل توضيح العلاقة والترابط الكبير بين التعلم التنظيمي والأداء حيث أن مستوى الأداء يعكس طبيعة التعلم التنظيمي الحاصل فان كان الاداء في تحسن فالتعلم ايجابي والا فالتعلم الحاصل وهمي.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر تبسة

## تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإطار النظري للدراسة، وذلك بتوضيح علاقة التعلم التنظيمي بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تم طرح المفاهيم الأساسية وتحديد أبعاد ومضامين كل متغير على حدى، ثم الربط بينهما للتفصيل في العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء.

وللتحقق من فرضيات الدراسة والوصول إلى إجابات نهائية للأسئلة المطروحة، تم إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني، بدراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تمثلت في:

- المبحث الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر
- المبحث الثاني: التصميم العملي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الاول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

يعتبر قطاع اتصالات الجزائر من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الاقتصاد، حيث يسعى هذا القطاع بكل مؤسساته ومنها وكالة تبسة إلى الوصول لأحدث التقنيات التكنولوجية في ميدان الاتصال، ومن هنا سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر وكذلك التطرق لوكالة تبسة من أجل التعرف على اهم عروضها وخدماتها.

## المطلب الاول: تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الاعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الاصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم انشاء سلطة ضبط مستقلة اداريا وماليا ومتعاملين احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي اطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح سوق المنافسة ليشمل فروع اخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شكل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 بالتالي اصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.<sup>1</sup>

بطاقة تقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر:<sup>2</sup>

- المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16130؛
- سجل تجاري: رقم B020018083؛
- رقم التعريف الجبائي: 000216299033049؛

<sup>1</sup> [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، بتاريخ: 2022/03/06.

- البند الضريبي: 162938382؛
- رقم التعريف الاحصائي: 000216290656936؛
- موقع الأنترنت: www.algeriatelecom.Dz؛
- شعار المؤسسة: إختياركم الامثل.

### أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر تعمل في عالم التكنولوجيا الإعلام والاتصال، ذلك بأربع أهداف هي<sup>1</sup>:

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستخدمين، وبالخصوص المناطق الريفية؛
  - زيادة وتنمية في وجود الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة تشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات؛
  - تطوير الشبكة الوطنية المحلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام؛
  - المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر.
- وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:
- تمويل مصالح الاتصالات بما سمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
  - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة؛
  - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

### المطلب الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة- مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة -

يعتبر قطاع الاتصال في الجزائر من بين القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في هياكلها وتقنياتها وخدماتها وهذا باستعماله لتكنولوجيات الاتصال الحديثة، حيث يستم في هذا المطلب التعرف على وكالة تبسة، بالإضافة إلى أهم خدماتها وعروضها.

<sup>1</sup>[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

## أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات، وهي مؤسسة حديثة النشأة بدأت نشاطاتها رسمياً في 1 جانفي 2003، وهي عبارة عن مؤسسة ذات اسهم برأس مال قدره 50000000000 دينار جزائري والمسجلة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت شعار B001808302 وهي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية وتهدف اساسا للوصول الى تكنولوجيا احداث في ميدان الاتصال .

ويتضح مما تقدم ان مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية، هادفة لخدمة عملاءها في مجال الاتصالات كحقل للتطوير بفعل الثروة التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات والاتصال.<sup>1</sup>

## ثانياً : خدمات وعروض اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة الى تنمية علاقاتها مع زبائنها من خلال كسب رضاهم، وذلك بتقديم خدمات ذات جودة عالية، وعروض مميزة.

## 1- خدمات اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

تتمثل اهم الخدمات التي تقدمها - وكالة تبسة- لاتصالات الجزائر، في خدمتي الهاتف الثابت والانترنت:<sup>2</sup>

**خدمات الهاتف الثابت:** تعرض وتمنح اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية تضمن لمعاملتها جودة عالية في نوعية المكالمات وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني حيث يتمثل سعر المكالمات المحلية ب (3 دج / للدقيقة) للهاتف الثابت و(8 دج /د) للهاتف النقال، اما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر.

وتعرض وكالة تبسة لاتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:

- اعلام بنداء الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمات بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية؛

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، بتاريخ: 2022/03/06.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، بتاريخ: 2022/03/10.

- المكالمات دون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله، وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور خمسة ثواني يتم تشكيل هذا الرقم آلياً، حيث ان هذه الخدمة موجهة الى الاشخاص المعاقين، والاشخاص المسنين والاطفال الصغار؛
- المحاور الثلاثية: تمكن من ربط الاتصال بين ثلاث مشتركين في نفس الوقت، وبفضل هذه الخدمة ويمكن اجراء اجتماعات بعيدة المدى؛
- تحويل المكالمات: هذه الخدمة تسمح للمشارك ان يحول كل المكالمات التي تأتيه الى رقم اخر يختاره؛
- ترقيم مختصر: تسمح هذه الخدمة باستبدال الارقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة اصل الى 10 ارقام برقم واحد؛
- التعريف برقم طالب المكالمات: تمكن هذه الخدمة من كشف رقم طالب المكالمات الواردة الى جهاز المشترك؛
- اقفال الاستعمال الدولي: هذه التقنية تجعل الشخص قادرا على اقفال الاستعمال الدولي من جهازه.

خدمة الانترنت: تتمثل خدمة الانترنت التي تقدمها اتصالات الجزائر تبسة في خدمة الانترنت جواب وهي الخدمة التي تم انشاؤها بناء على اعادة هيكلة خدمات الانترنت انيس، ايسي، فوري، فأصبحت خدمة جواب مهمتها وضع خبراتها وطموحاتها وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحهم من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة تسمح بحرية الابحار في شبكاتهما، كما تقدم خدمات الوايفاي Wi-Fi التي تسمح للمشاركين باستعمال الانترنت من جهاز كومبيوتر محمول، والهواتف الذكية، واللوحات الالكترونية.

## 2- عروض اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

تتمثل اهم العروض في:<sup>1</sup>

**عروض الهاتف الثابت:** تتمثل اهم هذه العروض في عرض ايدوم فيكس (fix idoom) هي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي اي وقت للهاتف الثابت، وهي متوفرة بأرصدة 250 دج، و1000 دج، كما يستفيد المشتركون في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.

**عروض الانترنت:** تتمثل عروض الانترنت التي تقدمها المديرية في:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، بتاريخ: 2022/03/10.

● عرض 4G LTE: ظهر خلال سنة 2015 وهو يمثل تكنولوجيا الجيل الرابع، حيث يمثل مرحلة جديدة الا وهي مرحلة سرعة التدفق العالية، حيث تسمح لزيائنها بالاستفادة من الانترنت دون الحاجة الى الهاتف النقال او الكوابل او غيرها، لا يكفي الحصول على المودم فقط وتتمثل خدماتها في:

- خدمات موجهة للزيائن والخواص: حيث يستفيد الزيائن الخواص من عرض يمكنهم من التحميل بسرعة تدفق قصوى يمكن ان تصل الى (50 ميغابايت/ثا) وبعد استفادتها من الاتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر ب (51 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود الى غاية استقراء مده الصلاحية، ويمكنهم تعبئة حسابهم في اي وقت عبر الانترنت باستعمال بطاقة التعبئة (1 جيجا اوكتي ب 1000 دج/شهر)، و(3 جيجا اوكتي ب 2500 دج/شهر)، و(5 جيجا اوكتي ب 3500 دج/شهر) و(10 جيجا اوكتي ب 4500 دج/شهر)

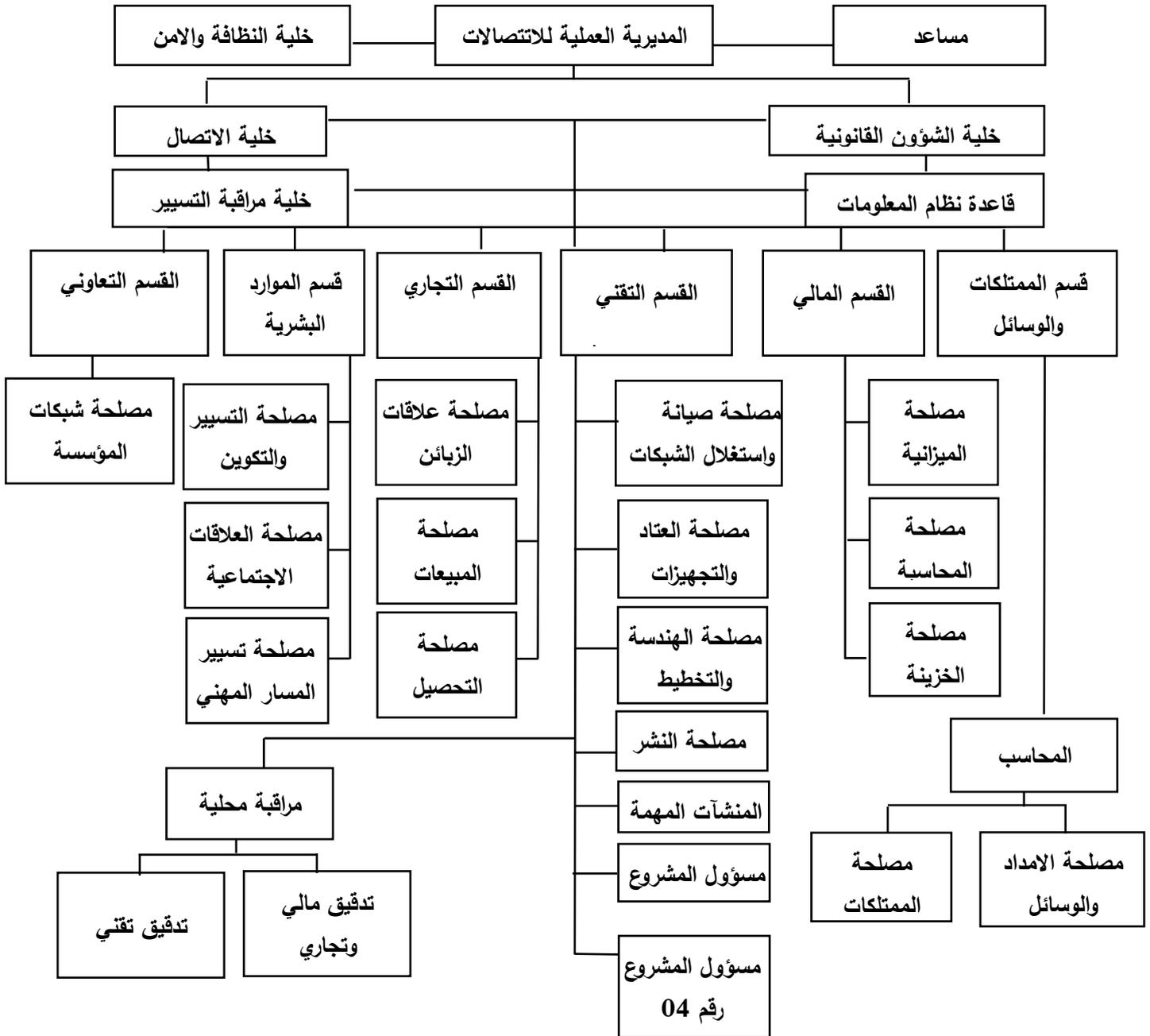
- خدمات موجهة للزيائن المهنيين: حيث تمكنهم من اجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق التي يمكن ان تصل الى (15"ميغابايت/ثا) لحجم استهلاك يقدر ب (10 جيجا اوكتي)، بعد استنفاد الحصة يستفيدون من خدمة الاتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر ب (512 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود الى غاية انتهاء فترة الصلاحية.

● عرض ايدوم ديزال Idoom Adsl: هي بطاقات تمكن الزيائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي أي وقت مهما كان تدفق اتصالاتهم وتتمثل عروضها في (1ميغابايت ب 1600 دج لشهر)، و(2ميغابايت ب 2100 دج لشهر) و(4ميغابايت ب 3200 دج لشهر) و(8 ميغا بايت ب 5000 دج لشهر).

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

تعمل كل مؤسسة على وضع هيكل تنظيمي يساعدها في التحكم الجيد في المؤسسة، وفيما يلي سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر -وكالة تبسة-



المصدر: مصصلحة الموارد البشرية بوكالة تبسة لاتصالات الجزائر

يعتبر الهيكل التنظيمي الاطار الموزع و المحدد لمسؤوليات الافراد بالمديرية على اختلاف مستوياتهم، ويمكن عرض

أهم المهام والمسؤوليات لاتصالات الجزائر وكالة تبسة فيما يلي:

### 1- قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

- مصلحة تسيير التكوين: يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين في الجامعات ومراكز التكوين؛
- مصلحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين وبين الموظف والادارة من جهة اخرى؛
- مصلحة المسار المهني: مهمته متابعة مسار اجور الموظفين والتسيير الاداري لهم.

### 2- القسم التجاري: يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوي الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات)؛
- مصلحة المبيعات: تحرس على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية؛
- مصلحة المنازعات: ويتم الاهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الاخطاء في الفواتير.

### 3- القسم التقني: وتتمثل مصالحه في:

- مصلحة صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الاساسية ضمان لاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها؛
- مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل واجهزة الاعلام الآلي... الخ؛
- مصلحة التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الانترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن؛
- مصلحة الهندسة والتخطيط: مهمتها الاساسية تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة او فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات؛
- مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية؛
- الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة حقيقة التوسعات في الشبكات وضمناء بناء المشاريع الجديدة للتوسع؛
- مصلحة رئيس المشاريع: هو المسؤول عن تكنولوجيا الجديدة التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الالياف البصرية؛

- مصلحة المراكز التقنية: هي المسؤولة عن ارسال الفرق لتصليح الاعمال.

### 4- القسم المالي: يضم هذا القسم المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية: وتهتم بإعدادات الميزانيات السنوية للمديرية؛
- مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي؛
- مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

#### 5- قسم الممتلكات والوسائل: يتكون هذا القسم من المصالح التالية :

- مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الاوراق واجهزة الاعلام الالي والكوابل...الخ؛
- مصلحة الامداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون وتوفير احتياجات مختلف الاقسام والمصالح من الاوراق واجهزة الاعلام والمكاتب...الخ؛
- مكتب الممتلكات: مهمته الاساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

#### 6- مكتب الشؤون القانونية

تتمثل اهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة او بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين وتعمل ايضا على تمثيل المؤسسة امام مختلف الجهات القضائية والتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين والمشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات، بالإضافة الى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى امام الجهات القضائية

#### 7- قاعدة نظام المعلومات: ويتم على مستوى هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها

#### 8- الخلايا: بدورها مجزأة الى عدة خلايا فرعية (مكاتب) تتمثل في:

- خلية النظافة والامن: تتمثل مهامها في تنظيم الامن الداخلي للمؤسسة وكذا الاهتمام بجانب النظافة؛
- خلية الاتصال: تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من اعطاء التصريحات للصحافة وتقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات؛
- خلية مراقبة التسيير(مكتب لوحة القيادة): مهمتها الاساسية تقييم اعمال كل الاقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه واكتشاف الانحرافات وايجاد حلول لها.
- 9- التفتيش المحلي: تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

## المبحث الثاني: التصميم العملي للدراسة

تم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية على عينة من موظفي وكالة تبسة لاتصالات الجزائر. حيث يتم على مستواه التعرف على واقع استخدام الوكالة للتعلم التنظيمي وكيفية إختيار مجتمع الدراسة، نموذجها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الاستمارة وتوزيعها وكذلك التعرف على الأساليب الاحصائية المستخدمة.

## المطلب الاول: نتائج المقابلة المتعلقة بواقع التعلم التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

سيتم في هذا المطلب اسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري فيما يخص التعلم التنظيمي وأداء المؤسسة على الواقع العملي، وهذا بالاعتماد على اجراء دراسة تطبيقية على مستوى وكالة تبسة لاتصالات الجزائر حيث تعد هذه الاخيرة من أهم مؤسسات الجزائر نظرا لمركزها الكبير في قطاع الاتصال.

ومن أجل الوصول الى المعلومات اللازمة بموضوع الدراسة تم اجراء مقابلة مع الموظف الذي يشغل منصب نائب مدير، وكانت اجابات الاسئلة كالتالي:<sup>1</sup>

س1- هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- عملية التعلم التنظيمي ومنذ متى؟

ج1- نعم، تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- عملية التعلم التنظيمي منذ افتتاح الوكالة.

التعلم التنظيمي عملية مؤدية الى تحسين العمل من خلال المعرفة الفضلى والفهم الاحسن، تنظر لها الوكالة كإحدى أولوياتها في العمل يتم من خلالها اكتساب معلومات ومعارف جديدة تؤدي الى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءة أفرادها.

س2- هل توجد مصلحة خاصة بالتعلم التنظيمي، ومن المسؤول عن هذه العملية في الوكالة؟

ج2- نعم توجد في الوكالة مصلحة خاصة بهذه العملية وهناك موظف مكلف بها.

يندرج تحت قسم الموارد البشرية مجموعة من المصالح (مصلحة تسيير التكوين، مصلحة العلاقات الاجتماعية، مصلحة المسار المهني) بالنسبة لعملية التعلم التنظيمي تهتم به مصلحة تسيير التكوين حيث تقوم بتنظيم الدورات التعليمية للموظفين داخل وخارج الوكالة.

بعد معرفة أن هناك موظف مكلف بعملية التعلم التنظيمي، تم توجه له من اجل استكمال بقية الاسئلة.

س3- هل تعتبر عملية التعلم التنظيمي مستمرة أم دورية في وكالة تبسة؟

ج3- نعم، تعتبر وكالة تبسة عملية التعلم التنظيمي عملية مستمرة.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم(02)

ترى وكالة تبسة لاتصالات الجزائر أن عملية التعلم لا بد أن تكون عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين فيها ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة مؤسستهم. حيث تتم في قسم الموارد البشرية القيام بدورات تعليمية لثلاث مقاييس تتمثل هذه المقاييس في التوظيف (recrutement)، لوحة القيادة (tableau de bord) وقانون العمل (code de travail) والتي بدأت من سنة 2019 إلى غاية 2021، في حين القسم التجاري شملت الدورة التعليمية أيضا ثلاث مقاييس تمثلت في إقناع الزبائن، علاقات الزبائن، مبيعات وتتم مرحلة التعلم على مستوى المعهد الوطني للتنمية الصناعية (inpd) ببومدراس، حيث لكل من مقياس إقناع الزبائن ومبيعات تم الاستفادة من هذه الدورة ستة موظفين بتاريخ 3 أبريل 2022، بينما مقياس علاقات الزبائن استفاد منه موظف واحد وذلك في شهر مارس من نفس العام، بالنسبة لقسم الممتلكات ومكتب الشؤون القانونية يتم تلقي الموظفين المختصين بهذين القسمين تعليمهم على مستوى معهد ببرج الكيفان، أما في معهد قسنطينة والذي يعتبر واجهة الشرق يقوم بعمل دورات تعليمية لفائدة موظفي القسم التقني.

تلقي اربع موظفين من الوكالة دورة تعليمية لمسؤول نقطة حضور اثنان منهم بتاريخ 2 جانفي 2022، بينما اثنان اخران بتاريخ 16 مارس 2022. أيضا تقوم الوكالة بعمل ندوات تعليمية لموظفيها تتراوح مدتها من ثلاث إلى خمس ايام، آخر ندوة قامت بها كانت بتاريخ 20 فيفري إلى 24 فيفري 2022 استفاد منها 16 موظف.

س4- بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة تبسة- هل تشجع التعلم الفردي أم الجماعي أم التنظيمي؟  
ج4- جميعهم معا.

تعتبر وكالة تبسة عملية التعلم التنظيمي تدعم القدرة على الابداع والابتكار لدى موردها البشري لذا تعمل على تشجيعه من اجل رفع كفاءتها الانتاجية حسب حاجتها، في بعض الاحيان عندما يرى الموظف تقصير من قبله في عمله أو عدم فهمه للعمل المطلوب منه يقوم بالبحث والتعلم بنفسه من اجل تحسين أداءه، أما في الحين الآخر فعندما ترى الوكالة ضعف في الأداء وتستطيع تداركه داخلها، تشجع الموظفين على العمل الجماعي من اجل التعلم بطريقة تعاونية وتشاركية، وعندما تدرك أنها لا تستطيع تداركه فتقوم ببعثات خارج الوكالة لضمان الجودة الكلية لعملية التعلم.

س5- هل تتم متابعة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي؟

ج5- بالطبع، فهو أمر ضروري.

يجب على الوكالة متابعة التغيرات البيئية من خلال توقع ما يحدث في البيئة المحيطة بها، والاستعداد لوضع الخطط للتكيف مع هذه الاحداث وجعلها بقدر الامكان تعمل لمصلحتها، فكلما ازدادت التغيرات في البيئة ازدادت حاجة الوكالة للتعلم من أجل مواكبة هذه التغيرات.

س6- هل هناك عوامل تعيق عملية التعلم في الوكالة؟

ج6- احيانا تواجه عملية التعلم عراقيل لكن سرعان ما يتم تداركها ومواجهتها.

قد تصطدم اي مؤسسة عند تبنيها أو تطبيقها لاستراتيجية أو تقنية جديدة البعض من العوائق التي تقف أمامها ولعل أكثر العوائق الرائجة قلة الموارد المالية، كذلك الأمر بالنسبة لوكالة تبسة لاتصالات الجزائر فعدم تخصيص الموارد الكافية من قبل السلطات المعنية يشكل عائق أمام النهوض بالجانب التعليمي لدى الموظفين والوكالة.

ولا يمكن للتعلم التنظيمي أن يتطور ويتقدم في وكالة تبسة الا اذا توافرت فيه جملة من العوامل التي تساعد على تحطيط العوائق التي تقف أمامه، ففي بعض الأحيان نظرا لقلة الموارد المالية من أجل حصول عملية التعلم في وقتها يتم دفع جميع المستحقات اللازمة من طرف الموظف بنفسه (مصاريف نقل، إقامة...) مع تقديم جميع الاثباتات (فاتورات) لكي يتم تعويضه من قبل الوكالة بجميع المصاريف التي تم استخدامها خلال فترة التعلم.

س7- هل توجد قاعدة بيانات من أجل الحصول على المعلومات بسرعة؟

ج7- نعم، توجد قاعدة بيانات من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين.

قاعدة البيانات هي مجموعة منظمة من المعلومات، البيانات المخزنة تتم عادة بصيغة إلكترونية أو في نظام كمبيوتر تستخدم لدعم أنشطة المؤسسة. يمكن النظر إليها كمستودع للمعلومات التي يتم تعريفها مرة واحدة ثم الوصول إليها من قبل العديد من المستخدمين، الهدف منها انشاء بيئة متكاملة لحفظ وتخزين كمية البيانات التي تخص جهة او مؤسسة معينة مع التركيز على طريقة تنظيم البيانات بحيث تكون نموذجية.

بعد القيام بالدورات التعليمية على مستوى وكالة تبسة يتم توثيق كل المعلومات والمعارف المتحصل عليها إلكترونيا في الملفات الشخصية لكل موظف لتسهيل الحصول عليها في حين آخر عند الحاجة إليها إضافة إلى معرفة القدرات التي يمتلكها الموظف بسرعة، اما المعلومات والبيانات الخاصة بالدورات المقامة خارج الوكالة يتم توثيقها آليا من قبل المعاهد المقامة بها هذه الدورات وترسل إلى الوكالة من أجل الاحتفاظ بها.

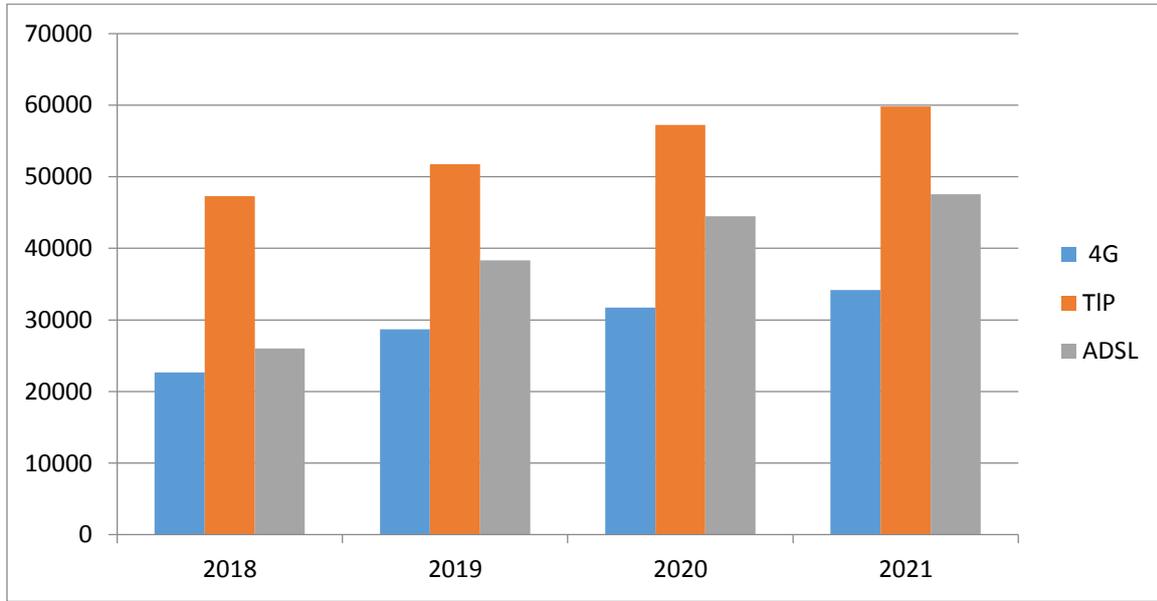
س8- هل نجحت عملية التعلم في رفع أداء الوكالة؟

ج8- نعم، نجحت عملية التعلم في رفع أداء الوكالة فهي الرائدة في مجال الاتصال

من أجل معرفة إذا كانت عملية التعلم ناجحة لا بد من معرفة عدد المشتركين والمستفيدين من خدمات الوكالة<sup>1</sup> وكذلك معرفة عدد المبيعات المتوقعة والفعالية.

والشكل الموالي يوضح عدد المشتركين في وكالة تبسة لاتصالات الجزائر

الشكل رقم (03): عدد المشتركين (4G.TLP.ADSL) في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على وثائق مقدمة من طرف مصلحة المبيعات (القسم التجاري).

الشكل الموضح أعلاه يبين عدد المشتركين لجميع عروض وكالة تبسة لاتصالات الجزائر ( 4G-ADSL \_TLP ) في السنوات ( 2018-2019-2020-2021).

● عرض 4G: حسب الشكل فإن عدد المشتركين في هذا العرض في تزايد، قدر في سنة 2018 ب 22650 مشترك، بينما في سنة 2019 ب 28680 مشترك، أما في سنة 2020 فقد قدر ب 31740 مشترك، في حين انه في سنة 2021 قدر ب 34154 مشترك، هذا التزايد راجع الى أن هذا العرض يمثل مرحلة جديدة وهي سرعة التدفق العالية، حيث تسمح للمشاركين بالاستفادة من الانترنت دون الحاجة إلى الكوابل وغيرها.

● عرض الهاتف النقال: حسب الشكل فإن عدد المشتركين في هذا العرض في تزايد أيضا، قدر في سنة 2018 ب 47300 مشترك، بينما في سنة 2019 ب 51743 مشترك، أما في سنة 2020 قدر ب 57220 مشترك، في حين انه في سنة 2021 قدر ب 59795 مشترك. هذا التزايد راجع إلى أن هذه العروض يستفيد منها المشتركين من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية، كما يضمن لمتعامليه جودة عالية في نوعية المكالمات.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (03)

• **عرض ADSL** : حسب الشكل فإن عدد المشتركين في هذا العرض في تزايد كبير قدر في سنة 2018 ب 26000 مشترك، بينما في سنة 2019 ب 38305 مشترك، أما في سنة 2020 قدر ب 44480 مشترك، في حين انه في سنة 2021 قدر ب 47550 مشترك، هذه البطاقة تمكن الزبائن من تعبئة حساباتهم بكل بساطة وفي أي وقت، مهما كان تدفق اتصالاتهم تتمثل عروضها في (1ميغابايت ب 1600دج للشهر) و(2ميغابايت ب 2100دج للشهر) و(4 ميغابايت ب 3200 دج للشهر) و (8 ميغابايت ب 5000 دج للشهر) سهولة التعامل بهذه العروض جعلت معظم المشتركين يتجهون نحو هذا العرض.

والجدول التالي يمثل عدد المبيعات للسنوات 2019.2020.2021.2022

الجدول رقم(02): عدد مبيعات وكالة تبسة لاتصالات الجزائر

الفعلي			المتوقع			السنوات
ADSL	TLP	4G	ADSL	TLP	4G	
5331	5428	3976	7000	7500	8000	2019
5152	5327	4556	6600	5000	4500	2020
3903	1277	3396	4400	1400	3400	2021
/	/	/	3903	1277	3396	2022

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على وثائق مقدمة من طرف مصلحة المبيعات(القسم التجاري).

من الجدول الموضح أعلاه يتبين ان :

- **عدد المبيعات لسنة 2019**: شهدت المبيعات الفعلية لسنة 2019 انخفاض بالنسبة لتوقعات الوكالة، فبالنسبة لعرض 4G فقد حققت المؤسسة نسبة 50٪ من المبيعات المتوقعة، أما عرض ADSL فقد حققت 76٪ وعرض الهاتف النقال فقد حقق نسبة 72٪، هذا الانخفاض راجع الى الجائحة التي عاشها العالم.<sup>1</sup>
- **عدد المبيعات لسنة 2020**: حققت سنة 2020 نسبة مرتفعة من المبيعات، حيث تحطت المتوقع فقدرت نسبة عرض الهاتف 106.54٪ اما نسبة 4G ب 101.24٪ ونسبة عرض الهاتف فقد حقق نسبة 78.06٪، هذا الارتفاع راجع الى نجاح الدورة التعليمية التي تلقاها موظفو القسم التجاري.<sup>2</sup>
- **عدد المبيعات لسنة 2021**: شهدت هذه السنة فرق بين عدد المبيعات المتوقعة والفعلية بنسبة قليلة جدا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (04)

<sup>2</sup> نظر الملحق رقم (05)

<sup>3</sup> نظر الملحق رقم (06)

- عدد المبيعات لسنة 2022: في هذه السنة لا نستطيع التعرف على عدد المبيعات الفعلي حتى 2022/12/31 بينما كان العدد المتوقع كما هو موضح في الجدول أعلاه.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: مجتمع، عينة ونموذج الدراسة

تتطلب كل دراسة تحديد العينة المستهدفة والتي تعكس مشكلة الدراسة وذلك بغية التأكد من ان المعلومات التي سيتم جمعها تسمح بالإجابة على اسئلة البحث بالشكل المطلوب لذلك يستلزم على الباحث تحديد كل ما يتعلق بذلك من مجتمع وعينة ونموذج الدراسة.

#### اولا: مجتمع الدراسة

يتمثل في جميع الافراد او الاشياء اللذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث ان يعمم عليها نتائج دراسته.

حيث تمثل مجتمع هذه الدراسة في موظفي شركة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### الجدول رقم(03): تعداد و تصنيف الموظفين بشركة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

التعداد	المهنة
01	مدير
03	اطار مسير
07	رؤساء الاقسام
13	رؤساء المصالح و المكاتب
136	الاطارات
13	المهندسين
37	عمال التحكم
59	عمال التنفيذ
269	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المسار المهني على مستوى شركة اتصالات الجزائر وكالة تبسة بتاريخ 2022/03/24.

<sup>1</sup> نظر الملحق رقم (07)

اذن فالجدول الموضح اعلاه يبين عدد موظفي وكالة تبسة لاتصالات الجزائر (269 موظف) والمصنفة كل حسب المنصب الذي يشغله من مدير اطار مسير، رؤساء الاقسام والمصالح، اطارات، مهندسين عمال تحكم وعمال تنفيذ يعملون جميعا من اجل تحقيق هدف مؤسستهم وتقديم خدمات في المستوى المطلوب لعملائهم.

#### ثانيا: عينة الدراسة

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ، ومثلة لعناصر المجتمع افضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله. او مجموعة الافراد المشاركون بشكل فعلي في الدراسة، هؤلاء الافراد الذين يتم اجراء المقابلات معهم او تطبيق الاختبارات والاستبيانات عليهم.

ولحسابها توجد العديد من المعادلات او الصيغ الرياضية والتي نذكر منها (معادلة Steven Thompson, معادلة Herbert Larkim, معادلة taro yamane .... وغيرهم)، حيث توجد لكل منهم طريقة في حساب حجم العينة، ومنه تم الاقتصار على استخدام طريقة معادلة Steven Thompson والتي تتوافق مع المعاينات الاحتمالية باعتبار ان الهدف من الدراسة هو التعميم، وهذه المعادلة تكتب وفق للصيغة التالية :

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{\left[ \left( N - 1 \right) \left( \frac{d^2}{z^2} \right) + P(1 - P) \right]}$$

حيث أن:

- N: حجم المجتمع

- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0,95) وتساوي (1,96)

- d: نسبة الخطأ و تساوي (0,05)

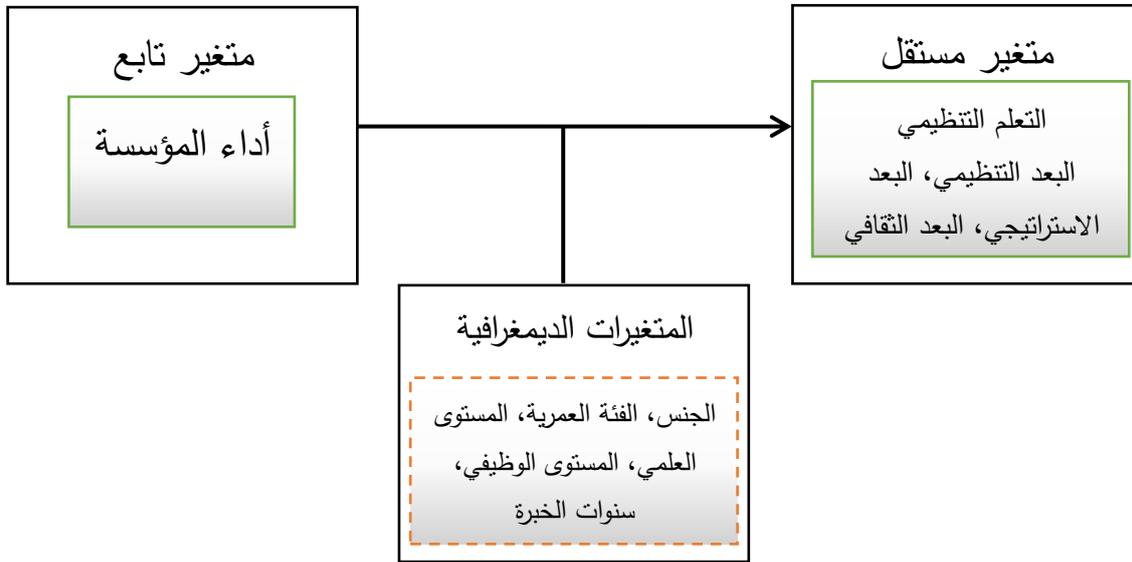
- P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0,50)

ومنه اختيرت عينة الدراسة من بين موظفي شركة اتصالات الجزائر تبسة والبالغ عددهم 269 موظف، وذلك بعد الحصول على عدد جميع العمال من خلال قاعدة البيانات في مصلحة المسار المهني، تم اختيار 50 موظف من مجتمع الدراسة لتكون عينة البحث ثم تم توزيع الاستبيان عليهم من أجل معرفة آراءهم حول موضوع التعلم التنظيمي ودوره في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

#### ثالثا: نموذج الدراسة

من اجل التوصل الى اجابة نهائية للإشكالية الرئيسية للدراسة تم تجزئة متغيرات الدراسة بالشكل التالي حيث تم التحصل على النموذج التالي:

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات الواردة في الفصل الاول

الشكل أعلاه يوضح نموذج الدراسة مع تبيان متغيراتها، واحتمال وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث: طرق جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة

أولاً: طرق جمع البيانات

تم اللجوء الى استخدام مجموعة من الأدوات وذلك من أجل جمع البيانات اللازمة التي تمكن من فهم الظاهرة وتمثل في:

1. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الادوات المساعدة في الدراسة الميدانية، فمن خلالها يمكن ملاحظة سلوكيات عينة الدراسة وادراكاتهم وتطلعاتهم حول موضوع الدراسة.

2. **المقابلة:** هي استبيان شفهي او محادثة موجهة بين الباحث وشخص اخر او اكثر بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالظاهرة او موضوع الدراسة وتتم من خلال الاعتماد على التبادل اللفظي وتوجيه مجموعة من الاسئلة، فهي تعتبر أكثر طرق جمع البيانات الميدانية استخداما وأكثرها فعالية. ومن اجل الحصول على المعلومات المطلوبة في هذه الدراسة تمت مقابلة كل من :

- جدي توفيق: نائب المدير

- غريب وفاء: مصلحة المسار المهني

- يجاوي محمد الصادق: مصلحة تسيير التكوين

3. الاستبيان<sup>1</sup>: هو مجموعة من الفقرات والاسئلة والعبارات التي يحظرها الباحث بعناية في تعبيرها موضوع الدراسة في اطار الخطة الموضوعية، لتقدم الى عينة الدراسة من اجل الحصول على اجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة حيث انه تم الاعتماد في جمع بيانات هذه الدراسة على الاستبيان الموجه لعينة دراسة مكونة من 50 موظف من مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

كما تم الإستعانة في إعداد الاستبيان بمجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وجاء الشكل النهائي للاستبيان في جزئين رئيسيين نذكرهما في الآتي :

**الجزء الأول:** ضم البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي وكذلك سنوات الخبرة، هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان لتساعد على تفسير بعض النتائج وفهم بعض التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

**الجزء الثاني:** ضم هذا الجزء محورين

- المحور الأول: تضمن عبارات القياس الخاصة بأبعاد التعلم التنظيمي بمجموع (15 عبارة)، تهدف إلى توضيح كيفية تطبيق عملية التعلم في مؤسسة اتصالات الجزائر \_تبسة\_.
- المحور الثاني: تضمن عبارات القياس الخاصة بأداء وكالة تبسة لاتصالات الجزائر بمجموع (10 عبارات) ومنه الجدول التالي يلخص عدد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (04): عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة و الصالحة

التعيين	العدد	النسبة
مجتمع الدراسة	269	100%
عينة الدراسة	50	18.58%
الاستبيانات الموزعة	50	100%
الاستبيانات المسترجعة	49	98%
الاستبيانات الضائعة	01	02%
الاستبيانات الملغاة	00	00%

المصدر: من اعداد الطالبتين

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم(09).

يبين الجدول أعلاه مجتمع الدراسة المتمثل في 269 موظف، والتي كانت العينة 50 موظف بنسبة 18,58% من المجتمع ككل، حيث تم توزيع 50 استبيان وتم استرجاع 49 استبيان بنسبة 98%.

ثانيا: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحضير الدراسة

### 1- اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

تم اختبار مدى اعتدالية التوزيع، حيث إن العينة المدروسة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك قبل اختبار النموذج البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته، بهدف التعرف أولا على طبيعة الاختبارات التي ستطبق في الدراسة. فإن كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية، بينما إذا كانت تتبع توزيعا غير طبيعي؛ فمن الضروري تطبيق اختبارات غير معلمية. وعليه لا بد من توضيح ذلك:

#### الجدول رقم (05): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
أداء المؤسسة	10	0.100	0.200
التعلم التنظيمي	15	0.113	0.157

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن محوري الدراسة ذات مستوى دلالة أكبر من 5%، أي أن العينتين تتسمان بالاعتدال وتتبعان التوزيع الطبيعي، وبالتالي لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

### 2- معنوية وخطية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

للتأكد من أن العلاقة بين المتغير المستقل "التعلم التنظيمي" والمتغير التابع "أداء المؤسسة" خطية؛ تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط **Linear regression** والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): اختبار معنوية وخطية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.152	1	4.152	19.218	.000
الخطأ	10.155	47	.216		
الإجمالي	14.308	48			
المتغير المستقل: التعلم التنظيمي					
المتغير التابع: أداء المؤسسة					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة 19.218 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائية، وهذا يعبر عن خطية النموذج، وبالتالي فهو مناسب لتفسير العلاقة ومعرفة درجة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل.

### 3- ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبار **Cronbach's Alpha**، كما هو ممثل في

الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتيجة اختبار **Cronbach's Alpha**

الاستبيان ككل	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
	25	0.916	0.957

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) يتضح أن قيمة  $\alpha$  للاستبيان بلغت 0.916 أي بنسبة 91.6% تقريبا وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبانة، وبلغت قيمة معامل الصدق 0.957 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من الواحد 1، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة. وعليه فإن هذا المقياس ثابت

بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما قصدتها الطالبتان، ومنه يمكن اعتماده لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ: 91.6%.

#### 4- اختبار التعددية الخطية Multicollinearity

قبل إجراء اختبار الفرضيات لابد من التأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، ويتم ذلك من خلال اختبار التعددية الخطية بين المتغيرات الفرعية المستقلة، حيث يجب أن يكون معامل تضخم التباين VIF أقل من 5-<sup>1</sup>، وقيمة التباين المسموح به أكبر من 0.05، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(08): نتيجة اختبار التعددية الخطية

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
البعد الاستراتيجي	.464	2.157
البعد التنظيمي	.442	2.265
البعد الثقافي	.290	3.448
المتغير التابع: أداء المؤسسة		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة أقل من 5 وتتراوح قيمته بين (2.157-3.448)، كما أن قيمة التباين المسموح كانت أكبر من 0.05 وتراوحت بين (0.290-0.464)، ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وأن البيانات ملائمة لاختبار الانحدار.

<sup>1</sup> James G, Witten D, Hastie T, Tibshirani R. **An Introduction to Statistical Learning: With Applications in R.** 1st ed. 2013, Corr. 7th printing 2017 edition. Springer; 2013.

المبحث الثالث: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، تناول الجزء الاول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية التي تخص موظفي وكالة تبسة لاتصالات الجزائر و المتمثلة في:

أولاً: متغير الجنس

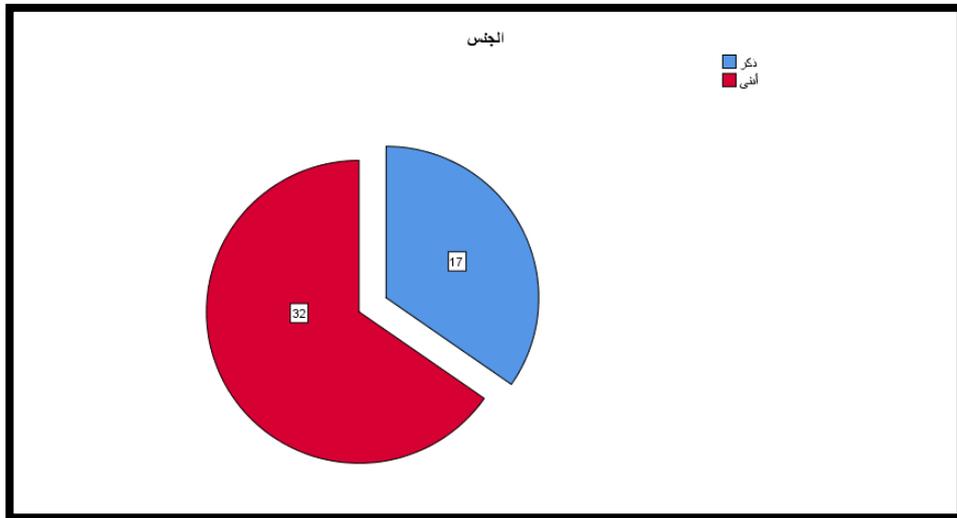
يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
34.7	17	ذكر
65.3	32	أنثى
100	49	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول رقم (09) والشكل رقم (05) أن 65.3% من العينة المدروسة هم من الإناث، و 34.7% من الذكور.

ثانيا: متغير الفئة العمرية

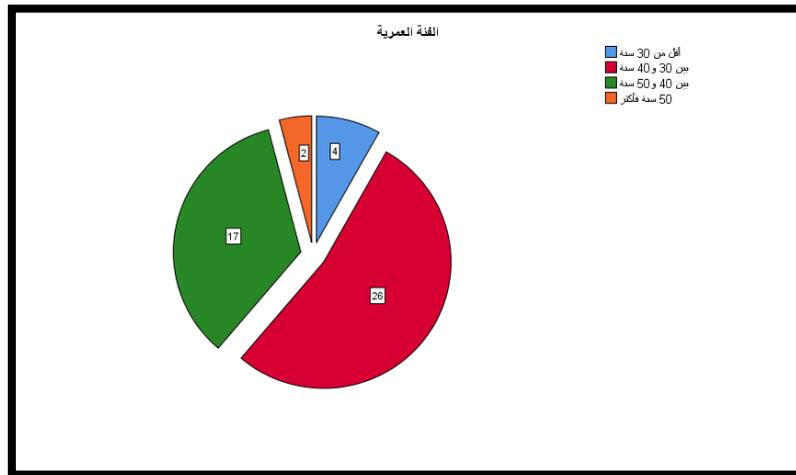
يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
8.2	4	أقل من 30 سنة
53.1	26	بين 30 و 40 سنة
34.7	17	بين 40 و 50 سنة
4.1	2	50 سنة فأكثر
100	49	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول رقم (10) والشكل رقم (06) أن 53.1% من العينة المدروسة سنهم بين 30 و 40 سنة، وتليها الفئة العمرية بين 40 و 50 سنة بنسبة 34.7%، ثم الفئتان العمريتان أقل من 30 سنة و 50 سنة فأكثر بنسبة 8.2% و 4.1% على التوالي.

## ثالثا: متغير المستوى العلمي

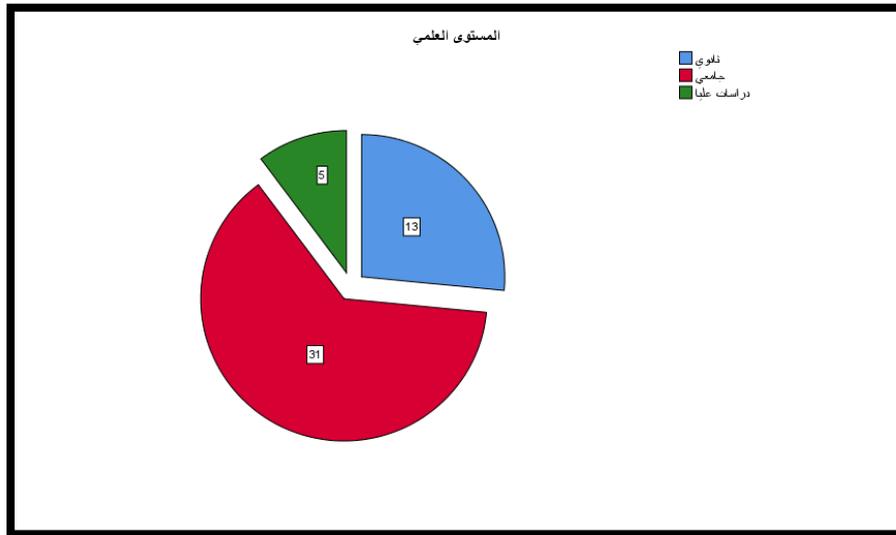
يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
26.5	13	ثانوي
63.3	31	جامعي
10.2	5	دراسات عليا
100	49	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول رقم (11) والشكل رقم (07) أن 63.3% من العينة المدروسة يملكون مستوى جامعي،

يليها المستوى الثانوي بنسبة 26.5%، ثم مستوى الدراسات العليا بنسبة 10.2%.

## رابعاً: متغير المستوى الوظيفي

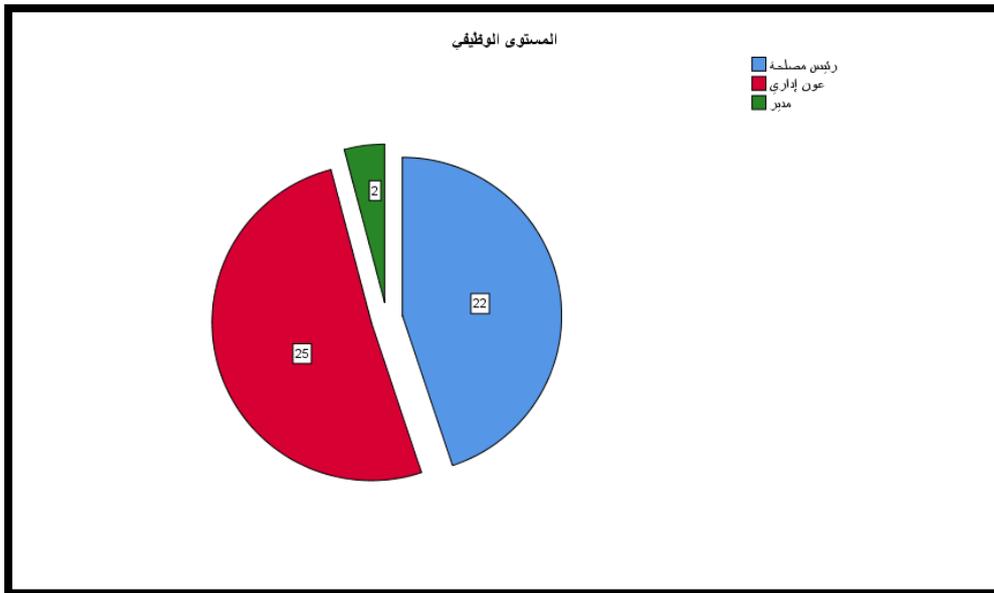
يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
44.9	22	رئيس مصلحة
51.0	25	عون إداري
4.1	2	مدير
100	49	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول (12) والشكل رقم (08) أن 51% من العينة المدروسة يشغلون منصب عون إداري ونسبة 44.9% يشغلون منصب رئيس مصلحة، ونسبة 4.1% يشغلون منصب مدير.

خامسا: متغير سنوات الخبرة

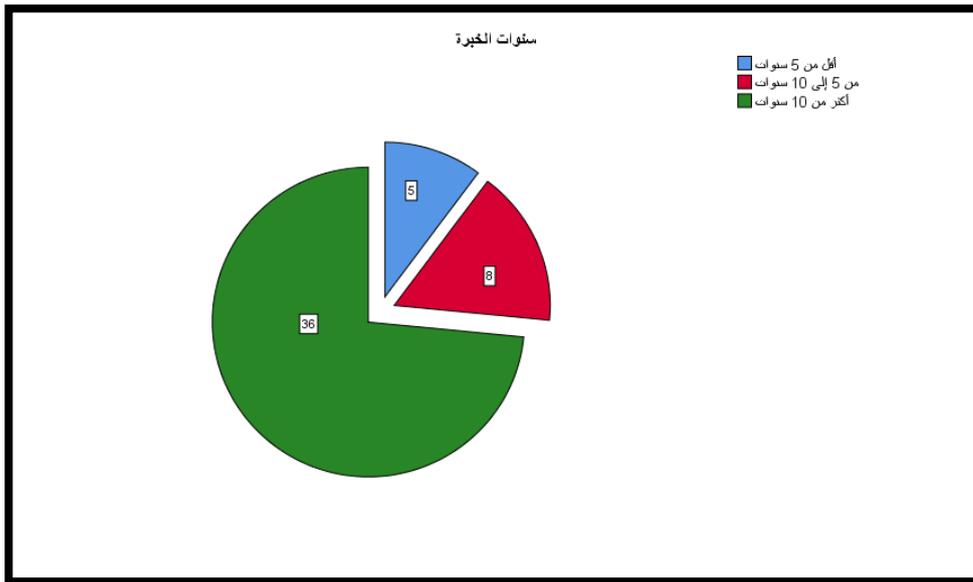
يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

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

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	10.2
من 5 إلى 10 سنوات	8	16.3
أكثر من 10 سنوات	36	73.5
المجموع	49	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول (13) والشكل رقم (09) أن 73.5% من العينة المدروسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، ونسبة 16.3% لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، أما نسبة 10.2% لها خبرة أقل من 5 سنوات.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد ترميز وتفريغ البيانات باستخدام برنامج SPSS V26، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي: ( $\leq 3.68$ ، مستوى تقييم مرتفع)، (من 3.67 إلى 2.34، مستوى تقييم متوسط)، ( $\geq 2.33$ ، مستوى تقييم منخفض)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا) ÷ عدد المستويات؛ أي:  $(5 - 1) \div 3 = 1.33$  وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض:  $1 + 1.33 = 2.33 \geq$ .

- مستوى تقييم متوسط:  $2.34 + 1.33 = 3.67$ ، أي من 2.34 إلى 3.67.

- مستوى تقييم مرتفع: من 3.68 إلى 5.

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور التعلم التنظيمي

الجدول رقم (14): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور التعلم التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1. تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها المستقبلية.	4.31	0.847	1	مرتفع
2. توجه المؤسسة أهدافها نحو تحقيق التكيف مع المتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بها.	4	0.89	3	مرتفع
3. تنظر المؤسسة إلى عملية التعلم كإحدى أولويات أهدافها المستقبلية.	4.12	0.927	2	مرتفع
4. تعتبر المؤسسة أن التعلم المستمر من أولوياتها.	3.84	1.048	5	مرتفع
<b>البعد الاستراتيجي</b>	<b>4.07</b>	<b>0.709</b>	/	مرتفع
5. يكافئ الأفراد نظير تعلمهم.	3.04	1.353	15	متوسط
6. يتعلم الأفراد من أخطائهم وفشلهم في العمل كما يتعلمون من نجاحهم.	3.67	0.966	7	متوسط
7. مناقشة الأخطاء تتم بهدف التعلم.	3.61	0.996	9	متوسط
8. يدلي الأفراد بأفكارهم ويبحثون عن معرفة أفكار الآخرين.	3.24	0.99	13	متوسط

متوسط	14	1.04	3.2	9. يحصل الأفراد على الوقت من أجل التعلم.
متوسط	12	1.12	3.49	10. يجدد الأفراد في المؤسسة المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.
متوسط	11	1.043	3.51	11. تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي بين العاملين لتوليد الأفكار الجديدة.
متوسط	/	<b>0.792</b>	<b>3.40</b>	<b>البعد التنظيمي</b>
مرتفع	6	1.08	3.8	12. تغير المؤسسة بصفة دورية المعايير التي على أساسها تقدم العاملين فرصة للتعلم.
مرتفع	4	1.029	3.94	13. تركز المؤسسة على نوعية المهارات والمعارف لدى الأفراد.
متوسط	8	1.037	3.61	14. تعترف المؤسسة بمبادرات أفرادها وتشجعهم.
متوسط	10	1.023	3.53	15. عادة يدعم الرؤساء في المؤسسة فرص التعلم.
مرتفع	/	<b>0.827</b>	<b>3.72</b>	<b>البعد الثقافي</b>
مرتفع	/	<b>0.688</b>	<b>3.73</b>	<b>التعلم التنظيمي</b>

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (14) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة حول البعد الاستراتيجي قدر بـ 4.07 أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3، وبانحراف معياري 0.709 يدل على درجة تشتت ضعيفة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 3.84 و 4.31 أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3، ما يعني أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يوافقون على ما جاء في عبارات هذا البعد وكان مستوى تقييمهم له مرتفعا.

ويتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة حول البعد التنظيمي قدر بـ 3.40 أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3، وبانحراف معياري 0.792 يدل على درجة تشتت ضعيفة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 3.04 و 3.67 أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3، ما يعني أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يوافقون على ما جاء في عبارات هذا البعد وكان مستوى تقييمهم له متوسطا.

أيضا يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة حول البعد الثقافي قدر ب 3.72 أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3، وانحراف معياري 0.827 يدل على درجة تشتت ضعيفة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 3.53 و 3.94 أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3، ما يعني أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة يوافقون على ما جاء في عبارات هذا البعد وكان مستوى تقييمهم له مرتفعا.

ومن خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة حول محور التعلم التنظيمي والذي يقدر ب 3.73 وانحراف معياري 0.688؛ يمكن القول إنهم يوافقون عما جاء في هذا المحور وكان تقييمهم له مرتفعا.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور أداء المؤسسة

الجدول رقم (15): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور أداء المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
16. أحرص على تحسين مهاراتي ومعارفي بشكل مستمر	4.1	0.797	4	مرتفع
17. أستطيع التعامل عندما تواجهني مشكلة أو عائق في عملي.	3.94	0.852	7	مرتفع
18. ارتكب الأخطاء في إنجاز المهام المطلوبة مني.	2.71	1.061	10	متوسط
19. استفيد مما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الابتكار في عملي.	4.12	0.807	3	مرتفع
20. تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها.	4.31	0.742	1	مرتفع

مرتفع	2	0.755	4.18	21. تتميز المؤسسة بتقديم خدمات بالجودة والسعر المناسبين للزبائن.
مرتفع	6	0.913	4	22. هناك تحسن في إنتاجية العاملين.
مرتفع	8	0.962	3.69	23. تسعى المؤسسة دوما إلى التعرف على ما يحبه ويكرهه الزبون من خصائص في منتجاتها.
مرتفع	5	0.968	4.02	24. توفر المؤسسة نظم إلكترونية لدعم الأداء والتعلم.
متوسط	9	1.182	3.24	25. تهتم المؤسسة بتوفير مناصب شغل والحفاظ عليها للمساهمة في تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع.
مرتفع	/	<b>0.545</b>	<b>3.83</b>	أداء المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (15) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة حول محور أداء المؤسسة قدر بـ 3.83 بانحراف معياري 0.545، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة جاءت بمستوى تقييم مرتفع لما جاء في عبارات هذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 4.31 و 2.71، وجاءت العبارة رقم 20 بأعلى متوسط حسابي ما يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم التعرض في هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة من اجل التعرف على مدى صحتها

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

$H_0$  - لا يساهم التعلم التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يساهم التعلم التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (أداء المؤسسة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل

(التعلم التنظيمي)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (16): نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.152	1	4.152	19.218	.000
الخطأ	10.155	47	.216		
الإجمالي	14.308	48			
المتغير	$\beta$	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.239	.370		6.058	.000
التعلم التنظيمي	.428	.098	.539	4.384	.000
معامل الارتباط: 0.539		معامل التحديد: 0.290			
المتغير التابع: أداء المؤسسة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة وبالبالغة 19.218 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التعلم التنظيمي وأداء المؤسسة) بقيمة 53.9% ما يدل على علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.290 وهذا يعني أن 29% من التباين الحاصل في أداء المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة راجع إلى تأثير التعلم التنظيمي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 4.384 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.539.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على أن التعلم التنظيمي يساهم في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 2.239 + 0.428x$$

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية رقم (01)

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

$H_0$  - لا توجد درجة تطبيق عالية للتعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

$H_1$  - توجد درجة تطبيق عالية للتعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 1 تم اعتماد المتوسط الحسابي لعبارات أفراد العينة حول مستوى تقييمهم لتطبيق التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (17): مستوى تقييم أفراد العينة لتطبيق التعلم التنظيمي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
التعلم التنظيمي	3.73	0.688	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لعبارات أفراد العينة حول تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يقدر ب: 3.73 أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3 ويعكس مستوى تقييم مرتفع. ومنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود درجة تطبيق عالية للتعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية رقم (02)

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على تدعيم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على تدعيم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 2 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي) مع المتغير التابع (أداء المؤسسة).

جدول رقم (18): نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.015	1	2.015	7.706	.008
الخطأ	12.292	47	.262		
الإجمالي	14.308	48			
المتغير	$\beta$	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.657	.430		6.180	.000
البعد الاستراتيجي	.289	.104	.375	2.776	.008
معامل الارتباط:	معامل التحديد: 0.141		المتغير التابع: أداء المؤسسة		
			0.375		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة وبالقيمة 7.706 بقيمة احتمالية 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (البعد الاستراتيجي وأداء المؤسسة) بقيمة 37.5% ما يدل على علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.141 وهذا يعني أن 14.1% من التباين الحاصل في أداء المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة راجع إلى تأثير البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 2.776 بقيمة احتمالية 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.375.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.008 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على تدعيم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 2.657 + 0.289x$$

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية رقم (03)

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على تدعيم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على تدعيم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 3 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (البعد التنظيمي) مع المتغير التابع (أداء المؤسسة).

جدول رقم (19): نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.679	1	4.679	22.837	.000
الخطأ	9.629	47	.205		
الإجمالي	14.308	48			
المتغير	$\beta$	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.493	.288		8.669	.000
البعد التنظيمي	.394	.083	.572	4.779	.000
معامل الارتباط: 0.572		معامل التحديد: 0.327			
		المتغير التابع: أداء المؤسسة			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة  $F$  المحسوبة وبالبالغة 22.837 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (البعد التنظيمي وأداء المؤسسة) بقيمة 57.2% ما يدل على علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.327 وهذا يعني أن 32.7% من التباين الحاصل في أداء المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة راجع إلى تأثير البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة  $t$  المحسوبة 2.776 بقيمة احتمالية 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.572.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على تدعيم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 2.493 + 0.394x$$

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية رقم (04)

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي على تدعيم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي على تدعيم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 2 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (البعد الثقافي) مع المتغير التابع (أداء المؤسسة).

جدول رقم (20): نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.231	1	3.231	13.709	.001
الخطأ	11.077	47	.236		
الإجمالي	14.308	48			
المتغير	$\beta$	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.666	.323		8.262	.000
البعد الثقافي	.314	.085	.475	3.703	.001
معامل الارتباط: 0.475	معامل التحديد: 0.226		المتغير التابع: أداء المؤسسة		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة وبالذات 13.709 بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (البعد الثقافي وأداء المؤسسة) بقيمة 47.5% ما يدل على علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.226 وهذا يعني أن 22.6% من التباين الحاصل في أداء المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة راجع إلى تأثير البعد الثقافي للتعلم التنظيمي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 3.703 بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta = 0.475$ .

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.001 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي على تدعيم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 2.666 + 0.314x$$

## خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل تطبيقا لدور التعلم التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، حيث تم التقديم بمؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على أهم عروضها وخدماتها إضافة إلى هيكلها التنظيمي، وكذلك تم تحديد المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل بلوغ النتائج، إضافة إلى التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وكانت النتائج المتوصل إليها بالإعتماد على أسئلة الإستبيان الموزعة على عينة الدراسة، وهو وجود تأثير لأبعاد التعلم التنظيمي على تحسين أداء وكالة تبسة.

الخاتمة

## الخاتمة

إذا كان التعلم التنظيمي من الأصول الأكثر قيمة بالنسبة للمنظمات المتعلمة، فالمهمة الأساسية لهذه المنظمات تدرج في كيفية الحفاظ على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد منتجات جديدة من أجل خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية، وهو ما تسعى إليه المنظمات الحالية باختلاف نشاطها ومنتجاتها في تحقيق ما هو أفضل لربائتها. ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تبيان علاقة التعلم التنظيمي بأداء وكالة تبسة لاتصالات الجزائر انطلاقاً من إيماننا التام بأن التعلم هو الميزة التنافسية الأساسية في العالم اليوم. وأن المؤسسات بما فيها مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة موضوع الدراسة لا بد من أن تؤمن بأهمية التعلم المتواصل والعمل على نشره بين العاملين مع الحرص في الوقت نفسه على تكوين ذاكرة تنظيمية متطورة. ومن جهة أخرى لا بد أن تدرك القيادات الإدارية العليا أن عدم التعلم عملية تقود إلى تدهور وضمور المعرفة من ذاكرة العاملين، الأمر الذي يتطلب الحرص المتواصل على إيجاد آليات تحفز الموظفين على التعلم وتشجعهم عليه.

## أولاً: نتائج الدراسة

اعتماداً على التحليل النظري للتعلم التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، ثم التحليل الميداني للعلاقة بينهما لاختبار الفرضيات، يمكن استنتاج جملة من النتائج على المستويين النظري والميداني وذلك كما يلي:

## 01\_ على المستوى النظري: تم التوصل من خلال الفصل النظري إلى:

- يعتبر التعلم التنظيمي أحد أبرز المهارات التي يجب أن تنميها المؤسسات الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار؛
- تبني مفهوم التعلم التنظيمي يتطلب مستلزمات عدة أهمها وجود ثقافة تنظيمية قوية وهيكل تنظيمي مرن إضافة إلى بيئة مساعدة لعملية التعلم؛
- يؤدي تطبيق التعلم داخل المؤسسة إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة ومتميزة بقوة مواردها البشرية العالية؛
- لا يمكن الاقتصار في تحسين الأداء على جانب واحد فقط، بل يجب تطويره وتحسينه من عدة جوانب (اقتصادي، تنظيمي، بيئي، اجتماعي) من أجل توضيح الصورة الكاملة لوضعية المؤسسة؛
- أثبتت مختلف الأبحاث المعتمدة كدراسات سابقة وجود أثر إيجابي للتعلم التنظيمي على تحسين أداء المؤسسة.

## 02\_ على المستوى التطبيقي: من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الفصل التطبيقي ما يلي:

- يوافق أفراد العينة على أنه هناك درجة تطبيق عالية للتعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة في وكالة تبسة لاتصالات الجزائر وهو ما يعكس الوسط الحسابي والذي يقدر ب 3.73؛
- يوافق أفراد العينة على أنه هناك تحسن في أداء وكالة تبسة لاتصالات الجزائر وهو ما يعكسه الوسط الحسابي والذي يقدر ب 3,83؛
- يساهم التعلم التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد التنظيمي على تدعيم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد الاستراتيجي على تدعيم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد الثقافي على تدعيم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

### ثانيا: توصيات

- استنادا على نتائج الدراسة، تم وضع مجموعة من التوصيات التي يأمل من ورائها أن تتمكن مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة تبسة من تفادي جوانب النقص واستغلال نقاط القوة لدعم توجهها نحو توظيف إدارة المعرفة في أعمالها والتقدم أكثر نحو التعلم، وفي هذا الإطار نركز على الجوانب التالية:
- على المؤسسة محاولة الاهتمام أكثر بالفرق الجماعية، وإنشاء فرق ناجحة لتأثيرها الفعال في مختلف القرارات وكذلك حل أغلب المشكلات والصعوبات؛
  - تشجيع الأفراد والجماعات على التعلم من خلال تقديم حوافز ومكافآت مادية ومعنوية أكثر جلاء التعلم الدائم وتقديم أفكار جديدة تعتمد على المعرفة؛
  - ضرورة التفاف الموظفين حول تجديد المعلومات التي يكتسبونها باستمرار للحفاظ على مستوى التعلم ومعرفة كل ما هو جديد.
  - على المؤسسة القيام باجتماعات دورية وإقامة حلقات نقاشية بالاعتماد على أسلوب العصف الذهني، وكذلك القيام بمؤتمرات علمية لضمان التعلم المستمر.
  - ضرورة إنشاء مراكز للمعرفة والتعلم الإلكتروني داخل الوكالة وعدم الاقتصار على الندوات فقط.

### ثالثا: آفاق الدراسة

- وفي الختام تجدر الإشارة إلى الموضوع الذي تم تناوله في هذه الدراسة حول "التعلم التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة" بشقيه النظري والتطبيقي أفرز مجموعة من النتائج، وعلى ضوء ما سبق ومن خلال ما تم التوصل إليه يمكننا

اقترح مجموعة من الدراسات التي من الممكن أن يتناولها مجموعة من الباحثين في المستقبل والتي قد تكون تكملة لموضوعنا الحالي، ومن بين هذه الدراسات:

- دور التعلم التنظيمي في بناء الذاكرة التنظيمية؛
- أثر الاتصال الداخلي في تحسين ممارسات التعلم التنظيمي؛
- دور التعلم التنظيمي في تطوير نظم المعلومات للمؤسسات العمومية؛
- دور التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

اولاً: اللغة العربية

01\_الكتب

- أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، دار الحارث لطباعة، المنصورة، مصر، 2005.
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الفكر لنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- عمي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب لنشر والتوزيع، القاهرة، 1988.
- مؤيد الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، دار الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- مؤيد سعيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت، الطبعة الأولى، 2014.
- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، الحامد لنشر، عمان، 2016.
- وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء، طبعة أولى، دار وائل لنشر، عمان، 2009.

02\_المعاجم :

- معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، نسخة الطالب، القاهرة، مصر، 2008.

03\_اطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير :

- بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014-
- 2015.
- ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2017\_ 2018.

- رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم عمل، كلية العموم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011\_2012.
- عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- عمارة سلمى، أثر التعلم التنظيمي في تدعيم أداء المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس، 2020-2021.
- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
- مؤيد الساعدي، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2006.
- محمد الباوي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- محمد جبار هادي يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال- الدراسات العليا- كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
- يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017-2018.

#### 04\_المقالات و المجالات:

- رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد(03)، العدد(03)، أكتوبر2019.
- سناء عبد الكريم الخناك، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
- صباح ترغيني، دراسة إستطلاعية لمدى ممارسة مؤسسة كوندور -برج بوعريج- لتعلم التنظيمي الخارجي لدعم الابتكار في منتجاتها، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد (06)، العدد (01)، تاريخ النشر 05-06-2021.

- على عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، 8-9 مارس 2005.
- عمارة سلمى، أثر التعلم التنظيمي في تدعيم أداء المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس، 2020-2021.
- فاطمة بوقريط، الجمعي النوي، المنظمة المتعلمة والتغير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد(17)، العدد(03)، 2020.
- قناشي آمنة، برياوي كمال، أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسة، دراسة حالة شركة التوزيع للكهرباء والغاز بشار، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد (04)، العدد(01)، 2021/06/30.
- محمد شنونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد(33)، 2014.
- نادية حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44. العدد1.

### ثانيا: اللغة الاجنبية

- Druker P.L'avenir du managment selon drucker. PARIS: Editions village mondial, 1999.
- James G, Witten D, Hastie T, Tibshirani R. An Introduction to Statistical Learning: With Applications in R. 1st ed. 2013, Corr. 7th printing 2017 edition. Springer; 2013.
- Jiminez, jimenez D, and sanz-ville R,"innovation, organizitional learning and performance", journal of buisness reserch, 2010.
- Lucia Indoli, guiseppe zallo, Organizational cognition and learning, in farmation science publishing, USA, 2008.

- Marquardt, J. M.".Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning" Palo Alto, California: Davies–Black Publishing,2002,P 45.
- Mokabili asma et chicha nawel ,Le rôle de l'apprentissage organisationnel dans la mise en œuvre d'un avantage concurrentiel, étude de cas :LG électroniques, journal of buisness adminstration and economic studies, vol (06), issu (01), 2020.
- Nevis E.Dibella A, and Camld J, "Understanding organization as learning systems", sloan management Review, winter, vol 36, no 7, 1995.
- Peter Busch, Tacit Knowledge in organizational learning, IGI publishing, new york, 2008.
- Prampran prompes, chalnongkrom Kuntonbutr, and natmarong jaturat, does organizational learning affect an organisation's Balanced scorecard performance ? Evidence from thailand's Higher education institutions, interpational journal of the coputer, the internet and managment, vol 25, no 2 (may – august, 2017)
- Vincent plauche, mesure et amélioation des performans industrielles, cane 2, office des publications, université pierre mandes, France, grenoble, 2006.

الملاحق



**المادة الرابعة :**

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

**المادة الخامسة:**

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمتل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

**المادة السادسة::**

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

**المادة السابعة :**

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

**المادة الثامنة:**

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

**المادة التاسعة :**

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

**المادة العاشرة:**

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

18 نوفمبر 2021

حرر بتبسة في : .....

رئيس القسم

جامعة العربي التبسة  
كلية العلوم والتكنولوجيا  
مكتب رئيس القسم  
بجانب  
مكتب رئيس القسم  
بجانب  
مكتب رئيس القسم  
بجانب



ممثل المؤسسة

الملحق رقم (02): مقابلة مع موظفي وكالة تبسة لاتصالات الجزائر

- س1- هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- عملية التعلم التنظيمي و منذ متى؟
- ج1- نعم، تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- عملية التعلم التنظيمي منذ افتتاح الوكالة.
- س2- هل توجد مصلحة خاصة بالتعلم التنظيمي، و من المسؤول عن هذه العملية في الوكالة؟
- ج2- نعم توجد في الوكالة مصلحة خاصة بهذه العملية و هناك موظف مكلف بها.
- س3- هل تعتبر عملية التعلم التنظيمي مستمرة أم دورية في وكالة تبسة؟
- ج3- نعم، تعتبر وكالة تبسة عملية التعلم التنظيمي عملية مستمرة
- س4- بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة تبسة- هل تشجع التعلم الفردي أم الجماعي أم التنظيمي؟
- ج4- جميعهم معا.
- س5- هل تتم متابعة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي؟
- ج5- بالطبع، فهو أمر ضروري.
- س6- هل هناك عوامل تعيق عملية التعلم في الوكالة؟
- ج6- احيانا تواجه عملية التعلم عراقيل لكن سرعان ما يتم تداركها و مواجهتها.
- س7- هل توجد قاعدة بيانات من أجل الحصول على المعلومات بسرعة؟
- ج7- نعم، توجد قاعدة بيانات من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين
- س8- هل نجحت عملية التعلم في رفع أداء الوكالة؟
- ج8- نعم، نجحت عملية التعلم في رفع أداء الوكالة فهي الرائدة في مجال الاتصال

الملحق رقم (03): عدد المشتركين (4G.TLP.ADSL) في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

	2018	2019	2020	2021
TLP	47300	51743	57280	59795
ADSL	26000	38305	44480	47550
4G	22650	28680	31740	34154

الملحق رقم (04): عدد مبيعات وكالة تبسة لاتصالات الجزائر لسنة 2019

721

TEBESSA	TEBESSA	7 500	
	OUENZA		
	BIR EL ATER		
	Réalisation	reste objectif	5 428
	Objectif Mensuel	2 072	7 500
	Taux		72%

460

DO	ACTEL	OBJECTIF 4 G ANNEE 2019	
TEBESSA	TEBESSA	8 000	
	OUENZA		
	BIR EL ATER		
	Réalisation	reste objectif	3 976
	Objectif Mensuel	4 024	8 000
	Taux		50%

أ. ب. ج.

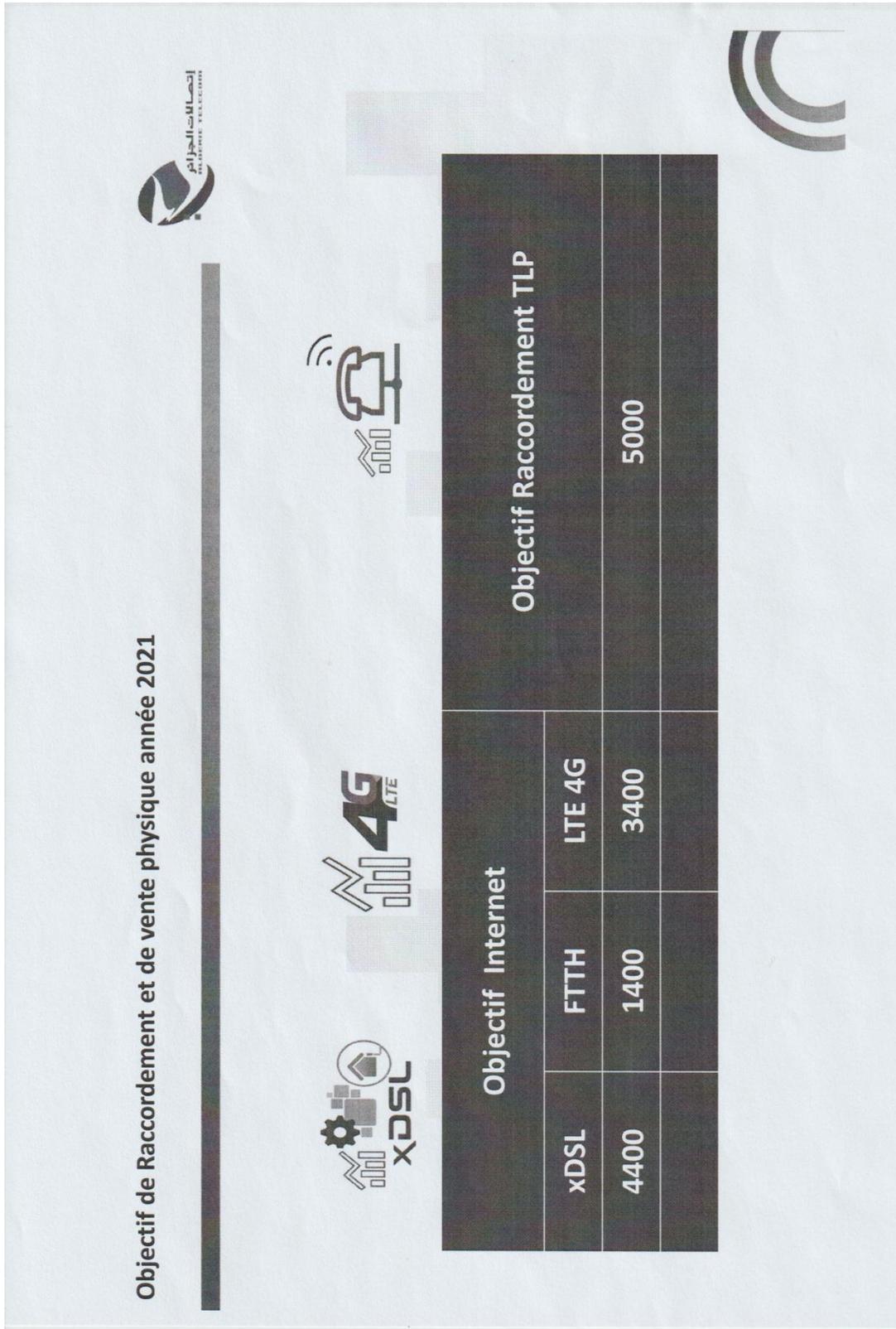
DO	ACTEL	OBJECTIF ADSL ANNEE 2019	
TEBESSA	TEBESSA	7 000	
	OUENZA		
	BIR EL ATER		
	Réalisation	reste objectif	5 331
	Objectif Mensuel	1 669	7 000
	Taux		76%

الملحق رقم(05): عدد مبيعات وكالة تبسة لاتصالات الجزائر لسنة 2020

**Situations globale Réalisation des objectifs 2020.**

Volet	Objectif	Réalisation	Taux de réalisation
Ventes TLP + FTTX VOIP	5000	5327	106.54 %
Ventes XDSL+FTTX	6600	5152	78.06 %
Ventes 4 G LTE	4500	4556	101.24 %

الملحق رقم(06): عدد مبيعات وكالة تبسة لاتصالات الجزائر لسنة 2021



Objectifs et réalisation des ventes par mois 2021



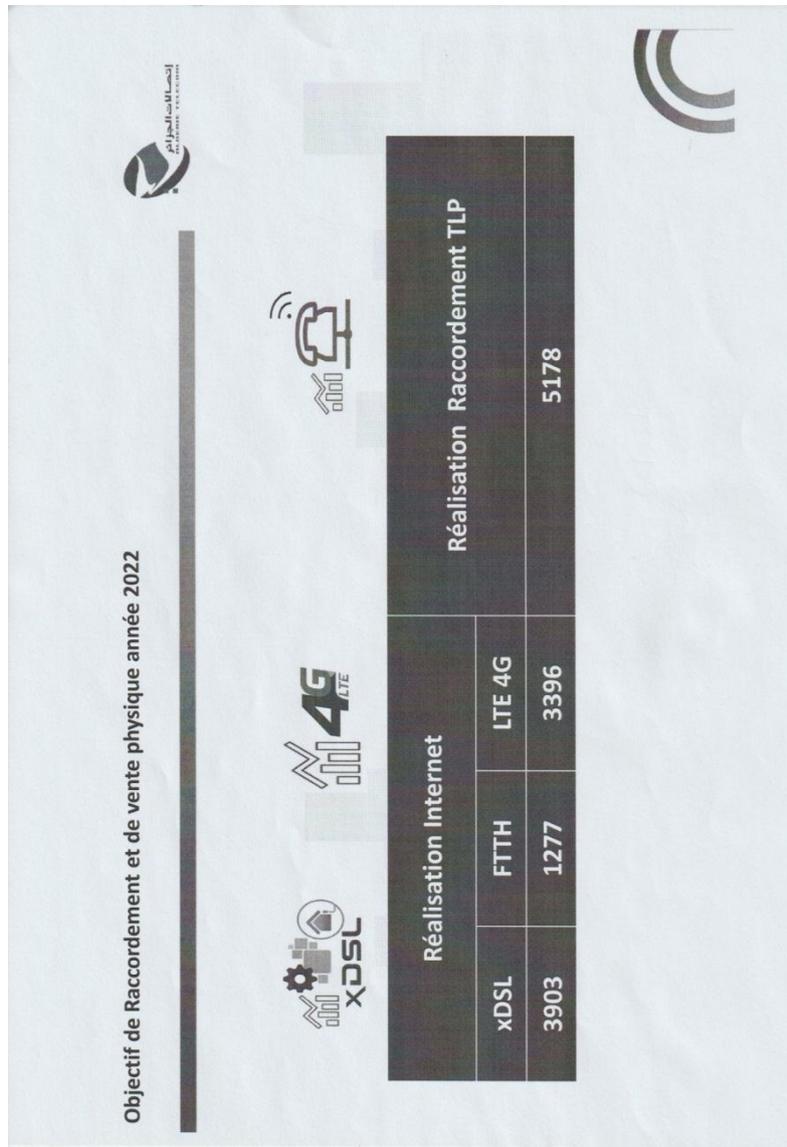
DO	Objectif PSTN	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Tébessa	5000	449	469	490	246	415	345	273	297	708	528	532	426

DO	Objectif XDSL	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
TEB	4400	451	432	324	255	303	235	175	278	317	345	384	404

DO	Objectif FTTH	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
TEB	1400	27	33	177	52	60	110	126	45	420	118	53	56

DO	Objectif 4G LTE	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
TEB	3400	511	109	6	198	438	20	5	8	904	682	472	43

الملحق رقم (07): عدد مبيعات وكالة تبسة لاتصالات الجزائر لسنة 2022



الملحق رقم (08): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم	الرقم
د. جنينة عمر	01
د. محرز صالح	02
د. دريد حنان	03
د. بوعلام نوال	04

الملحق رقم (09): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

### إستبيان حول

التعلم التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة: إتصالات الجزائر-تبسة-

تحية طيبة وبعد:

في إطار الإعداد لمذكرة ضمن متطلبات ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، يسعدنا وضع هذا الإستبيان بين أيديكم والموسوم ب: **التعلم التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-** والذي تم إعداده من قبل الطالبتين: شريط آية وبرشي نسيبة. والمحكم من طرف الدكتورة بوعلاق نوال. حيث تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم التعلم التنظيمي وكيفية تطبيقه في المؤسسة، ومدى تأثيره على أدائها. ومن اجل تحقيق ذلك، نأمل منكم إدلاء رأيكم والإجابة عن الأسئلة بدقة وموضوعية للوصول إلى نتائج علمية مضبوطة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم مسبقا

السنة الجامعية

2022-2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر  أنثى

الفئة العمرية

أقل من 30 سنة  من 30 وقل 40 سنة  
 من 40 وقل 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

المستوى العلمي

ثانوي  جامعي  دراسات عليا

المستوى الوظيفي

رئيس مصلحة  عون إداري  مدير

سنوات الخبرة

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

**التعلم التنظيمي:** مجموعة العمليات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها.

**الأداء:** إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

## الجزء الثاني:

بدائل الإجابة					العبارات	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
<b>المحور الأول: التعلم التنظيمي</b>						
					تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها المستقبلية.	<b>01</b>
					توجه المؤسسة أهدافها نحو تحقيق التكيف مع المتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بها	<b>02</b>
					تنظر المؤسسة إلى عملية التعلم كاحدى أولويات أهدافها المستقبلية.	<b>03</b>
					تعتبر المؤسسة ان التعلم المستمر من أولوياتها	<b>04</b>
					يكافئ الأفراد نظير تعلمهم.	<b>05</b>
					يتعلم الأفراد من أخطائهم و فشلهم في العمل كما يتعلمون من نجاحهم.	<b>06</b>
					مناقشة الأخطاء تتم بهدف التعلم	<b>07</b>
					يدلي الأفراد بافكارهم و يبحثون عن معرفة افكار الآخرين.	<b>08</b>
					يحصل الأفراد على الوقت من أجل التعلم.	<b>09</b>
					يجدد الأفراد في المؤسسة المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.	<b>10</b>
					تشجع ادارة المؤسسة العمل الجماعي بين العاملين لتوليد الافكار الجديدة.	<b>11</b>
					تغير المؤسسة بصفة دورية المعايير التي على أساسها تقدم العاملين فرصة للتعلم	<b>12</b>
					تركز المؤسسة على نوعية المهارات و المعارف لدى الأفراد.	<b>13</b>

					تعترف المؤسسة بمبادرات أفرادها و تشجعهم.	<b>14</b>
					عادة يدعم الرؤساء في المؤسسة فرص التعلم.	<b>15</b>
<b>المحور الثاني: أداء المؤسسة</b>						
					احرص على تحسين مهاراتي و معارفي بشكل مستمر	<b>16</b>
					استطيع التعامل عندما تواجهني مشكلة أو عائق في عملي.	<b>17</b>
					ارتكب الأخطاء في إنجاز المهام المطلوبة مني.	<b>18</b>
					استفيد من ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الابتكار في عملي.	<b>19</b>
					تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لمنتجاتها و خدماتها.	<b>20</b>
					تتميز المؤسسة بتقديم خدمات بالجوودة و السعر المناسبين للزبائن.	<b>21</b>
					هناك تحسن في انتاجية العاملين.	<b>22</b>
					تسعى المؤسسة دوما إلى التعرف على ما يحبه و يكرهه الزبون من خصائص في منتجاتها.	<b>23</b>
					توفر المؤسسة نظم إلكترونية لدعم الأداء و التعلم.	<b>24</b>
					تهتم المؤسسة بتوفير مناصب شغل و الحفاظ عليها للمساهمة في تحقيق التنمية و الرفاهية للمجتمع.	<b>25</b>

## الملحق رقم (10): مخرجات spss

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
أداء المؤسسة	.100	49	.200 <sup>*</sup>
محور التعلم التنظيمي	.107	49	.200 <sup>*</sup>

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	25

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.539 <sup>a</sup>	.290	.275	.46483

a. Predictors: (Constant), محور التعلم التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.152	1	4.152	19.218	.000 <sup>b</sup>
	Residual	10.155	47	.216		
	Total	14.308	48			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), محور التعلم التنظيمي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.239	.370		6.058	.000
	محور التعلم التنظيمي	.428	.098	.539	4.384	.000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.375 <sup>a</sup>	.141	.123	.51141

a. البعد الاستراتيجي Predictors: (Constant),

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.015	1	2.015	7.706	.008 <sup>b</sup>
	Residual	12.292	47	.262		
	Total	14.308	48			

a. أداء المؤسسة Dependent Variable:

b. البعد الاستراتيجي Predictors: (Constant),

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.657	.430		6.180	.000
	البعد الاستراتيجي	.289	.104	.375	2.776	.008

a. أداء المؤسسة Dependent Variable:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.572 <sup>a</sup>	.327	.313	.45263

a. البعد التنظيمي Predictors: (Constant),

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.679	1	4.679	22.837	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9.629	47	.205		
	Total	14.308	48			

a. أداء المؤسسة Dependent Variable:

b. البعد التنظيمي Predictors: (Constant),

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.493	.288		8.669	.000
	البعد التنظيمي	.394	.083	.572	4.779	.000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.475 <sup>a</sup>	.226	.209	.48547

a. Predictors: (Constant), البعد الثقافي

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.231	1	3.231	13.709	.001 <sup>b</sup>
	Residual	11.077	47	.236		
	Total	14.308	48			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), البعد الثقافي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.666	.323		8.262	.000
	البعد الثقافي	.314	.085	.475	3.703	.001

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

## الملخص :

تمهد هذه الدراسة إلى معرفة دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة وقد تم تحديد هذا الدور من خلال ربط أداء المؤسسة بأبعاد التعلم التنظيمي (إستراتيجي، تنظيمي، ثقافي).

وللوصول إلى تحقيق هدف الدراسة، تم تصميم إستمارة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة تتكون من 50 موظف في وكالة تبسة لاتصالات الجزائر كما تم إستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل واختبار الفرضيات.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه هناك علاقة قوية بين التعلم التنظيمي و أداء وكالة تبسة، حيث يلعب دورا مهما في تحسين أدائها.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، الأداء، تحسين الأداء

## Abstract:

This study aims to learn about the role of the organizational learning in improving the performance of the Algerian Telecommunications Corporation Tébessa. This role has Agency been defined by linking the organization's performance to the dimensions of organizational learning (strategic, organizational, cultural).

In order to achieve the objective of the study, a form was designed to collect the necessary data and information from a sample of 50 employees of the Tébessa Télécommunications Agency of Algeria. The (SPSS) social science statistical programme was also used to analyze and test hypotheses.

The results of the study found that there is a strong correlation between organizational learning and the performance of the agence of Tébessa where it plays an important role in improving its performance.

**Keywords: organizational learning, individual learning, group learning, performance, performance improvement.**

## Résumé:

Cette étude vise à mieux connaître le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'amélioration des performances de la Corporation des Télécommunications d'Alger Tébessa. Ce rôle a été défini en reliant le rendement de l'organisation aux dimensions de l'apprentissage organisationnel (stratégique, organisationnel, culturel)

Afin d'atteindre l'objectif de l'étude, un formulaire a été conçu pour recueillir les données et informations nécessaires auprès d'un échantillon de 50 employés de l'Agence algérienne des télécommunications de Tébessa . Le programme statistique de sciences sociales SPSS a également été utilisé pour analyser et tester des hypothèses.

Les résultats de l'étude ont révélé qu'il existe une forte corrélation entre l'apprentissage organisationnel et la performance de l'agence de Tébessa, où il joue un rôle important dans l'amélioration de sa performance.

**Mots-clés : apprentissage organisationnel, apprentissage individuel, apprentissage en groupe, rendement, amélioration du rendement**