

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة لنيل شهادة الماستر مهني في علم النفس

تخصص: التنظيمات وتسيير الموارد البشرية

التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - مستغانم -

مقدمة علنيا من طرف الطالبة: بلحاج مشرية

أمام لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر (ب)

د. عثمان عز الدين

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر (أ)

د. يوسف بورزق

ممتحنا

أستاذ محاضر (أ)

د. بلكراد محمد

إمضاء المشرف بعد الاطلاع على التصحيحات:

تاريخ الإيداع: 2023 / 06 / 09

د. بورزق يوسف

الموسم الدراسي: 2022 / 2023



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة ماستر مهني في علم النفس

تخصص علم النفس التنظيمات وتسيير الموارد البشرية

التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة-مستغانم

مقدمة من طرف:

الطالبة بلحاج مشرية

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا و مقررا
ممتحنا

أستاذ محاضر (ب)
أستاذ محاضر (أ)
أستاذ محاضر (أ)

د. عثمان عز الدين
د. بورزق يوسف
د. بلکرد محمد

الموسم الجامعي: 2023/2022

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
(أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي
خَلَقَ "1")

[العلق: 1]

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي العلمي والثقافي.

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها، إلى من سهرت الليالي لتتبرر دربي، إلى نبع العطف والحنان إلى أجمل ابتسامة في حياتي (أمي الحبيبة).
إلى الذي لم يبخل على بأي شيء، إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي، إلى أعظم وأعز رجل في الكون (أبي العزيز).

إلى زوجي العزيز الذي ساندني في مشواري الدراسي: "مجاهد ناصر".
إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الأخوة، إخوتي الأحباء:
"مراد، مشري، عماد".

إلى أخواتي العزيزات: "منصورية، رشيدة، أمينة، مريم، شيما".
إلى رفيقة دربي وأختي في الله وزوجها الذي لا أنسى وقفته معي: "زيتوني قادية، بورحلة كمال".
إلى صديقتي العزيزات: "وهيبة، سليمة، أسماء، هدى، زهيرة، منال، صورية".
إلى جميع عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم
إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية.
إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله خالصًا.

شكر و عرفان

أول من يشكر ويحمد أناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار، الأول والأخر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى، وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله " محمد عليه أفضل الصلاة والسلام" أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

الشكر الجزيل إلى من حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل وعلى رأسهم أستاذنا "بورزق يوسف" الذي أشرف على هذا العمل من خلال توجيهاته وإرشاداته، فجزاه الله عنا كل خير وجعلها في ميزان حسناته. وأخص جزيل الشكر إلى أستاذي الكريم الذي لا أنسى فضله عليا خلال مراحل دراستي والذي لم يبخل عليا بتوجيهاته التي أفادتني في حياتي الدراسية والعملية الأستاذ " بن جدية محمد".

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة. كما لا يفوتنا أن نشكر أساتذتنا الذين أشرفوا على تكويننا خلال مشوارنا الجامعي كل من الأستاذ " طاجين علي، عثمان عز الدين، غبرني مصطفى، قنيش سعيد"، دون أن ننسى زملاءنا في الدفعة علم النفس التنظيمات وتسيير الموارد البشرية 2023

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تبني عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية والفئة السوسيو مهنية، ولتحقيق أهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أجريت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 60 عامل في المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة مستغانم- بمختلف رتبهم، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، حيث اعتمدنا على الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات منها اختبار "ت" لحساب الفروق، تحليل التباين الاحادي، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من صلاحية الأداة للدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، أن المؤسسة لديها مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي و الأداء الوظيفي، و أنه لا يوجد فروق بين أفراد عينة البحث في مستوى التعلم التنظيمي و الأداء الوظيفي تعزى لمتغير(الخبرة المهنية و الفئة السوسيو مهنية).

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، الأداء الوظيفي، عمال المؤسسة الجزائرية للمياه.

Abstract:

This study aimed to reveal the extent to which the workers of the Algerian Water Corporation for the wilaya of Mostaganem adopt organizational learning and its relationship to job performance, and whether there are statistically significant differences among the study sample attributed to professional experience and socio-professional category, and to achieve the objectives of the researcher used the descriptive analytical approach, the field study was conducted on a sample of 60 workers in the Algerian Water Corporation - Mostaganem Unit - of various ranks, using the questionnaire as a main tool in data collection, where we relied on statistical methods to test hypotheses, including the "T" test to calculate The differences, analysis of single variance, and the stability coefficient alpha Cronbach to ensure the validity of the tool for the study, where the study reached a number of results, the most important of which is that the institution has a high level of organizational learning and job performance, and that there are no differences between the members of the research sample in the level of organizational learning and job performance

attributed to the variable (professional experience and socioprofessional category).

Keywords: organizational learning, job performance, workers of the Algerian Water Corporation.

الرقم	الموضوع	الصفحة
	البسمة	أ
	سورة العلق	ب
	الاهداء	ج
	شكر والعرفان	ث
	ملخص الدراسة	خ
	مقدمة	01
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة		
01	إشكالية الدراسة	05
02	فرضيات الدراسة	06
03	أهداف الدراسة	07
04	أهمية الدراسة	07
05	مفاهيم الإجرائية للدراسة	07
06	الدراسات السابقة	08
الفصل الثاني: التعلم التنظيمي		
	تمهيد	15
01	مفهوم التعلم	16
02	مفهوم التنظيم	17
03	مفهوم التعلم التنظيمي	18
04	أبعاد التعلم التنظيمي	19
05	أهمية التعلم التنظيمي	19
06	مبررات التعلم التنظيمي	21
07	خصائص التعلم التنظيمي	21
08	أهداف التعلم التنظيمي	22
09	خطوات التعلم التنظيمي	23
10	مستويات التعلم التنظيمي	23
11	أنواع التعلم التنظيمي	24

25	نظريات التعلم التنظيمي	12
30	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي		
33	تمهيد	
34	تعريف الأداء الوظيفي	01
35	محددات الأداء الوظيفي	02
36	عناصر الأداء الوظيفي	03
37	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	04
38	أهمية الأداء الوظيفي	05
38	مفهوم التقييم	06
38	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي	07
39	أهداف تقييم الأداء الوظيفي	08
41	خطوات تقييم الأداء الوظيفي	09
41	مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي	10
42	طرق تقييم الأداء الوظيفي	11
44	خلاصة الفصل	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية		
47	تمهيد	
48	بطاقة الفنية للمؤسسة	
55	الدراسة الاستطلاعية	
55	حدود الدراسة الاستطلاعية	
55	الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة	
60	الدراسة الأساسية	
60	منهج الدراسة	
61	حدود الدراسة الأساسية	
61	مجتمع الدراسة	
61	عينة الدراسة	
61	خصائص عينة الدراسة	

محتويات الدراسة

66	أدوات الدراسة	
67	إجراءات الدراسة الأساسية	
68	الأساليب الإحصائية	
الفصل الخامس- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة		
70	تمهيد	
71	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة	2
71	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى	1-1
72	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية	2-1
73	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة	3-1
75	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة	4-1
76	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة	5-1
77	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة	6-1
79	الاستنتاج العام	2
80	التوصيات	
81	أفاق الدراسة	
	قائمة المصادر والمراجع	
	الملاحق	

الصفحة	الموضوع	الرقم
50	الإمكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة للتسيير	01
50	الإمكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة للمنشآت القاعدية	02
51	الإمكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة للموارد المائية	03
51	معلومات تفصيلية عن الإمكانيات البشرية	04
56	معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لمقياس التعلم التنظيمي	05
57	معامل ارتباط كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس التعلم التنظيمي	06
58	يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي	07
58	معاملات ثبات مقياس التعلم التنظيمي	08
59	معامل ارتباط كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي	09
60	يوضح معامل ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي	10
61	معاملات ثبات مقياس الأداء الوظيفي	11
62	يوضح خصائص حسب الجنس	12
62	يوضح خصائص العينة حسب السن	13
63	يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	14
64	يوضح خصائص العينة حسب الخبرة	15
65	يوضح خصائص العينة حسب الحالة العائلية	16
66	يوضح خصائص العينة حسب السوسيو مهنية	17
67	يوضح أبعاد المقاييس وترتيب فقرات كل بعد وتسلسلها ومصدرهما	18
71	يوضح نتائج اختبارات لعينة واحدة	19
72	يوضح نتائج اختبارات لعينة واحدة	20
73	الفروق بين أفراد عينة الدراسة في التعلم التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة.	21
75	الفروق بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة	22
76	الفروق بين أفراد عينة الدراسة في التعلم التنظيمي تبعا لمتغير الفئة السوسيو مهنية	23
77	الفروق بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الفئة السوسيو مهنية	24

الصفحة	الموضوع	الرقم
52	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة -مستغانم	01
62	يوضح خصائص حسب الجنس النسبة المئوية	02
63	يوضح خصائص العينة حسب السن	03
64	يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	04
64	يوضح خصائص العينة حسب الخبرة	05
65	يوضح خصائص العينة حسب الحالة العائلية	06
66	يوضح خصائص العينة حسب السوسيو مهنية	07

المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال تغييرات سريعة وتحديات عديدة في الآونة الأخيرة اين احتدم الصراع وزادت المنافسة بين المنظمات سواءً منها العلمية أو العملية، لذا علم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات، وواجه تحديات عديدة ومختلفة نتيجة ثورة المعرفة مثل: التكنولوجيا المعلومات، الإدارة الإلكترونية، الأنترنت، إدارة الجودة الشاملة، ارتفاع عدد المؤسسات... الخ .

فاستلزم هذا إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها، حيث قامت المنظمات بالبحث عن طرائق جديدة تمكنها من البقاء والتكيف مع التغيرات السريعة في طرق أداء الأعمال التي أوجدتها تقنية المعلومات والاتصالات والمعرفة الحديثة، ومن بين هذه أساليب التعلم التنظيمي، حيث يعد تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها و الرفع من كفاءات أفرادها. (عيشوش 2011، ص22)

فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في بيئة سريعة التغيير من أجل زيادة أداء المنظمة، لكن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود إطارات بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه، مما جعل المنظمات تتعامل مع هذه الموارد البشرية على أنها طاقة ذهنية وفكرية، ومصدر للمعلومات والمعرفة، والإبداعات والابتكارات، كما قامت أيضا بمضاعفة الاهتمام بهذه الموارد، وتهيئة البيئة الصحية اللازمة لأداء العمل. (الفروخ، 2020)

وبالطبع فإن التعلم يقودنا الى تطوير الأداء الوظيفي لدى العمال على اختلاف مناصبهم ومستوياتهم، حيث ينظر إليه على أنه مجموعة من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لا بد من الاهتمام بها عند التفكير أو التخطيط لعمليات التطوير في المنظمة وتلبية احتياجاتها وكذا قدراتها الفعلية، ومن هنا يسهل اعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة وبالطبع ضمان تحقيقها.

وعلى ضوء ما سبق ذكره فسيتم إسقاط دراستنا هذه على المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم قصد معرفة دور التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة باعتباره أحد الأنماط الفكرية الحديثة الأكثر لبناء منظمة متعلمة،

وبالرغم من الأهمية الواضحة للموضوع ورغم أنه أصبح أحد المحاور الأساسية في قياس أداء المؤسسات وفعاليتها وجودتها فإن المكتبة المحلية تفتقر للبحوث والدراسات في الموضوع وتعاني من ندرة في الدراسات في هذا المجال و خاصة البيئة المحلية مما استدعى البحث فيه و سوف نتناول في التعلم التنظيمي و نحاول أن نتعرف على دور التعلم و علاقته بمتغير الأداء الوظيفي و قد تم تقسيم هاته الدراسة إلى خمسة فصول، إذ تناولنا في الفصل الأول مشكلة الدراسة و تساؤلاتها و فرضيتها، و المتغيرات التي سيتم اختبارها في الدراسة، إلي جانب أهدافها و الأهمية التي تنطوي عليها و ختمنا هذا الفصل بعرض مفصل لبعض الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين، أما الفصل الثاني و الثالث فقد خصص للجانب النظري من

المقدمة

البحث من حيث التعلم التنظيمي، مبرراته، أبعاده، نظرياته، أهميته، خطواته، أنواعه، مستوياته، فيما جاء الفصل الثالث يعرض الأدبيات المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي بتعريف الأداء، محدداته، عناصره، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، مفهوم تقييم الأداء، أهداف عملية تقييم الأداء، خطوات تقييم الأداء، مسؤولية تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء، و تعرضنا في الفصل الرابع لإجراءات الدراسة المنهجية و التطبيقية من خلال تعريف المؤسسة مكان البحث و مجتمع البحث و عيناته و حدوده و كذا أدائه و خصائصها السيكومترية و الأساليب الإحصائية المستعملة فيها و تناول الفصل الأخير عرض نتائج الدراسة و التي أتبعنا بعرض و مناقشة النتائج و اقتراح التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. تحديد مفاهيم الإجرائية للدراسة
6. الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة

إن التغيرات السريعة والهائلة في البيئة المحيطة بالمنظمات والناجمة عن التطورات التكنولوجية الهائلة والتقدم العلمي المتسارع والذي يحتم على المنظمة مواكبة تلك التطورات والبحث عن استراتيجيات ومفاهيم جديدة تساعدها على التكيف والتأقلم مع كل هذه التغيرات ومن بين هذه المفاهيم مفهوم التعلم التنظيمي وهو حسب سيمون 1996 "بأنه الوعي المتنامي بالمشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما يعكس على العناصر والمخرجات المنظمة ذاتها" (الجاموس، 2013، ص3)

كما يمثل العنصر البشري موردا هاما من موارد المنظمة وأصلا من أصولها إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة والماهرة وهو حجر الزاوية في عملية الإدارية والغاية المجتمع ورأس المال المنظمة ومع دخول المنظمات الى القرن الحادي والعشرون ومع التغيرات التي طرأت على بيئتها الداخلية والخارجية أصبحت تتعامل مع المورد البشرية على أنها الطاقة الذهنية والفكرية ومصدرا للمعلومات والمعرفة والإبداعات والابتكارات كما قامت أيضا بمضاعفه الاهتمام بهذه الموارد وتهيئه البيئة الصحية اللازمة لأداء العمل. (الفروخ، 2020، ص8)

أما الأداء فهو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرات وإدراك الدور ومهام سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا وذلك من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وكون الأداء الأفراد يتصف بعدم الثبات وسرعه التكيف مع البيئة المحيطة فانه يتعين على المنظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء.

ومن جهة أخرى احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين منذ بداية السبعينات القرن الماضي وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة لتهدف إلى تحديد معالمه الأساسية حيث يعتبر التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من إحداث التغيير المخطط وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعه من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم والتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيميه مبنية على الرؤية المشتركة للأعضاء المنظمة والداعمة والمشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر مما يمكن ذلك المنظمة من امتلاك ميزه سرعه التعلم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (رحمون، 2019، ص519)

(وبما أن التعلم التنظيمي يعد أحد العوامل المؤثرة في أداء العاملين؛ لذا فان إشكالية الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤلات التالي :

- (1) ما مستوى التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية مستغانم من خلال الأبعاد التالية (إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، ذاكرة التنظيمية)؟
- (2) ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية مستغانم؟
- (3) هل توجد فروق بين عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية مستغانم في مستوى التعلم التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية؟
- (4) هل توجد فروق بين عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية مستغانم في الأداء الوظيفي تعزى إلى الخبرة المهنية؟
- (5) هل توجد فروق بين عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية مستغانم في مستوى التعلم التنظيمي تعزى إلى الفئة السوسيو مهنية؟
- (6) هل توجد فروق بين عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية مستغانم في الأداء الوظيفي تعزى إلى السوسيو مهنية؟

2. فرضيات الدراسة:

انطلاقا من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها قمت بصياغة الفرضيات التالية:

- (1) هناك مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية مستغانم من خلال الأبعاد التالية (إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، ذاكرة التنظيمية).
- (2) هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية مستغانم.
- (3) توجد فروق بين عمال المؤسسة الجزائرية لولاية مستغانم في مستوى التعلم التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية.
- (4) توجد فروق بين عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم في الأداء الوظيفي تعزى إلى الخبرة المهنية.
- (5) توجد فروق بين عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم في مستوى التعلم التنظيمي تعزى إلى الفئة السوسيو مهنية.
- (6) توجد فروق بين عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم في الأداء الوظيفي تعزى إلى الفئة السوسيو مهنية.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على كل من مستوى التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية المياه بولاية مستغانم، وأيضا معرفة طبيعة العلاقة بينهما، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي حسب الخبرة المهنية والفئة السوسيو مهنية.

4. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1. بما أن عملية التعلم التنظيمي هي عملية متكاملة تجمع بين البعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي، فإن هذه الدراسة تربط بمتغير هام هو الأداء.

2. بما أن مفهوم التعلم التنظيمي حديث العهد نسبيا في البيئة الإدارية، فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تحسين الأداء الوظيفي.

3. أهمية موضوع تقييم الأداء، ويحظى هذا المفهوم بالأهمية الفائقة، فقد كان حتى عهد قريب مهملًا نسبيا وموزعا بين الوظائف الإدارية المعروفة، ولم يعط الاهتمام الكافي، كما أن عملية تقييم الأداء ضرورية لمراقبة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، وتطوير قدراتهم، وتحسين أدائهم في الحاضر والمستقبل.

5. تحديد مفاهيم الإجرائية للدراسة

1.6 التعلم التنظيمي: تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف والمهارات والتقنيات اللازمة للاستجابة بشكل جيد للمواقف وتمكينهم من التكيف مع تلك المواقف والاستفادة منها، وبالتالي المساهمة في استمرار وخبرة الموظف والتجربة التنظيمية لتحسين السلوك بشكل جذري ومن خلال الاستثمار والمراقبة الأفراد والجماعات المنظمة. في ذاكرة المنظمة، لتراجع ويستفاد منها في حل المشكلات للمساهمة في تحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة تعليمية، تقاس بالأبعاد التالية:

1- **ديناميكيات التعلم:** تشير أبعاد ديناميكيات التعلم إلى مستوياته وهي:

التعلم الفردي: يشير إلى التغييرات في مهارات الفرد ووجهات نظره وأفكاره ومعرفته ومواقفه وقيمه.

التعلم الجماعي: توسيع المعرفة والمهارات والقدرات للمجموعات الصغيرة .

التعلم التنظيمي: يشير إلى القدرات الفكرية والإنتاجية المكتسبة من خلال الذاكرة التنظيمية والمعرفة التنظيمية والخبرة التنظيمية.

2 إدارة المعرفة: اكتساب وتحدي ونشر وتبادل واستخدام من خلال الآليات التنظيمية وقنوات الاتصال والتغذية الراجعة والتعاون الجماعي.

3 التكنولوجيا المعلوماتية: تستخدم لتبادل المعرفة والتعلم والمهارات وتمكين العاملين من أداء وظائفهم بالسرعة والجودة المطلوبة.

4 التحول في المنظمة: يتكون التعلم التنظيمي من أربعة مكونات هي :

-رؤية مشتركة.

-الاستراتيجية وخطة العمل.

-الهيكل التنظيمي.

-ثقافة المجموعة.

5 الذاكرة التنظيمية: يشير هذا البعد إلى درجة اهتمام المنظمة بتسجيل خبرات الموظفين ونجاحاتهم وأخطائهم في السجلات والوثائق ووسائل الإعلام حتى يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها في المستقبل.

2.6 الأداء الوظيفي: هو السلوك الناتج عن الفرد أثناء قيامه بالمهام الموكلة إليه، ويقصد به جميع المهام ومتطلبات الوظيفة الموكلة للعامل في مؤسسة الجزائرية للمياه.

6. الدراسات السابقة: بالرغم من الأهمية الواضحة لطبيعة الموضوع ورغم أنه أصبح أحد المحاور

الأساسية لقياس أداء المؤسسات وفعاليتها وجودة الخدمات التي تقدمها، فإن المكتبة العربية والمحلية على وجه الخصوص تعاني من قلة الدراسات في هذا المجال، وخاصة المتعلقة بمجتمع وعينة الدراسة، حيث تناولت دراسة نادرة في البيئة المحلية التعلم التنظيمي على حد علم الطالب الباحث وفي هذا الجزء من البحث سنعرض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، سواء التعلم التنظيمي أو الأداء التنظيمي.

أولا: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

1. دراسة (أيوب ، 2004) بعنوان " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى " ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى ، ودورها في دعم عملية التغيير الاستراتيجي، وقد تم تحديد أبعاد التعلم التنظيمي بالبعد الاستراتيجي ، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي، وتم تحديد عملية التغيير الاستراتيجي في أربع مراحل هي : الاستعداد الدائم للتغيير ، والتخطيط المستمر للتغيير

وتطبيق خطة التغيير والتعلم من خلال التطبيق ، والعلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وعملية التغيير الاستراتيجي ، ودراسة ما إذا كان نجاح التغيير الاستراتيجي يتأثر بوجود خطة محددة للتعلم التنظيمي ، وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية من القيادات العليا قوامها (162) قياديا تم اختيارها من 55 من منشأة سعودية في المهن الصناعية والزراعية والمالية والخدمات والمقاولات ، واستخدمت معامل ارتباط بيرسون ، معامل قياس الثبات ألفا كرونباخ ، التكرارات ، النسب المئوية و تح ليل التباين الأحادي (F- test) ، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها : إن البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطا بتقديم التغيير الاستراتيجي من قبل أفراد الإدارة العليا ، واحتل البعد الاستراتيجي المرتبة الثانية والبعد التنظيمي المرتبة الثالثة .

2. دراسة (أبوخضير، 2006) بعنوان : المنظمة المتعلمة – تصور مقترح لتطبيق مفهوم إدارة التعلم التنظيمي – في معهد الإدارة العامة، هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتقييم إمكانات المعهد ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي المعهد، وقد تبنت الدراسة نموذج ماركواردت للمنظمة المتعلمة، إضافة لذلك فقد استخدمت الباحثة المقابلة مع بعض الشخصيات القيادية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (780) فردا كانت هي عينة الدراسة واستخدمت معامل ارتباط بيرسون، معامل قياس الثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية و تحليل التباين الأحادي (F- test) ، المتوسطات الحسابية ، الانحراف المعياري اختبار " وخلصت الدراسة إلى تقديم تقييم شامل لإمكانات معهد الإدارة العامة ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المعهد.

3. دراسة (الكبسي ودهام 2007) بعنوان: التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات الدراسة ميدانية في الشركات ووزارة الأعمار والإسكان في العراق هدفت هذه الدراسة إلي تحديد مستوى التعلم المنظمي والنجاح في الشركات المبحوثة والتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد و اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغ حجم العينة التي شملتها الدراسة 66 مديرا حيث جاءت النتائج الدراسة انه لدى الشركات مستوى مقبولا من التعلم المنظمي والنجاح ويؤثر التعلم المنظمي معنويا في نجاحها.

4. دراسة (الظالمي 2010) بعنوان: التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع التعلم التنظيمي في الجامعات المبحوثة ودوره في تحقيق القدرات التنافسية ومعرفة ماذا تبني الجامعات المبحوثة عينة الدراسة لمفهوم التعلم التنظيمي بأبعاده وتوظيفه في تحقيق القدرات التنافسية حيث بلغ حجم العينة التي شملتها هذه الدراسة 230 من أعضاء الهيئة

التدريسية في الجامعات الفرات الأوسط من مجتمع الأصلي توصلت هذه الدراسة إلي جملة من النتائج منها التباين الاهتمام الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة أي التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة.

5. **دراسة (عيشوش 2011) بعنوان: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسة** هدفت هذه الدراسة إلي معرفة حقيقة التعلم التنظيمي في شركة سوناطراك واكتشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء منظمته ولتحقيق أهداف الدراسة انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من اجل دراسة (التعلم التنظيمي ، المنظمة المتعلمة و الأداء) والمنهج الاستدلالي لإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الاقتصادية وتم اختيار عينه العشوائية من العاملين بمؤسسة سوناطراك وقد بلغ عددهم 1000 عاملا وتم اختيار منهم 120 عاملا وقد جاءت نتائج الدراسة توجد بعض المؤشرات الايجابية التي توحى ببداية الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي عمليه مستمرة وتحدث تلقائيا كجزء من الثقافة المنظمة...الخ.

6. **دراسة (بلميهوب 2012) بعنوان: دور التعلم التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** هدفت هذه الدراسة إلي توضيح دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقد تم تحديد هذا الدور من خلال ربط التعلم التنظيمي بالأبعاد الأداء الكلي الثلاثة للمؤسسة حسب طبيعة مكانتها ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة انتهجت الباحثة منهج الوصفي التحليلي حيث بلغ حجم العينة التي شملتها الدراسة 30 مؤسسة اقتصادية بولاية سطيف حيث جاءت النتائج الدراسة بضرورة الاهتمام هذه المؤسسات بتفعيل عملية التعلم التنظيمي لتحسين البعد الاجتماعي لأن التأثير التعلم التنظيمي على الأداء الكلي ينطلق من تأثيره على هذا البعد لينتقل بعد ذلك إلي البعدين الآخرين

7. **دراسة (جوادي 2015) بعنوان: التعلم التنظيمي وعلاقته بالتمكين العاملين** هدفت هذه الدراسة إلي الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي والتمكين العاملين لدى العينة من العمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزي إلي المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الباحث منهج الوصفي التحليلي وشمل المجتمع الدراسة جميع العمال المديرية التوزيع الكهرباء والغاز والبالغ عددهم 327 عاما واختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 111 وقد جاءت النتائج الدراسة تفيد بوجود علاقة ارتباطيه بين التعلم التنظيمي والتمكين العاملين كما جاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى التمكين العاملين مقبولا مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية والشعور العمال والتنمية المستوى التمكين لديهم.

8. **دراسة (الباي 2015) بعنوان: دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز التسيير المشاريع** هدفت هذه الدراسة إلي دراسة إمكانية تبني الثقافة التعلم التنظيمي في مشاريع المؤسسات الاتصالات الجزائر

ومن أجل تحقيق الأهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وشمل المجتمع الدراسة جميع العمال المؤسسة الاتصالات الجزائر والبالغ عددهم 400 موظف وزعت عليهم الاستبانة ثم استرجاع 320 منها فقط صالحة للدراسة وجاءت النتائج الدراسة هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المستويات التعلم التنظيمي وأبعاده تحسين المشاريع الإنتاج الوحدوي عند مستوى المعنوية 5% ووجود علاقة دالة إحصائية بين المستويات التعلم متطلبات التعلم التنظيمي والأبعاد التحسين المشاريع تصميم المنتجات الجديدة عند مستوى المعنوية 5%

التعليق على الدراسات السابقة الخاصة بالتعلم التنظيمي من خلال عرض الدراسات السابقة والهادفة إلي التعرف على التعلم التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات يمكن القول إنها تشابهت مع دراستنا الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتشابهت معه في طريقة انتقائها للعينة إذ اعتمدوا الطريقة العشوائية باستثناء دراسة (بريطل فطيمة الزهراء 2017) التي قامت باستخدام الطريقة القصدية في حين اختلفت مع بعض الدراسات السابقة في البيئة إذ قامت في البيئة جزائرية بينما نجد بيئات أخرى مثل العراق (الظالمي 2017) وبغداد (الكبس والدهام 2007) والسعودية (أبو خيضر 2007 وأيوب 2004)

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

دراسة (فرحي 2017) بعنوان: التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي هدفت الدراسة إلي التعرف على التأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية أم البواقي استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة الدراسة من جميع العمال المؤسسة 50 فردا حيث جاءت النتائج الدراسة انه لكل من الصور التمكين الإداري التفويض السلطة واتخاذ القرار دور فعال في رفع الأداء العاملين إن التفويض السلطة يكون جزئي كتابي أكثر منه شفوي إن التفويض السلطة يكون في جميع الحالات إن اتخاذ القرارات يعتمد على الامتلاك الصلاحيات والكفاءة المهنية.

2) دراسة (رغيس 2021) بعنوان: الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل هدفه الدراسة إلي التعرف على ماذا تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية خدماتية حيث أجريت الدراسة على مستوى مؤسسة سونالغاز بأم بواقي ثم سحب عينه قصديه من 110 عاملا وجاءت النتائج الدراسة إلي أن هناك ثقافة تنظيمية ايجابية بمؤسسة سونالغاز مما أدى إلي رفع مستوى الأداء العاملين وهذا راجع للسياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة بالإضافة إلي الأنماط السلوكية والقيم التنظيمية التي يتبناها العاملين بالمؤسسة ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه تؤثر قيم العدالة والمساواة بشكل ايجابي في الأداء العاملين بالمؤسسة يساهم الانضباط في العمل في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة للثقافة التنظيمية دور ايجابي في الحفاظ على الاستقرار داخل التنظيم.

(3) دراسة (الهروم 2008) بعنوان: واقع التسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات المرتبطة بعملية السابقة حسب الطرق العلمية ومدى توفر الوسائل الكافية لتطبيقها لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغ حجم العينة التي شملتها هذه الدراسة 51 مفردة تمثل فئة الرؤساء و 106 مفردة تمثل فئة المرؤوسين حيث جاءت النتائج الدراسة لا توجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بالممارسات التخطيط الأداء مرؤوسين، لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بممارسة التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين

(4) دراسة (فونقرا والعايد 2021) بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتين المنهج الوصفي حيث بلغ حجم العينة التي شملتها هذه الدراسة 36 عاملا بالمؤسسة العمومية للصحة الحوارية بأدرار حيث جاءت النتائج الدراسة بوجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة.

(5) دراسة (بوالعيش 2014) بعنوان: التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في مصلحة المراقبة المالية جيبل من أجل تحقيق الأهداف الدراسة استخدمت الباحثة منهج الوصفي التحليلي حيث تم اختيار عينة من البحث تضم جميع العاملين في المصلحة وجاءت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، العلاقات التنظيمية، أساليب الإشراف والإجراءات العمل، الأهداف) على الأداء الوظيفي في مصلحة المراقبة المالية جيبل.

التعليق على الدراسات السابقة الخاصة بالأداء الوظيفي: من خلال عرض الدراسات السابقة والهادفة إلى التعرف على الأداء الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات يمكن القول إنها تشابهت مع دراستنا الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتشابهت معه في طريقة انتقائها للعينة إذ اعتمدوا الطريقة العشوائية باستثناء دراسة (فرحي 2017 و رغييس 2021) استخدموا الطريقة القصدية، أما من ناحية البيئة التي أقيمت فيها الدراسات السابقة كان هناك تشابه مع الدراسة الحالية.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع التعلم التنظيمي، إلا أن كل دراسة ركزت على جانب معين، فما بين هذه الدراسات يأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث حول التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وهذا ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات أنه لا يوجد أي دراسة تناولت هذين الجانبين معا.

الفصل الثاني:
التعلم التنظيمي

الفصل الثاني: التعلم التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم التعلم
 2. مفهوم التنظيم
 3. المفهوم التعلم التنظيمي
 4. أبعاد التعلم التنظيمي
 5. أهمية التعلم التنظيمي
 6. مبررات التعلم التنظيمي
 7. خطوات التعلم التنظيمي
 8. مستويات التعلم التنظيمي
 9. أنواع التعلم التنظيمي
 10. نظريات التعلم التنظيمي
- خلاصة الفصل

تمهيد

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العلم والتعلم ونشر المعرفة، نتيجة للثورات العلمية والمعلوماتية والتقنية والبرمجية، والأخذ بالوسائل والنشاطات المؤدية إلى المعرفة، سواء أكانت بشرية أم تقنية، فلم تعد المعرفة ترفاً فكرية، بل أصبحت أسلوباً عملية قائمة على المعرفة، يسهم بدرجة كبيرة بتحقيق الرفعة الشاملة، وتحقيق الرفاه الاجتماعي، في ظل عالم مفتوح باتت تقنية المعلومات والاتصالات فيه وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها لنقل المعرفة التي أصبحت الركن الأساس، والمعيار المهم في تحديد القدرة التنافسية.

وضمن هذا السياق، يبرز النظام التعليمي محركاً لإحداث تغيير جذري وثورة حقيقية في نمط التفكير، ابتداء من العائلة والمدرسة وانتهاء بالمراكز البحثية والجامعات، بحيث تصبح المعرفة والوسائل التي تدعم تحصيلها والحفاظ عليها أساس النظام التعليمي وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم التعلم التنظيمي وآلياته ونظرياته.

1. مفهوم التعلم

1.1 تعريف التعلم لغةً:

التعلم من الفعل علم تعليماً الشخص لشيء، أي جعله يتعلمه أو وضع علامة أو أمانة للاهتمام بها، والعلم جمع علوم، ويعني اليقين وإدراك الشيء بحقيقته. (المعجم الوسيط، 2008، ص 675)

أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم Learning يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف. (عيشوش 2010، ص22)

أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة Apprendre جاءت بمعنى إبلاغ أو إخبار بشيء ما وبمعنى اكتساب المعرفة بواسطة العمل الذهني أو الخبرة وبمعنى تهذيب وتعود وتنبيه وتلقي عقوبة وتصحيح خطأ أو سلوك. (جوادي 2015، ص23)

2.1 تعريف التعلم اصطلاحاً:

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

يعرفه (Mckenna, 2000) على أنه يتضمن تغييراً ذا علاقة دائمة بالسلوك والذي يحدث نتيجة لممارسة أو خبرة سابقة ويتركز على اكتساب المعرفة والمواقف والقيم والمهارات. (جوادي 2015، ص23)

و يعرفه نجم(2008) بأنه " عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال". (نجم 2008، ص 244)

ويعرف التعلم بأنه التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين وهذا التعريف يقودنا إلى ثلاث نتائج هي:

- يتضمن التعلم عملية تغيير في السلوك.
- هذا التغيير دائم وليس مؤقت.
- هذا التغيير ناتج عن الخبرة والممارسة والتفاعل الدائم بالظروف المحيطة.

وللتعلم مبادئ محددة، فحتى يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه وهذا يعني أن الفرد.

(جوادي 2015، ص23)

كما يعرفها رجاء أبو علام 2003 " التعلم عملية معقدة تشمل أنواعا من النشاط والخبرات التي تتعدد

بتعدد المواقف المختلفة". (أبو علام 2004، ص 26)

ويعرف التعلم على أنه التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الإنسان يمر بمواقف

اجتماعية ونتيجة لتلك المواقف يكتسب معاني جديدة ومفاهيم جديدة تشير عليه بأهمية وضرورة إتباع

أنماط مختلفة من السلوك وبالتالي يميل الإنسان إلى تغيير سلوكه في ضوء تلك الخبرة المكتسبة".

(عواد 2013، ص 187)

2. مفهوم التنظيم :

يعرفه هنري فايول (Henri Fayol, 1988) "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفة من المواد

الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم

ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض". (نذير 2005، ص51)

و يعرفه عبد العاطي " في كتابه تقسيم الأعمال بين الأقسام والأفراد بحيث يعطي لكل فرد ما يخصه من

السلطة والتي يتطلبها العمل المكلف به بحيث يصبح مسؤولا عن النتائج". (عبد العاطي 1993، ص 131)

يعرف مكي أيضا " بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي مؤسسة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة

بأقل تكلفة ممكنة". (مكي 2009، ص151)

ويعرفه رابع كعباش " على أنه نسق تفاعل مميز ومستمر نسبيا، ويتكون من مجموعة من التفاعلات

المميزة من الفاعلين، وعليه فإن التنظيم ليس هو مجرد جمع من الأفراد ذوي مستويات مختلفة ونشاطات

متباينة، بل يجب النظر إليه في ضوء التفاعلات والعلاقات المتداخلة التي تنشأ بين الفاعلين في سياق

العمليات التنافسية والصراعية، التي تنشأ داخل التنظيمات. (كعباش 2006، ص 31)

يعرفه سايمون " عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات، والعلاقات بين مجموعة من الأفراد فهو عملية

إدارية تعمل على الاهتمام في العديد من الأنشطة والمهام التي يجب تحقيقها في الوظائف" (سلاطينية و

قيرة 2008، ص47)

كما يعرف " على أنه مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق

أهدافها، عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة، باعتبار منظمات الأعمال أنظمة

اجتماعية تتفاعل وتنسق في إطارها الموارد المختلفة لتحقيق النتائج المرغوبة. (العامري و الغالبي

2008، ص 360)

من خلال ما سبق نقول إن التنظيم كيان اجتماعي يتم فيه تقسيم الأعمال بضم مجموعة من الأفراد تجتمع بتخطيط مسبق مع تحليل العلاقات التي تربطهم بالإضافة إلي وجود لسلطات ومسؤوليات موزعة، يعمل لتحقيق هدف معين. اشترك الأفراد في تحقيق الأهداف.

3. مفهوم التعلم التنظيمي:

يعرفه Fayol & Lylés "على أنه تلك العملية المؤدية إلي تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل وفهم الأحسن، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم «. (رحمون و آخرون 2019، ص520)

1978 Argris & Schon " عملية كشف الأخطاء وتصحيحها". (الظالمي 2010، ص50)

يعرفه Simon et March 1969-1958: " الوعي المتنامي للمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديدها و علاجها من لدن الموارد البشرية في المنظمات بما ينعكس على عناصر المنظمة و مخرجاتها" (نفس المرجع السابق، ص50)

يعرفه Senge " بأنه نظام تتدفق خلاله العمليات التي تحتاج إلي إطلاقها في الأفراد والمنظمة بمساعدة التفكير النظمي" (الساعدي 2013، ص71)

يعرفه Senge 1994: " الوسيلة التي من خلالها تكشف الموارد البشرية في المنظمات باستمرار في الواقع الذي يعملون فيه وكيف باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع ". (الظالمي 2010، ص50)

يعرفه Dixon 1995 " الاستثمار الجماعي لإمكانات الموارد البشرية من أجل إضفاء معاني على الأشياء الموجودة حولهم وان كان ذلك لا يلغي أهمية التعلم الفردي ". (الساعدي 2013، ص76)

يعرفه Argyris & Shon 1996 " تسهيل انتقال المعرفة بين الأشخاص وتفعيل السلوك التنظيمي" (نفس المرجع السابق، ص78)

ويعرفه المركز الكندي للتطوير الإداري 2001: " على أنه توضيح للدروس المستنبطة من خلال تاريخ المنظمة في الأعمال الروتينية التي توجه السلوك وهذا يعني ضمنا الاستفادة من التجارب الخاطئة التي حدثت ولم تكرر فيما بعد". (الساعدي 2013، ص60)

يعرفه Smith 2002 " عملية مساءلة (Questioning) للمتغيرات السائدة ذاتها لإجراء تغييرات جذرية ومراجعة شاملة للأنظمة وتغيير الاستراتيجية. «. (الساعدي 2013، ص80)

في حين يعرف أحمد ماهر: "باعتباره التغيير الدائم نسبيا في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة". (حريم 2009، ص133)

كما يعرف أيضا: هو قدرة المنظمة ككل في كشف عن الأخطاء وتصحيحها كالتغيير في المعرفة والقيم في المنظمة بحيث تخلق مهارات جديدة لحل المشكلات وقدره جديدة على الوظائف. (عبد النوري 2019، ص 4)

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا استخلاص مفهوم للتعلم التنظيمي على أنه " عملية مستمرة نابغة من رؤية أعضاء المنظمة حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها".

4. أبعاد التعلم التنظيمي:

1) ديناميكيات التعلم: وهي الاستراتيجيات والممارسات التي تسمح للأفراد باكتساب المعارف وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتنظيمي.

2) تحول المنظمة: ويقصد به إجراء تغييرات للانتقال بالمنظمة إلى منظمة متعلمة، من خلال رؤية مشتركة واستراتيجية واضحة، وهيكل تنظيمي ملائم وتوفر الثقافة التنظيمية.

3) تمكين الأفراد: تعزيز قدرة العاملين بالقدرة على مواجهة المشاكل ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف لاتخاذ القرارات المناسبة، وامتلاك وتقاسم المعلومات والعمل على شكل فرق.

4) إدارة المعرفة: ويقصد بها مدى اهتمام المنظمة بإدارة ما يمتلكه الأفراد من معارف ومعلومات ومهارات، وتوفير التقنيات والموارد اللازمة لاستثمارها والاستفادة منها.

5) تطبيق التكنولوجيا: أي توفر التقنيات الحديثة ونظم المعلومات ذات الكفاءة العالية. (أمال وبودبزة 2019، ص 87)

5. أهمية التعلم التنظيمي:

تساهم عملية التعلم التنظيمي في تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية واستمرارها وبقائها في ظل هذه المتغيرات وبذلك فهي تعطي صورة واضحة المعالم تبني المنظمة من خلالها استراتيجياتها وقراراتها بعيدة المدى بالإضافة إلى ذلك فالتعلم التنظيمي يساعد على:

1. تطوير السلوك والأداء التنظيمي من خلال مرحلة تعلم الإدراكي والمتمثلة في تحسين القاعدة المعرفية والنماذج الفكرية ومرحلة تعلم السلوكي حيث تترجم تلك التحسينات إلى ممارسات جديدة في مجال العمل وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات التي قد تتم خلالها.
2. يعزز التعلم التنظيمي رأس الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون وتشكيل فرق عمل ذات قدرة عالية على التكيف مع كل المستجدات وقادرة على توظيف الخبرات والتجارب، مما يزيد قدرة التنظيم على الإبداع والابتكار.

3. التعلم التنظيمي مصدر للميزة التنافسية في الشركة عندما يكون بكثافة وسرعة أكبر من المنافسين ففي دراسة نشرها a-degeus في مجلة هارفرد للأعمال بعنوان التخطيط باعتباره تعلمًا أكد على فكرة أساسية وجديدة في وقته وهي أن الميزة التنافسية الوحيدة التي تتمتع بها الشركة وهي قدرة مديريها على التعلم أسرع من منافسيها. (خروبي وضالع 2018، ص15)
 4. التعلم التنظيمي يساعد في تهيئة وخلق وعي شامل بالمنظمة يشغل في المواقف الطارئة والملحة والتي تتطلب اتخاذ قرار سريع حيث تساند صانعي القرار في تبصر مواطن القوة والضعف في المنظمة وخلق وحدة الموقف ووحدة الهدف لدى مختلف أعضاء القطاعات المنظمة وتقلل من مقاومة العاملين اتجاه القرارات المتخذة. (نفس المرجع السابق، ص16)
 5. يزيد التعلم من مستويات الإبداع التنظيمي والتكيف عبر عملية التجديد الذي يتم تشجيعها والسعي إلى التغيير التنظيمي بما يستجيب لطموحاتها وأهدافها.
 6. زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتطوير فهمنا للآخرين ولتحقيق مزايا تنافسية، واختصار الوقت بين إنتاجها وتطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
 7. التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحهم ورغباتهم، مما يستوجب على المؤسسات الرد بسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب على هذه الرغبات.
 8. زيادة المنافسة بين المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية العامة منها والخاصة، وانتقال المؤسسات من الحصة السوقية إلى فضاء الأعمال. (شنشونة 2014، ص113)
- من خلال ما سبق نجد أن للتعلم التنظيمي فوائد كثيرة للمؤسسة منها:
- ✓ يشجع التعلم التنظيمي الانفتاح على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المؤسسات من الاستجابة إلى الإحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة.
 - ✓ يعد التعلم بالنسبة للمؤسسة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات.
 - ✓ يساعد على التعلم مع المنافسين والزبائن والموردين، والاستفادة من الأخطاء المصححة التي تدخل ضمن الخبرات والتجارب المعرفية للمؤسسة في مجال التطوير والتراكم المعرفي في الذاكرة التنظيمية.

✓ يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون وتشكيل فرق عمل ذات قدرة عالية على التكيف مع كل المستجدات، وقادرة على توظيف الخبرات والتجارب.

(شنشونة 2014، ص 114)

6. مبررات التعلم التنظيمي:

يمكن عرض جملة من المبررات تبني التعلم التنظيمي على النحو التالي:

- (1) التدفق المعرفي المتسارع التي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف ما بين ثلاث إلى أربع سنوات بعد أن كانت هذه العملية تستغرق عقوداً طويلة.
 - (2) التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحاتهم ورغباتهم وفرض على المؤسسة وإعادة النظر في وظائفها والبحث عن أساليب حديثة للتعلم من أجل الاستجابة لمتغيرات المحيط.
 - (3) التنافس الشديد بين المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية العامة والخاصة والتي أصبحت في العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف وتوظيفها مع العمل على تسويقها.
- المبرر الأكثر دافعية للتعلم التنظيمي هو معاناة العديد من المؤسسات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسيين للعمل في مؤسسات أخرى وهو ما يطلق عليه مشكله التسرب الوظيفي، هذه المشكلة الناجمة في الجانب منها من الإغراءات المادية والاجتماعية والتي تقدمها المؤسسات الأخرى لهؤلاء الأفراد تحول دون التمكن المؤسسة من الاستفادة من خبرات وتجارب هؤلاء الأفراد وبالأخص في حالة عدم وجود نظام في المؤسسة يمكن من خلالها نقل خبرة هؤلاء الأفراد إلي الأشخاص الذين يحولون مكانهم مما يجعل المؤسسة مضطرة إلي العودة إلي أسلوب المحاولة والخطأ في معالجة المشكلات التي تمر بها، هذا الوضع يقتضي بدوره قيام المؤسسة بتبني إستراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلي الأشخاص الجدد للاستفادة منها في عمليتها. (نعيجة 2012، ص 89،90)

7. خصائص التعلم التنظيمي: هناك عدد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي مما يميزه عن غيره

من المفاهيم الإدارية الأخرى وقد استنتج Heigan عددا من الخصائص من بينها:

- (1) انه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من النشاط والثقافة المنظمة ولا يعدها الأفراد شيئا مضافا إلي أعمالهم اليومية.
- (2) يعد وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة عن الهدف والمستقبل المنظمة عنصر أساسيا في عملية التعلم.

- (3) التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها.
- (4) التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلي هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة المنظمة.
- (5) إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من القيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

أما Dodgson فقد حدد خصائص التعلم التنظيمي كالآتي:

- (1) أن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلي التخطيط والتنظيم والمتابعة.
 - (2) أن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائيا ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لابد أن تتبنى المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.
 - ويحدد كل من Kinicki & Kreitner خصائص التعلم التنظيمي كالآتي:
 - (1) إن الأفكار الجديدة من الضروريات الأساسية للتعلم التنظيمي.
 - (2) يجب نقل المعرفة الجديدة عبر نواحي التنظيم جميعها إذ تعمل المنظمات جاهدة للحد من الهيكله ورفع الحواجز الضمنية للمشاركة في المعلومات والأفكار والمعرفة بين الأعضاء المنظمة.
 - (3) إن يصاحب دخول المعرفة الجديدة تغيير في السلوك. (الياسري و حسين 2015، ص95،94)
- 8. أهداف التعلم التنظيمي:** يمكن تلخيص أهداف التعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- (1) تحقيق الأداء المتميز والأداء التنافسي.
- (2) تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
- (3) التحسين المستمر في الجودة.
- (4) الإبداع والابتكار زيادة، قدرة على مواجهة التغيير.
- (5) تعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية والدعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية.
- (6) إدارة الوقت بالكفاءة.
- (7) فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية.
- (8) فهم علاقة التداخل بين داخل وخارج المؤسسة.
- (9) تحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا. (بلموهوب 2012، ص12)

9. خطوات التعلم التنظيمي:

وفقا لما ورد في فإن عملية التعلم التنظيمي تمر بمراحل متعددة يوسعها البعض إلى خمسة ويوزعها آخرون في ثلاث حسبما يلي:

(1 إدراك الهوة أو الفجوة Recognized a Gap

والتي تشير إلى التناقض أو عدم الملائمة بين ما هو قائم ومطبق فعلا، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع، ويمكن أن تكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرف على النقائص، وتشخيص الوضع والوصول إلى المعلومات وإجابات محددة، واكتشاف هذه الهوة والتناقض يعد الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

(2 إنطلاق عملية التحقيق والتحقق The Process Enquir :

وذلك بتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب المشكلات من خلال ما تم الحصول عليه في الخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة، المعيشة واستطلاع الآراء أو بواسطة مسح الاتجاهات بطرق موضوعية، وكل ما من شأنه تفسير الوضع الحالي.

(3 تطوير أو اكتشاف فكرة، نموذج أو مقترح Idea, Model, Proposal :

بعدما تم في الخطوتين السابقتين، فإن تصميم تصور لإحداث التغيير المنشود، والتحول نحو صورة ذهنية تسعى لقيادة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق والقضاء على الفجوة التي تم تشخيصها وجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال. (الكبسي 2004، ص104)

10. مستويات التعلم التنظيمي:

(1 التعلم الأحادي الحلقة: يهدف التعلم أحادي الحلقة إلى تصحيح الأخطاء عن طريق تعديل الإجراءات والاستراتيجيات والسلوكيات المعتادة، من أجل القضاء على الانحرافات عن طريق مقارنة مع الأطر المعتمدة، عندما تكتشف المنظمة عطلا أو عدم تحقيقها النتائج المتوقعة فإنها تغير هذه الممارسات، بحيث يمكن أن تكون تعلما تحسينيا، ولذلك يتم تنفيذ التعلم بحلقة بسيطة وفقا للممارسات الصريحة والسياسات ومعايير السلوك، وبعبارة أخرى، التعلم أحادي الحلقة عبارة عن عملية بسيطة للكشف عن الحالات الشاذة وتصحيحها، دون التشكيك في المبادئ التي تقوم عليها ممارسات المنظمة، في هذا التعلم يظل إطار تحليل المواقف التي تمت مواجهتها دون تغيير، لكن المواقف التي يتم التعامل معها مختلفة بالضرورة تجعل من الممكن إثراء مستودع المواقف وسقل نماذج العمل والاستجابات التي يقدمها كل عضو في المنظمة، هذه العملية هي أكثر تمثيا مع تطوير الخبرة التنظيمية ومراقبة الأعمال

(2) التعليم الثنائي الحلقة: في مواجهة الاعطال، يمكن للمنظمة النظر في تصحيح الأخطاء عن طريق إعادة فحص عمليات التفكير طرق طرح المشكلات والأهداف وتعديل الهياكل نفسها من هذه الإجراءات ومراجعة هذه الأطر التفسيرية، ولذلك فإن نوع التعلم ينطوي على الاختيار التغيير في المعايير والمعتقدات ولتحديد قواعد الجديدة المرتبطة بالاستراتيجيات الجديدة يتدخل في سياق غامض، ويهدف إلى تعديل أطر المرجعية عادة ما تستخدم ويشمل مستوى الثنائي من التعلم من أجل تصحيح الأخطاء تغييرا في المعرفة القائمة، وأنماط التفسير والفهم وإعادة هيكلة القيم المهيمنة والتعلم المزدوجة الحلقة بالإضافة إلى حل الأعطال الملاحظة يشكك في أسباب الشدود وتغيير المبادئ الأساسية التعلم المزدوجة الحلقة هو الذي ينبغي الإطفاء الطابع الديمقراطي عليه في المنظمات لأنه يتحدى القيم والمعايير التي تحكم نظريات الاستخدام من أجل تحقيق ذلك يشير المؤلفون إلى أن المنظمات بحاجة لتحقيق ومن ثم وضع عملية إعادة الهيكلة والاستراتيجيات الاجراءات والمعايير الحالية.

(3) التعليم الثلاثي الحلقة:

التعلم ثلاثي الحلقة هو استجواب كامل لأسس المنظمات ما والتي يمكن أن تؤدي إلى تغييرات جذرية في هيكلها الداخلي والثقافة والممارسة وكذلك في سياقها الخارجي، يتيح تعلم ثلاثي الحلقات للأفراد تحدي القيم والمعايير التي تحكم استراتيجيات استخدامهم وتعلمهم، وبالتالي سلوكهم الملموس. (قفصي 2021، ص56:55)

11. أنواع التعلم التنظيمي:

1-التعلم التكيفي: ويقصد به التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد بالاستنساخ، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم أو من منتجاتهم أو خدماتهم. (دحنون 2018، ص29)

2-التعلم التنبؤي: الذي يبنى على اكتساب المعرفة الناتجة عن التنبؤات المستقبلية وكيفية الاستعداد لها، من خلال إحداث التغييرات المخططة داخل المنظمة، كما يذهب إلى أبعد من الاستجابة لهذه التغييرات البيئة ولدا يعبر هذا التعلم أكثر فائدة ونفعا من التعلم التكيفي لأنه ينطلق من الرؤية المنظمة المستقبلية والنتائج المترتبة عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة. (أكرم وعبد العزيز 2021، ص246)

3-التعلم الجماعي:

ويسمى أيضا بالتعلم الفرقي ونميز نوعين من الفرق تتمثل أولى في الفرق العمل وتتواجد في المنظمات التقليدية والثانية فرق الأداء المتميز ومحلها المنظمات المتعلمة، وهو عبارة عن نظام تعلم محدود بقدرته

على التعلم واتخاذ الإجراءات اللازمة والمجموعة لديها إمكانيات تطوير غير محدودة بفضل أعضاء الفرق الذين يؤثرون ويتفاعلون فيما بينهم. (عبد النوري 2019، ص7)

4-التعلم التفاعلي:

ويعني التعلم من خلال العمل ويقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وإن الفرد يتعلم من خلال الواجبات والمهام الوظيفية والمواقف الاجتماعية وتعامله مع الآخرين. (جوادى 2015، ص40)

12. نظريات التعلم التنظيمي:

درجت الكثير من الدراسات على وصف التعلم التنظيمي من خلال فلسفة ونظريات عملية التعلم التقليدي (بوصفه العام)، وهو ما جعل نوعاً من الخلط بين مفهوم التعلم بوصفه ظاهرة اجتماعية عامة، محكومة بأسس نفسية واجتماعية، والتعلم التنظيمي بوصفه فلسفة تنظيمية تخص المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها والمتأثرين بها محكومة بتدخلات تركيبية وثقافية وتنظيمية ومناخية، مستندة إلى اعتبارات نفسية في تحليل عملية التعلم وانتقال أثره إلى البنى التركيبية للمنظمة، ولقد طرح كل من (Schoon & Argyris، 1996) و(B. Levit & J.March , 1988) سؤالاً فيما لو كانت المنظمة تستطيع أن تتعلم؟ وماذا سيحدث لو جرى التركيز على تعلم الجماعة وأن يجري التحول من اعتباره معرفة فحسب إلى وصفه بشيء يزود الجماعة بانطباعات عن أعمالهم؟ وفي سياق هذا الجزء من البحث سوف نتناول بإيجاز نظريات التعلم التقليدي ونظريات المعاصرة.

1.10 نظريات التعلم التقليدية :

توجد مجموعة من النظريات التقليدية التي اهتمت بموضوع التعلم ونظرت إليه بوصفه ظاهرة اجتماعية والتي تطور منها ليقود إلى تعلم تنظيمي وهي كما يلي:

1-نظرية التعود: تشير هذه النظرية إلى أبسط أنواع التعلم والتي تعني ممارسة الشخص لعادة معينة تصبح عادة على مر الزمن سلوكاً مكتسباً لا يتغير مع التكرار والخبرة لدرجة تجعل من السهل التنبؤ بها إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب نفس الفعل وتقنيته، وهو التعلم الشائع في الأعمال الروتينية ولا يبعث على التطور والإبداع (جوادى 2015، ص42)

2-نظرية الاشتراط الكلاسيكي: وتسمى أحياناً نظرية الاشتراط الاستجابي أو نظرية البافلوفية نسبة إلى العالم الروسي بيتر وفيتش بافلوف (1849-1936) وملخص هذه النظرية هو أن التعلم يمكن أن يحصل عبر ممارسة المثيرات Stimulus للتأثيرات في السلوك إذ يتم إشراك محايد " لا يؤثر بحد ذاته في السلوك" مع مثير له تأثير مباشر في السلوك بحيث يصبح المثير محايد مشروطاً بوجود المثير المباشر عند حدوث هذا الاشتراك للمثيرين مرات عدة يصبح المثير المحايد مؤثراً في السلوك أي أنه يحقق استجابة من دون إشراكه كثير مباشر. (الظالمي 2010، ص 56)

3-نظرية الاشتراط الاجرائي أو التعزيز:

يعد Skinner رائدا لهذه النظرية وذلك في سنة 1963 إذ وصف المشي والكلام والعمل بأنها استجابات إجرائية، فالوصول إلى الطعام على سبيل المثال لا يحدث بمشاهدته ولكنه يتوقف على الجوع أيضا والظروف الاجتماعية وعدد من الظروف المثيرة لذلك إذا حدثت في مجال التعلم استجابة إجرائية وتبعها تعزيز، وقد أضاف أن التعلم يحصل عندما تقود نتائج السلوك إلى التأثير فيه، وتتضمن هذه النظرية ثلاثة عناصر المقدمات – السلوك – النتائج، وتسمى أحيانا بموقفيات. (الساعدي 2013، ص 156-175)

4-نظرية التعلم الاجتماعي: لقد ارتبط الكثير من العلماء النفس بهذه النظرية ومن أبرزهم ميلر ألبرت

باندورا Miler Albert Bandura ودولار Dollard وتعرف أيضا باسم التعلم القائم على الملاحظة وتشير إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال مراقبة السلوك الآخرين ومواقفهم ونتائج تلك السلوكيات بالإضافة إلى ذلك أوضح باندورا 1977 السلوك البشري من حيث التفاعل المتبادل والمستمر بين التأثيرات المعرفية والسلوكية والبيئية. (حفاظ 2022، ص 21)

رائد هذه النظرية عالم النفس الاجتماعي باندورا الذي يرى أن السلوك وتغييره والتعلم تحكمهم التفاعلات الاجتماعية والتعلم حسب باندورا لا يتم بالمحاولة والخطأ الذين يستمران حتى يكفأ أحد الحلول وإنما عن طريق الفعل ما يفقد فيه الإنسان الآخرين وقد انطلق الباحثان Dollard et Miller من فكرة أن النزعة إلى تقليد هي نفسها أن كثيرا ما يقوم الشخص باستجابة بوجود إشارة أو منبه صادر عن السلوك الآخرين وهي نظرية ربطت بين السلوك والمعرفة والدافعية والموقف. (الظالمي 2010، ص 57)

5-نظرية التعلم المعرفي:

و يعد انصار هذه النظرية أن التعلم عملية أكثر تعقيدا من الاشتراطات السابقة، و تنطوي على عمليات و أنشطة عقلية، و على سبيل المثال يعد التفكير مرحلة وسيطة بين المثير و الاستجابة، لذلك ترفض هذه النظرية أن يكون السلوك الإنساني مجرد انعكاس للتجارب الماضية أو شكل من اشكال التجربة و الخطأ، و بذلك فهي تؤكد على أهمية عملية التفكير و العقل من جانب الانسان، و ان عملية التعلم على مستوى المنظمة تتطلب تدفق معرفي من الأفراد إلى المنظمة و بالعكس، و هي عملية مزدوجة يتعلم فيها كل من الأفراد و المنظمة بشكل متزامن، و تعد عملية التعلم المنظمي على وفق هذه النظرية علاقة تبادلية لتدفق المعرفة بين أفراد المنظمة، و بين الأفراد و المنظمة و بين طرائق العمل. (الساعدي 2013، ص 157-

(158)

2.10 النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي :

تتعدد نظريات التعلم التنظيمي المعاصرة على عدة مداخل كما يلي:

1-نظرية المعارف:

تستند النظرية المعرفية إلى نهج معالجة المعلومات وتهتم بشكل أساسي بما يدور في عقل المتعلم، وأكد المنظرين المعرفين أن المكافآت والعقاب التي يطلق عليها المنظرون السلوكيون التعزيز، تعمل بطرق أكثر تعقيدا مما تم اقتراحه في نظريات التكيف، وقد أكد هوتيينسكي وبوكانان Huczynski & Buchanan على أن المعرفة هي معلومات يمكن استخدامها لتعديل السلوك السابق أو الحفاظ عليه، فالنظرية المعرفية للتعلم لا تتهم بالعلاقة بين المحفزات والاستجابات، بل بالخطط التي يختارها الأفراد و الطريقة المستخدمة للمتابعة و كيفية تعديل هذه الخطط من خلال التجربة، و تفترض العملية المعرفية أن الأفراد واعيين و يشاركون بنشاط في كيفية تعلمهم، و من بين نقاط القوة في النظرية المعرفية أنها تؤكد على أهمية تحفيز المتعلم، و تحديد الاحتياجات الفردية، و أن الفرد لديه سيطرة على ما يتم تعلمه، و تحديد التغذية الراجعة باعتبارها جانب حيوي من جوانب التعلم.(حفاظ 2022،ص21-22)

ضمن بيئة ديناميكية غير مؤكدة تحتاج المنظمات إلى اكتساب الموارد القائمة على المعرف من أجل التكيف مع التغيرات المستمرة، إن النظرية القائمة على المعرف هي امتداد للنظرية القائمة على الموارد و التي تنظر للمعرفة على أنها الأكثر أهمية من الناحية الاستراتيجية و فهم المنظمة على أنها كيان معرفي غير متجانس تم تصنيف المعرفة فيه إلى معرفة صريحة و معرفة ضمنية، حيث يقترح سيمون 1991 و Grant 1996 فرضيتين لتكامل المعرفة داخل المنظمة، الأولى هي أن إنشاء المعرفة عبارة عن نشاط فردي، و الثانية هي أن الدور الأساسي للمنظمة هو تطبيق المعارف الموجودة في إنتاج السلع و الخدمات، إن تطوير النظرية قائمة على المعرف قد غير في التصميم و السلوك على المستوى التنظيمي للاستجابة إلى التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، لأن الأفراد أثناء القيام بوظائفهم يكتسبون خبرات و معارف جديدة.(عيوش 2015، ص14)

ويعتبر التعلم التنظيمي هو مجال المعرفة في نظرية المنظمة التي تقيم نماذج التعلم والنظريات والتكيف مع المنظمة، وتعد العلاقة بين الإطار القائم على المعرفة والتعلم التنظيمي مهمة حيث أن المنظمات القائمة على المعرفة والاقتصاديات بحاجة إلى بناء استراتيجيات من أجل خلق المعرفة القائمة على الأصول غير الملموسة.

2-نظرية المنحنى التعلم:

إن الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي له جذوره في اكتشاف منحنيات الخبرة فيما يتعلق بالتصنيع عندما أصبح الضغط على الإنتاج الفعال أكثر ضرورة، خاصة في القرن العشرين بين الحربين العالميتين، حيث

قدم مالك مادهان و فرايت " Wrg hit PM & Mc Mahan CG " مفهوم منحى التعلم واصفا فيه تكلفة العمل المباشر على سبيل المثال لإنتاج هيكل الطائرة تنخفض مع تكرار التجربة، و بذلك فإن مفهوم منحى التعلم يعتمد على وقت العمل و كمية الوحدات المنتجة، و تكمن فلسفة منح التعلم في أن الكمية من الوحدات المنتجة عندما تتضاعف فإن وقت إنتاج الوحدة الواحدة يتناقص بمعدل ثابت يعرف بمعدل التعلم مع كل مرة تتضاعف فيه الكمية، و مما يرتبط بهذا المنحى هو قانون الخبرة الذي قدمته مجموعة بوسطن الاستثمارية BCG مفاده أن تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج تنخفض بنسبة مئوية ثابتة في كل مرة تتضاعف فيها الخبرة.

يرى بربرا وليفيت " Barbara & Leviet"، سيميس و مارش "Semes & March" أن منحى التعلم رمزا قويا للتعلم التنظيمي، إذ أنه يتابع العلاقة السببية بين تكاليف الإنتاج و كمية المنتجات، فكلما زادت كمية الوحدات المنتجة انخفضت تكلفة إنتاجها و هذا يعني أن شيئا ما جرى تعلمه، و من جهة أخرى إن كتاب الإدارة الاستراتيجية أشار إلى أن نظرية منح التعلم، بالرغم من أنها تدور ضمن تفكير الكفاءة إلا أنها تحقق مكاسب تنافسية للمنظمة على الصعيد الاستراتيجي، و لعلمهم يشيرون بذلك إلى أن المعرفة الشخصية هي شيء مهم للمنظمة، و هي جزء من قدراتها على تحقيق مكسب تنافسي إذ لأنها تمثل معرفة ضمنية لا يمكن تقليدها قطعا من قبل المنظمات المنافسة الأخرى، و بذلك فهي عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية. (حفاظ 2022، ص 22-23)

3-نظرية معالجة المعلومات:

تعد إنجازات سيمون ومارش من أولى الإسهامات التي رسخت هذه النظرية من ضمن إطار المدخل الشخصي للتعلم التنظيمي، فقد استندت إسهامات الباحثين الفكرية إلى أن نظريات حل المشكلات واتخاذ القرارات تركز على الافتراض القائل بأن القدرات المعرفية والإدراكية الإنسانية هي مقدرات محدودة بذاتها، ولأن متخذي القرار يتعاملون من خلال تلك المحدوديات فإنهم يلجأون إلى الاستعانة بالحاسوب على سبيل المثال لتطوير طرائق جديدة في اتخاذ القرارات مبنية على الأفعال الداخلية للحاسوب بينما يعمل الأفراد بوصفهم أنظمة لتشغيل المعلومات و تخزينها واستذكارها عند الحاجة لدعم القرارات إن هذه النظرية تعتمد على فكرة أن هناك كثيرا من التشابه بين العقول البشرية و دور الحواسيب في التفكير المشابه لمساعدة اتخاذ القرار. (الساعدي 2013، ص 173)

4-النظرية التداخلية:

لقد أشار سانج 1990 إلى مصطلح التداخلية كونه مفهوما نشأ في الستينيات والسبعينيات، إذ كان الهدف من التطور التنظيمي هو التداخل في المنظمات باستعمال أدوات تغيير السلوك الفردي، و من أجل الحصول على تغيير سلوك يقع على الأفراد أن يكونوا أكثر انفتاحا في اعتقاداتهم الداخلية، وأن يكونوا متساوين في الحقوق والواجبات، و تعد أفكار سانج نموذجا متقدما للنظرية التداخلية كونه متخصصا بحركة لأنظمة، إذ

أدرك في دراسته المتطورة أن المنظمات تعاني من كز على ضرورة التمييز بين التعلم التكيفي والتوليدي، إذ أن التعلم التوليدي يعد هو الحل لمشكلة عدم القدرة على التعلم، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن التعلم التكيفي يشكل نوعاً من التعلم البدائي الذي يعد فيه التعلم استجابة لحالة معينة وقد لا ينجح في تعديل السلوك. (حفاظ 2022، ص23)

5-نظرية النظم:

نظرية النظم تعتبر واحدة من النظريات المهمة في التنظيم، وقد جاءت هذه النظرية لسد الثغرات التي ظهرت في النظريات السابقة لها، وهي من النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواءً التقليدية أو السلوكية، وذلك بسبب تركيز كل منهما على أحد متغيري التنظيم، العمل والإنسان، باعتبار أن التنظيم نظام مغلق، بينما تنظر نظرية النظم إلى النظام على أنه نظام مفتوح يتفاعل والبيئة المحيطة به ضماناً لاستمراريته،(الطراونة 2012، ص236)

إن ما يعكس تطور هذه النظرية هو ما جاء على لسان الباحث سانج في كتابه المبادئ الخمس The Fifth Discipline في سنة 1990 عندما شدد على أهمية التفكير المنظمي والحوار للتعلم المنظمي، متقدماً بخمسة أبعاد حيوية لبناء منظمات تستطيع أن تتعلم من خلال التطور الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق و التفكير المنظمي، وتتمثل أهمية نظرية النظم في كونها وفرت الإطار العام الذي يربط بين جميع النظريات والأفكار التي تناولت موضوع التنظيم، عندما وضعت جميع المتغيرات من مبادئ وعناصر وعوامل التنظيم التي تناولتها النظريات الكلاسيكية تحت الدراسة والتحليل والاستفادة منها في التوصل إلى معرفة أعمق، وفهم لهذه الظاهرة المهمة.(السالم 2005، ص16)

خلاصة الفصل:

بناء على ما تقدم، نستنتج أن المنظمة الحديثة التي تسعى لأن تكون منظمة متعلمة، لا بد أن تتبنى التعلم التنظيمي الذي يعد أداة فعالة لإيجاد ونشر المعارف داخل أقسام المنظمة لتجسيدها في الأعمال والممارسات التنظيمية، مما يؤدي إلى الارتقاء بأداء الأفراد.

كما يعتبر التعلم التنظيمي أسلوب هام يساعد المنظمة على حل مشاكلها والتأقلم مع بيئتها وخلق أفكار جديدة، حيث من خلاله يمكن للأفراد تبادل المعارف والتعلم من أخطائهم وأخطاء زملائهم وتجارب المنظمة الماضية سواء من التعلم على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة أو بين المنظمات.

وحتى تتمكن المنظمة من التعلم بالطريقة المثلى لا بد لها من اختيار إحدى نماذج التعلم التنظيمي واستراتيجياته التي تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على الاستثمار في الموارد البشرية وتعزيز مهاراتها ومعارفها للوصول إلى الأهداف المخطط لها.

في الأخير يمكن القول إن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى لتطبيق التعلم التنظيمي بين أفرادها وتوفير لهم الجو المناسب لتبادل المهارات والمعارف، وبالتالي ماهي إلا نتيجة حتمية للسبب الذي يمثل التعلم التنظيمي.

الفصل الثالث:
الأداء الوظيفي

الفصل الأول: الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء الوظيفي
2. محددات الأداء الوظيفي
3. عناصر الأداء الوظيفي
4. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
5. أهمية الأداء الوظيفي
6. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
7. أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
8. خطوات تقييم الأداء الوظيفي
9. مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
10. طرق تقييم الأداء الوظيفي

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبماذا تحقيق رغباته وأماله فبقاء المؤسسات واستمرار في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلي تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلي مفهوم الأداء وتقييم الأداء.

(1 تعريف الأداء): يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء Performance كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة Performance مأخوذة من كلمة Parformen والتي تعني أتم وأنجز وأدى (Larousse2001,p766) Accomplir

اصطلاحاً:

➤ يعرفه طاهر محمود كلادة في كتابه بأنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد البشرية. (كلادة، ص 242)

➤ يعرفه احمد زكي البدوي في كتابه علاقات العمل في الدول العربية على " أنه تأدية العمل تبعاً لتوجيهات وإشراف صاحب العمل وفقاً لأحكام القانون وأنظمة العمل. (البدوي 1985، ص 101)

➤ ويعرفه مصطفى عشوي " بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال . (عشوي 1992، ص 14)

➤ يعرفه Drucker " بقوله أن الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (Drucker1999,p73)

➤ الأداء يمكن تعريفه على أنه الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها وماذا تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة". (Jean Louis2001, P74)

➤ يشير الأداء إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن 2000، ص 215)

➤ ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء" إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها (عبد الباقي2005 ، ص 175)

➤ يعرف هلال " هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (زرواق 2015، ص 294)

➤ " بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة". (الباسطي 2021، ص 58)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول هو عبارة عن قيام العاملين والأفراد بتنفيذ المهام والواجبات والأعمال المكلفين بها وفق الأنظمة ولوائح المتبعة ومن خلالها يتم تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في انجاز الأعمال والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويمكن القول بأن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارات أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث نجد هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

(2) محددات أداء الوظيفي: انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وان ذلك يعتبر سلوكا فان هذا السلوك عرضة للتأثير سلبا أو إيجابا ببعض العوامل والعناصر التي من شأنها في النهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء. هذا وقام (المحاسبة 2013، ص 113) بتقسيم محددات الداخلية وهي تتعلق بالعامل بشكل مباشر ومحددات الخارجية وهي تتعلق بالبيئة المحيطة وهي خارج سيطرة العامل.

أولاً: المحددات الداخلية وتشمل:

- أ- **الجهد:** والجهد ناتج من الحصول العامل على الدعم والحافز والذي يشير إلي الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، كما أن الجهد له طاقات وعوامل تحفزه وتنظمه مما ينعكس على الأداء، ولهذا يعتبر من محددات الأداء الوظيفي.
- ب- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية كالقدرة، التحمل وسرعة البديهة التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
- ت- **إدراك الدور:** ويشير إلي الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن الأداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمه للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.
- ث- **ثانياً: المحددات الخارجية وتشمل:**

- أ- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلي الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- ب- **فاليئة التنظيمية:** كل ما تشمله البيئة التنظيمية من أنظمة إدارية ومناخ العمل والإشراف وتوفر الموارد والهيكل التنظيمي وغيره من العوامل في البيئة التنظيمية فهي تعمل إما على تثبيط أو تحفيز العامل وبالتالي جودة أدائه. (الباسطي 2021، ص 64 ص 65)

وهذه وقد حدد (Hackett، 2002) محددات الأداء الوظيفي على النحو التالي:

أولاً: معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق الأساسية الأهداف والمعرفة الذاتية بالمتطلبات وظيفية ما وتقاس بشكل تقريرى.

ثانياً: معرفة إجرائية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً وهو الخليط بين المعرفة الكيفية أداء والقدرة على ذلك وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية مهارات حركية أي المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، وبناء والتداول وتنسيقها كما يقع تحت هذا المجال الإجراءات الخاصة بتناول الأدوات والأجهزة العلمية وكيفية استخدامها، والمهارات الفيزيائية، والمهارات الإدارة الذات، والمهارات التواصل الاجتماعي ويقاس هذا الجانب المعرفي بواسطة الخبرة المهنية وأسلوب المحاكاة والعينات الاختبارية.

ثالثاً: الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى السلوكيات الثلاث هي الاختيار للأداء المستوى الجهد المبذول والاستمرار الجهد المبذول أي الإصرار وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية القدرة والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكل المعارف الثلاث والتي يكون الأداء دالاً عليه. (الباسطي 2021، ص 65)

3 عناصر الأداء الوظيفي:

أولاً: المعرفة بمتطلبات: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ثانياً: نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني على تفني وتنظيم العمل و التحرز من الأخطاء.

ثالثاً: كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

رابعاً: المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على التحمل المسؤولة وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه

خامساً: الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

سادساً: الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

سابعا: الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص لتطوير والترقيات والحوافز. (حراشة 2011، ص 93 ص94)

4) العوامل المؤثرة في الأداء: لقد اختلفت آراء الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة على الأداء داخل المؤسسة ونتيجة للدراسات والبحوث تم فصل مجموعة من العوامل التي تعتبر بمثابة أسس تؤثر سلبا وإيجابا على مستوى الأداء العامل وموقع العامل بين وظيفته وموقعه من الإدارة من جماعة العمل وسنركز في الدراسة على بعض هذه العوامل منها:

أولاً: الحوافز: إن من أهم المقومات العملية الإنتاجية داخل المؤسسة العنصر البشري ولذلك كان على المؤسسة أن تحفز الأفراد بكفاءة وفعالية، فالحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل وتزداد أهمية الحوافز لان بها تحدد الرغبة في الأداء العمل، وذلك عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل، واحتياجات الفرد ومدى ملائمة العمل لميوله واتجاهاته ويمكن تقسيم الحوافز إلي:

(1) **الحوافز المادية:** وهي التي تشبه حاجات الإنسان المادية من المأكل، مشرب، ملابس، مأوى زيادة الأجر.

(2) **الحوافز المعنوية:** وهي التي تشبه حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية مثل الحاجة إلي الأصدقاء والانتماء إلي الجماعة ومن بينها فرص الترقية والاعتراف بأهمية الفرد العامل والثناء عليه.

ثانياً: الإشراف: هي عملية اجتماعية وطبيعية وحقيقية في حياة كل كائن اجتماعي والمؤسسة كائن اجتماعي بامتياز، وبالتالي فالمؤسسة تحرص عليها لتحقيق أداء الفعال والمشرف يعمل على توفير المحيط الملائم عن طريق التحفيز و تنظيم العمل وبت روح العمل الجماعية والتعاون والإشراف سلاح ذو حدين يرفع من مستوى الأداء والعكس. (لعويسات 2002، ص 94)

ثالثاً: ظروف العمل المادية: وهي التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعماله، والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية والتي يستطيع التحكم فيها كالحرارة، البرودة، الضوضاء، الدخان والتهوية.... الخ والظروف العمل المادية يرتبط بها المعدل دوران العمل ومعدل غياب سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة إضافة إلي هذه العوامل هناك عوامل أخرى مثل جماعة العمل التي تؤثر بالسلب والإيجاب على أداء العامل.

رابعاً: الخدمات الاجتماعية: تستهدف تحقيق التكيف والتفاعل المتبادل بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية وتتواصل في تحقيق هذا من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المنظمة وذلك

باهتمام بالظروف العمل الاجتماعية والمادية من سكن، علاج، ترفيه، وغيرها من الخدمات
(بشابنة 2002، ص 306)

(5) أهمية الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة وذلك للأسباب التالية:

(1) الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة.

(2) يمكن العامل من حصول على الكفاءة المهارية في العمل ويمد العاملين بالمتابعة والاجتهاد.

(3) يساهم في عملية تطوير الذات واكتساب العاملين أساليب جديدة تمكنهم من الوصول إلي الإبداع وبالتالي بناء مهمات تؤدي إلي زيادة مستوى الانجاز.

(4) ربط كل شيء نتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم في المؤسسة.

(5) الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة يقوم بها الفرد أو المؤسسة فإذا كان هذا المستوى الإنجاز مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها

فالأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل انعكاسا لقدرات ودوافع القادة أيضا
(6) المؤسسة فقط، بل يتعدى كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى ذلك إلى أهمية الأداء

في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (حسين 2018، ص 356)

(6) مفهوم التقييم: بحسب **Henri Mahe** " التقييم هو إجراء يتكون من جمع قدر معين من المعلومات المتعلقة بالموظف من اجل إصدار حكم قيمي على العناصر مثل شخصيته من أجل اتخاذ قرارات تؤثر على إدارة شؤون الموظفين أو للرد على أهداف أخرى محددة مسبقا" (Henri 1998,p159)

(7) مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

➤ **تعرفه Anne Riberolles** فينظر إلي التقييم بنظرة خاصة ويقول " لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من صفاء (Riberolles 1992 p14)

➤ التقييم هو عملية تتكون من تقدير أو إصدار أحكام قيمية أو إعطاء الأهمية لشخص أو عملية أو حدث أو مؤسسة أو أي شيء بناء على المعلومات النوعية والكمية من معايير محددة لاتخاذ القرار التقييم يعني الفهم والتوضيح والعمل حتى تتمكن من اتخاذ قرارات دقيقة حول التسلسل الأحداث. (Renald 1993,p19)

➤ **يعرفها جاري ديسلار 2003** " انه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه. (المتعال 2003، ص 322)

➤ أنه عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر وإصدار الحكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه. (جودة 2004، ص 243ص244)

➤ يعرفه أبو شندي (2011) " أنه أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته وقيام بمسؤوليات وظيفته". (أبو شندي 2011، ص 95)

من التعاريف السابقة يمكن تعريف التقييم بأنه هو التحليل وتقييم الأداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مادة صلاحيتهم وكفاءاتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.

(8) أهداف التقييم الأداء الوظيفي: يهدف تقييم الأداء إلي تحقيق جملة من الأهداف يمكن تقسيمها إلي ثلاث مستويات رئيسية وهي:

أولاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: من بين أهم أهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلي تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي:

- 1) خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.
- 2) النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- 3) وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- 4) تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- 5) تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين: إن قيام المدراء والمشرفين بعملية تقييم الأداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات الإدارية الأعلى بوضع التقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلي تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

- 1) التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

- (2) ارتفاع بمستوى العلاقات الموظفين من خلال تهيئة الفرص للمناقشة مشاكل العمل.
 (3) تنميه قدرات المدير في المجالات الإشراف وتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: ومن أبرز الأهداف التي يسعى القائمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

- (1) تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.
 (2) تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل وطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة.

ويرى المسلم أن عملية تقييم الكفاءات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- (1) تنمية القدرات الفردية.
 (2) ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة.
 (3) إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات. (مسلم 2010، ص 37)
 ➤ أهداف تقييم الأداء حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

أولاً: هدف إداري: وذلك عن طريق تحقيق اتخاذ القرارات المتعلقة بنقل الترقية والاستغناء.

ثانياً: هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفظ العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

➤ غير أن الدراسة المسيحية التي قام بها جيل ويلشر 1877 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء وهي:

- (1) تحديد الاحتياجات التدريبية.
 (2) المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.
 (3) تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
 (4) تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.
 (5) المساعدة في تخطيط المستوى الوظيفي.
 (6) المساعدة في التخطيط القوى العاملة. (نوري 2011، ص 323 ص 324)

(9 خطوات تقييم الأداء الوظيفي): وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها فمثلا حدد Gary Latham et Kenneth N. Wexley الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء:

- (1) استعراض المتطلبات القانونية
- (2) إجراء تحليل الوظائف
- (3) تطوير أداء التقييم
- (4) اختيار الملاحظين (المقيمين)
- (5) تدريب الملاحظين
- (6) قياس الأداء
- (7) تزويد الموظفين بنتائج التقييم
- (8) الوضع
- (9) منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء. (عبد الباري 2000، ص 263)

(10 مسؤولية التقييم الأداء الوظيفي): تتم عملية التقييم عن طريق الأطراف التالية:

أولاً: التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر: تتم عملية التقييم في معظم المنظمات من قبل المشرف المباشر نظراً لأنه الشخص الأكثر قرباً من العامل وله القدرة على التحديد وتحليل أدائه وهذا بمراقبته أثناء العمل كما يستطيع المشرف التعرف على متطلبات العمل كذلك يمكنه تحديد العوائد المناسبة وفق أدائه وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه. (عباس 2006، ص 155)

ثانياً: التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم: ويستخدم هذا المدخل من قبل الموظفين لأغراض تطويرية وليس لإصدار حكم على أداء معين وقد يستخدمه الموظف أو عامل يعمل في بيئة منعزلة عن الآخرين ومن مزايا هذا المدخل انه يشرك الموظف في عملية التقييم ويساعد في تحديد ادوار الموظف وتقليص فرص الصراع في الأدوار ومن ثم يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل واسع يجعل الموظفين أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها ومن نقائص هذا المدخل انه قد تشوب عملية متعمدة من التشويه والتحيز الشخصي يقوم بها الموظف نفسه. (عبد الباري 2010، ص 271)

ثالثاً: التقييم عن طريق الزملاء: حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من الأعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري وقد ادخل التعديل على هذا الأسلوب بحيث يستخدم جنباً إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف الإداري المباشر وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد خاصة في مجال التقييم للفرد الذي ينتمي للهيئة الإدارية. (حنفي 2007، ص 300)

رابعاً: التقييم عن طريق المرؤوسين: هو من المصادر المستخدمة في تقييم أداء المدراء إذ أن للمرؤوسين على صلة تامة مع المشرفين على الأفراد ويعرفون جيداً أداء الرؤساء وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية " التخطيط-التنظيم-القيادة-الرقابة " والتي تقع في الصلب صلاحيتهم ومسئولياتهم كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض المشاكل الإدارية التي تواجه الرؤساء وبالتالي بإمكانهم تقييم هؤلاء المدراء. (بلوط 2002، ص 392)

11) طرق تقييم الأداء الوظيفي:

أولاً: طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقيم كل فرد العامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلي الأسوأ أداء. (راوية 2011، ص 270)

ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل من جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون للتقييم في المجموعة نفسها.

ثالثاً: طريقة التدرج: وفقاً لهذه الطريقة يتم تطبيقات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي (الأداء المرضي، والأداء الغير المرضي، والأداء المتميز) توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه.

رابعاً: طريقه التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص الخدمة التي يعمل بها الأفراد ونوعها والإبداع والمعرفة بالمهام الوظيفية والتعاون وغيرها من الخصائص ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة. (عباس 2006، ص 250)

خامساً: طريقة القوائم المراجعة: لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين والذي يكون على أشده في طريقة مقياس التدرج البياني فإن طريقة القوائم المراجعة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل دائرة الموارد البشرية وعلى المقيم أن يؤثر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين.

سادسا: طريقة الاختيار الإجباري: تتطلب هذه الطريقة من المقيم اختيار الصيغة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل من زوج من صفات وفي الغالب تكون كل عبارتين اللتان تصفان السلوك الفرد العامل إما ايجابية أو سلبية. (نوري 2011، ص 166)

ثامنا: طريقة الأحداث الحرجة: ويقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدور فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد سواء كانت تلك الأحداث سلبية أو ايجابية ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلي قسمين قسم الأحداث الايجابية في سلوكه وأدائه وقسم الآخر للأحداث السلبية وتساعد تلك الطريقة المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي يعد فيها التقييم كما تساعد تلك الطريقة في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم. (محمد عامر 2001، ص 312)

سابعا: طريقة الإدارة بالأهداف: يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في المجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين وغالبا ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو التخطيط العمل. (خضير 2010، ص 162)

ثامنا: الطريقة المقالية: من المحتمل أن تكون أبسط الطرائق في تقييم أداء الأفراد العاملين إذ تتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة وكفاءة الأداء ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلي وضع الاقتراحات التطورية لكل منها إن هذه الطريقة بسيطة ولا تتطلب خطوات معقدة لقياس الأداء ولا تتطلب تدريب عليا لإنجازها، ومما يعاب على هذه الطريقة هي أنها طريقة غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغيير من قبل المشرف أو المقيم فإما أن تزداد المعلومات فيها وتكون مكثفة أو تقل هذه المعلومات مع عدم فائدتها لذلك يصعب مقارنة الأفراد العاملين في المنظمة وفقها، كما وأن هذه الطريقة تتطلب إمكانية جديدة في الكتابة والتعبير عن الآراء ولا يخفي بأن هناك اختلافا كبيرا في هذه القبلات لدى المقيمين. (بغالية 2019، ص 98 ص 99)

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

عاشرا: طريقة اختبارات الأداء: وتعتمد تلك الطريقة على تصميم اختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه وتهتم تلك الطريقة على إمكانية المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط وتحتاج تلك الطريقة لدرجة عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها. (عبد الفتاح 2012، ص 24)

خلاصة الفصل:

تعتمد كفاءة والفعالية المنظمة بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين فيها لهذا يستحوذ هذا الأخير على أهمية كبيرة في المجال البحث والدراسة كما حضي باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في جميع حقول المعرفة الإدارية لكونه الركن الأساسي الذي تقوم عليه المنظمة.

وفي الأخير يمكننا أن نستنتج أن نجاح المؤسسة ووصولها إلى أهدافها المرجوة يقوم على مدى قدرها وتمكنها من تطبيق المعايير ولأسس التي يقوم عليها الأداء الوظيفي وتتحدد درجة النجاح بمدى تحقيقها لهذه الأسس فكلما كانت هناك جدية في تطبيق المعايير الأداء كلما ازداد نجاح المؤسسة وذلك بحكم أهمية أو الدور الذي يحظى به الأداء وتصدره لقائمة المعايير التي يقوم عليها نجاح عملية الإنتاج وذلك بعد الدراسات التي قامت والتي أوضحت أهمية وأثر أداء في تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

بطاقة الفنية للمؤسسة

1-الدراسة الاستطلاعية

1-1-حدود الدراسة الاستطلاعية

1-2-الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

2-الدراسة الأساسية

1-2-1-منهج الدراسة

2-2-2-حدود الدراسة

2-3-مجتمع الدراسة

2-4-4-عينة الدراسة

2-3-1-1-خصائص عينة الدراسة

2-4-4-أدوات الدراسة

2-5-إجراءات الدراسة الأساسية

2-6-الأساليب الإحصائية

تمهيد:

بعدما تطرقنا للجوانب النظرية للتعلم التنظيمي والأداء الوظيفي، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراءات الدراسة الميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية مستغانم، وهذا قصد معرفة العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي.

انطلاقاً من القيام بالدراسة الاستطلاعية، اختبار المنهج والمعاينة الملائمة، تحديد الأدوات التي تساعد على قياس المتغيرات والمعالجة الإحصائية لنتائجها.

أولاً: بطاقة الفنية للمؤسسة:

(1) تقديم عام لشركة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم:

(2-1) ماهية المؤسسة الجزائرية للمياه:

تعتبر من أهم المؤسسات الحساسة التي لها دور فعال في الاقتصاد الوطني وكذلك تعتبر بالنسبة للمجتمع أهم ركيزة لاستمرار الحياة، فقد عملت المؤسسة بكل تقنياتها لبذل المجهود لإيصال المياه لمنازل المواطنين وجميع المؤسسات الخاصة والعامة.

(3-1) تقديم عام لشركة الجزائرية للمياه-وحدة مستغانم -

تعد المؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة اقتصادية تجارية تزود المواطنين والمؤسسات العمومية والخاصة والجماعات المحلية بالمياه سواء للشرب أو الاستعمال العادي، حيث ستعرف أكثر على مؤسسة وحدة مستغانم وهيكلها التنظيمي وذلك من خلال الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

(4-1) لمحة تاريخية عن المؤسسة:

تأسست المؤسسة سنة 1987 حيث تسمى بالجزائرية للمياه وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/01 بتاريخ 21 أفريل 2001 تحت وزارة الموارد المائية وجاء انشاء الجزائرية للمياه في اعقاب الاصلاحات المؤسساتية التي بدأتها الحكومة لضمان ادارة سليمة للموارد المائية وفي نفس الوقت ضمان المصلحة العمومية وجودة الخدمة.

(2) مهام المؤسسة:

- 1- التسيير المنظور للخدمة العمومية في مجال الإنتاج
 - 2- التسيير وتوزيع المياه
 - 3- تحصيل فواتير الاستهلاك المياه الصالحة للشرب وتلك المستعملة للصناعة والتصنيع من قبل المستهلكين.
- المقر الاجتماعي المديرية العامة الكائن مقره بالمنطقة الصناعية لواد السمار بالجزائر العاصمة اما وحدة مستغانم الكائنة بسيدي بن حوى -مستغانم.

(3) أهداف مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم:-

- ضمان الخدمة العمومية وتطويرها.
- توصيل الماء في أحسن الظروف.
- توفير القدر الممكن من المياه الصالحة للشرب.
- تقوم بتنظيم وتوزيع والتأطير المركز وتجديد الشبكة ووضع العدادات وسد النقص وذلك ما يفرض عليها مصاريف عالية لا يمكن التحكم فيها الا بعد سنوات طويلة.
- تحقيق الارباح المالية وزيادة عائداتها المالية.
- تكوين صورة ذهنية طيبة عن الشركة.
- التقليل من مشكل انقطاع الماء.

(4) امكانيات المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم :-

(1-4) الامكانيات المادية:

بالنسبة للتسيير:

جدول رقم (01): الامكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة للتسيير

عدد البلديات المسيرة	32
نوع التسيير	تسيير كل مزدوج
عدد سكان الولاية	800441 ساكن
عدد السكان المستفيدين	643491 ساكن

المصدر: الصفحة الرئيسية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم

بالنسبة للمنشآت القاعدية:

جدول رقم (02): الامكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة للمنشآت القاعدية

الطول الاجمالي للشبكة	km1461
عدد الخزانات	112
قدرة التخزين	276600 m ³
عدد الآبار العميقة والعيون	65
عدد محطات الضخ	28

01	محطة معالجة المياه
2500m ³ /j2	قدرة المعالجة
200000m ³	قدرة الضخ

المصدر: الصفحة الرئيسية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم

بالنسبة للموارد المائية:

جدول رقم (3) الإمكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة للموارد المائية

147200000m ³	المياه الباطنية
567600000m ³	المياه السطحية
35548 10 ³ m ³	مياه البحر
%96	المردود التقني
%65	المردود التجاري
%62	المردود الإجمالي
10246	عدد تسربات المصلحة

(2-4) الإمكانيات البشرية:

- يبلغ العدد الكلي لعمال المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم 778 عامل مهني تنقسم إلي:

CDI - 462 عامل بعقد دائم غير محدود المدة

SDD - 316 عامل بعقد دائم محدود المدة

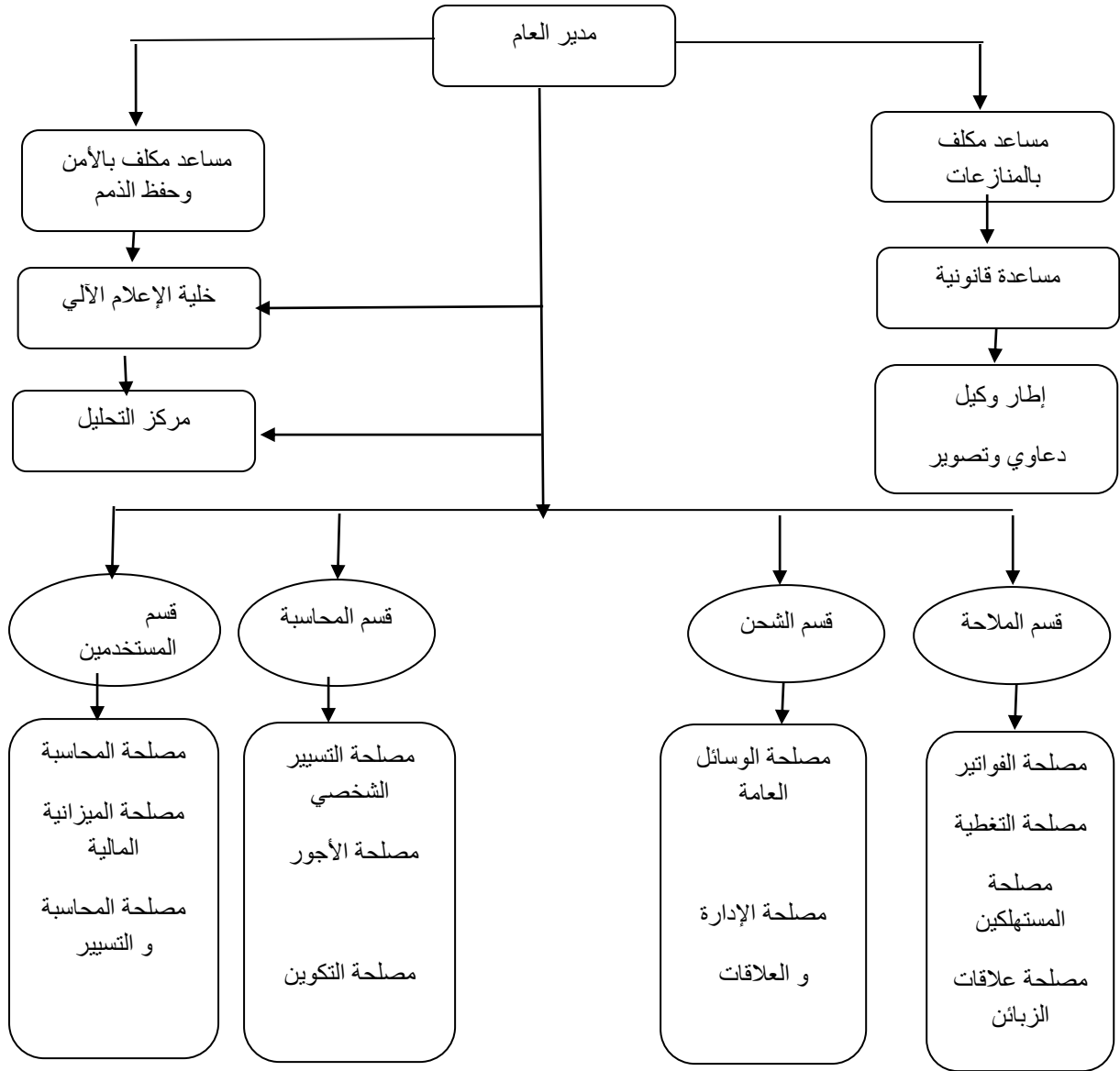
- فيما يلي سيتم تقديم معلومات تفصيلية عن الإمكانيات البشرية الخاصة بمؤسسة الجزائرية للمياه.

الجدول رقم (4) معلومات تفصيلية عن الإمكانيات البشرية

العدد	المهنة
09	إطار سامي
111	إطارات
158	مستخدمين
500	التنفيذ
778	المجموع

المصدر: الصفحة الرئيسية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم

الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم –



مركز حاسي ماماش

مركز عين تادلس

مركز سيدي لخضر

مركز مستغانم

مركز سيرات

مركز سيدي علي

المصدر: الصفحة الرئيسية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم

- **مدير الوحدة:** هو المسؤول والمسير للمؤسسة، تجده على رأس المخطط الهيكلي التنظيمي للمؤسسة والذي له الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومن مهامه التمتع بالسلطة التي تمكنه بالقيام بمسؤولياته كاملة لتحقيق الأهداف:
- **الأمانة:** هي الوسيط بين المسؤول والمصالح الداخلية والخارجية للمؤسسة ويكمن دورها في تسجيل الرسائل واستقبال هواتف المدير ولها دور فعال في حفظ أسرار المهنة.
- **المساعد المكلف بالنزاعات:** تعتبر من أهم المصالح الموجودة لدى المؤسسة بصفقتها الواجبة القانونية التي تضمن هيبة المؤسسة سواء مع الزبائن أو المتعاملين. كما أن المصلحة تعتبر

- همزة وصل بين كل المصالح وتقوم بدراسة ملفات ديون الزبائن بحيث تكون دراسة كل ملف على حدي ومن ثم استدعاء الزبون للتسوية
- **المساعدة القانونية:** ومن مهامها إعلام المواطنين أو الإنذار المقطع وتنويب عن المؤسسة في المجالس القضائية.
 - **إطار وكيل دعاوي وتصوير:** يقوم بتصوير عملية سرقة المياه ويقوم بطبع الصور وكتابة محضر عليها لتسلم للمدير.
 - **المساعد المكلف بالأمن وحفظ الذمم:** وهو المسؤول عن توفير الأمن والحراس والمحافظة على كل ما هو ملك للشركة من معدات وتجهيزات أي كل ممتلكاتها بصفة عامة لتوفير الظروف الأمنية.
 - **خلية الإعلام الآلي:** تقوم بتصليح الإعطاب الحاصلة في مختلف المصالح.
 - **مركز التحليل:** ويشرف عليه رئيس حيث يقوم بمراقبة وتحليل المياه للتأكد من سلامتها من الجراثيم المؤذية بالصحة وذلك من أجل إيصال مياه صالحة للشرب للمواطن ومراقبة نوعية المياه الموزعة عبر الشبكات من الآبار فهناك مخبر التحاليل الفيزيائية، مخبر التحاليل الكيميائية، مخبر التحاليل المعادن.
 - **الدائرة التجارية:** بما أن المؤسسة تحمل طابع تجاري وصناعي فإنه يستلزم وجود دائرة تجارية تشرف على الشؤون الاقتصادية والتجارية في المديرية كما تقو بمتابعة الملفات و المراسلات مستهلكي الماء ومن مهامها القيام بعملية بيع الماء بالمقابل ووضع استراتيجية للمؤسسة.
- وتضم الدائرة التجارية أربعة مصالح تتمثل في:
- 1- **مصلحة الفواتير:** هذه المصلحة محل الدراسة بوسائل الإعلام الآلي بحيث تسهل لها عملية الفوترة التي تتم على مستواها حسب المواعيد المحددة لكل ثنائي أو ثلاثي.
 - 2- **مصلحة التغطية:** وهي تقوم بتغطية ومتابعة ديون المؤسسة للمستهلكين الذين لم يتم تسديد فواتيرهم.
 - 3- **مصلحة كبار المستهلكين:** وهي الشركات والمؤسسات والمحلات أي كل ما هو تجاري يستهلك الماء وتكون المواعيد المحددة فيها ثنائية.
 - 4- **مصلحة علاقات الزبائن:** وهي المصلحة الأولى التي تستقبل الزبون حيث تضع علاقة بين المؤسسة والزبون وتقوم باستقبال احتياجات الزبائن ومعالجتها.
- دائرة الإدارة والوسائل:** وتضم
- **مصلحة الوسائل العامة (التموين):** فهي المسؤولة عن المواد واللوازم، وتقوم بتقديم وسائل استثمارها في سجلات رسمية لدى الهيئات القضائية.
 - **مصلحة الإدارة والعلاقات الخارجية:** أي أن هذه الإدارة تقوم بشراء كل ما تحتاجه وذلك بإبرام صفقات، وهي تشرف على توزيع كل ما تجلبه.
 - **دائرة الموارد البشرية والتكوين:**

- **مصلحة المستخدمين:** وهي المصلحة الأولى التي يتصل بها العامل وتقوم بمتابعة المسار الوظيفي لكل عمال المؤسسة من دخولهم الى غاية التقاعد والحفاظ على حقوقهم.
- **مصلحة الأجور:** وهي المصلحة التي تقوم بإعداد الأجور شهريا وكشف الرواتب لكل عمال المؤسسة.
- **مصلحة التكوين:** وهي المسؤولة على تكوين العمال في مجال عملهم ويكون هذا التكوين إجباري على كل عامل.
- **دائرة المحاسبة المالية:** هذا القسم يترأسه رئيس الدائرة المالية والمحاسبة، وتعتبر النواة الأخيرة في تمرير واستقبال المعلومات ومعالجتها محاسبيا وتضم مصلحتين:
- 1- مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم هذه المصلحة بفرز وتنظيم وتطبيق الإجراءات العملية تخص التسيير المحاسبي من بينها معالجة التدفقات والعمليات المحاسبية ومن ثم اظهار كافة البيانات والمعلومات وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال السنة النشاط، وكذلك اعداد القوائم والميزانيات السنوية للمؤسسة (الميزانية المحاسبية والميزانية الضريبية).
- 2- مصلحة المالية:** وهي المصلحة المسؤولة والمسيرة للموارد المالية للمؤسسة، تحت توجيهات رئيس الدائرة وتطبيقا لما ورد في الميزانية التقديرية، وذلك بمراقبة الإيرادات ومختلف المصاريف وتكاليف الإنتاج.

بيان دوائر الوحدة واهم مهامها:

كما يلي: وحدة مستغانم الجزائرية للمياه وهي مديريةية تتكون من خمسة دوائر اقسام) وثلاثة خلايا وسبعة مراكز اما الدوائر فنجد:

-دائرة الإدارة والوسائل الضرورية: تتمثل مهامها في تزويد جميع الاقسام بالوسائل الضرورية مثل تزويد رؤساء الاقسام الفرعية بالآليات الضرورية للأشغال الميدانية كالأنابيب والقنوات وآلات الحفر وكذلك قطع الغيار والعجلات... الخ

- تزويد الاقسام الادارية بأجهزة اعلام الي وصيانتها، الاوراق والمكاتب.

_ النقل بالعلاقات الخارجية مثل التنقل بأشخاص وافدين الى الوحدة في مهمات عمل سواءا من المنطقة التي تحكم الوحدة او من المديرية العامة.

دائرة التجارة:

مهامها التعامل مع الزبائن والمشاركين، القيام بعملية الفوترة واستخراج الفواتير وتحصيلها، ارسال انذارات للمتأخرين عن السداد، احصاء مديونية المستهلكين.

دائرة الاستغلال: تتمثل مهامها في انها تتحكم في الانتاج، التنظيم والتوزيع، تنمية النشاطات والاشغال وكذلك الامر المهم هو الوقوف على استمرارية الصيانة وخاصة القنوات والاشراف على المضخات الكبرى ومعالجة الاعطاب، اخضاع المياه للفحوص المخبرية.

- القيام بعمليات التطهير الدوري.

دائرة المالية والمحاسبة:

دورها الرئيسي هو التسيير الحسن و الامثل للمحاسبة و المالية و تحويل اي حركة عمل اقتصادي الي حسابه الخاص به مما يعني تحليل و كتابة مختلف الحسابات واستخراج هذه المعلومات في شكل ميزانيات الحصول على القوائم المالية مثل ميزانية محاسبية، الميزانية الجبائية اضافة الى الجداول، مخصصات الاستهلاك و المؤونات .

دائرة الموارد البشرية:

هي تقوم بتسيير مصالح العامل المهنية و الاجتماعية من النوظيف ، المكافآت ، التاديب ، الاجور و التصريحات لدى الضمان الاجتماعي و غيرها ، تتكون هذه الوحدة من ثلاثة خلايا تتمثل فيما يلي :

1) خلية الاعلام الالى: تتحكم في المعطيات على شكل برامج تنفيذية محكمة ومنظمة.

2/ خلية المنازعات والقضايا: اهم مهامها متابعة المنازعات القضائية مع مستهلكي المياه، المتابعة القضائية مع مؤسسات الاخرين.

- توفير الامن للممتلكات المؤسسة.

_ استقبال بلاغات وشكاوى مصالح المؤسسة عن اي اعتداء على ممتلكات المؤسسة

- ارسال اللجان الامنية الى مصالح المؤسسة عن اي اعتداء، سرقة، اتلاف عتاد.

*** المخبر:** يتمثل في مجموعة من الموظفين الاحصائيين في مجال التحاليل يسهرون على المتابعة المستمرة فيما يخص لنوعية المياه المعالجة وهذا على مستوى نواحي كل الولاية، الدوائر، والارياف.
..الخ .

1-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية ينبغي على الباحث القيام بها قبل إجرائه للدراسة النهائية (الأساسية) فعلى أساس الدراسة الاستطلاعية يستطيع الباحث أن يحدد الصيغة النهائية للعديد من المتغيرات البحث قبل إجراء الدراسة ومجالها، تحديد مكان إجراء الدراسة، تحديد طبيعة العينة، و من خلالها أيضا يستطيع الباحث تفسير و توضيح العديد من الجوانب الغامضة في بحثه قبل إجراء الدراسة النهائية، زيادة على إمكانية بروز متغيرات جديدة لدى الباحث لم ينتبه لها من قبل و من هذا المنطلق كان يجب علينا القيام بإجراء الدراسة الاستطلاعية.

بعد التأسيس لموضوع الدراسة والاطلاع على أهم الدراسات السابقة، قام الطالب الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف التعرف على دور التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحديد مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- 1) استطلاع الظروف وصعوبات ميدان الدراسة وكذا تمهيد للدراسة الأساسية.
- 2) التعرف على خصائص عينة الدراسة.
- 3) التعرف على مدى وضوح فقرات الاستبيانين بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.
- 4) التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

1-1-حدود الدراسة:

الحدود المكانية: المؤسسة الجزائرية للمياه (مستغانم).

الحدود الزمانية: جرت هاته الدراسة في الفترة الممتدة من 25ديسمبر 2022 إلى غاية شهر 25جانفي 2023.

الحدود البشرية: تمثلت في الموظفين في المؤسسة الجزائرية للمياه والبالغ عددهم 30 موظف من إطار، مشرف، ومنفذ).

1-2-الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

في هذا الفصل تم حساب الصدق وثبات أدوات الدراسة كالتالي:

1-2-1-مقياس التعلم التنظيمي:

تم التحقق من صدق وثبات هذا المقياس في البيئة الجزائرية من خلال الطرق التالية:

***صدق الاتساق الداخلي:**

الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد ودرجة الكلية للمقياس.

الجدول رقم (05): معامل ارتباط كل بعد المنتمى إليه لمقياس التعلم التنظيمي.

الرقم	البعد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	ديناميكية التعلم	0.66**	0.01
02	إدارة المعرفة	0.80**	0.01
03	التكنولوجيا المعلوماتية	0.74**	0.01
04	تحول المنظمة	0.67**	0.01
05	الذاكرة التنظيمية	0.81**	0.01

يتضح من الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس التعلم التنظيمي الخمسة والدرجة الكلية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث كانت معاملات الارتباط مرتفعة إذ تراوحت بين 0.66 كأدنى قيمة لبعد ديناميكية التعلم و0.81 كأقصى قيمة لبعد الذاكرة التنظيمية، وهذا ما يعطي مؤشرا للتجانس الداخلي للمقياس، أي انه يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

***اتساق كل فقرة مع البعد:**

الجدول رقم (06): معامل ارتباط كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس التعلم التنظيمي.

ديناميكية التعلم		إدارة المعرفة		التكنولوجيا المعلوماتية		تحول المنظمة		الذاكرة التنظيمية	
رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط
01	0.45*	06	0.50**	12	0.45*	17	0.40*	22	0.46**
02	0.37*	07	0.42*	13	0.50**	18	0.48**	23	0.61**
03	0.38*	08	0.55**	14	0.42*	19	0.40*	24	0.60**
04	0.55**	09	0.67**	15	0.41*	20	0.13	25	0.62**
05	0.43*	10	0.72**	16	0.55**	21	0.19	26	0.57**
-	-	11	0.70**	-	-	-	-	-	-

يتضح من الجدول رقم (06) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ومستوى دلالة (0.05) وهذا يعد مؤشراً جيداً على التجانس الداخلي للمقياس، ويعكس مدى صدق عباراته، معداً الفقرة (20 و21) ولكن احتفظنا بالفقرتين لأنها تخدم دراستنا.

ثبات أداة الدراسة:

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

تم حسابه بالنسبة للمقاييس الفرعية والمقياس ككل فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (07): يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي.

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ديناميكية التعلم	05	0.87
إدارة المعرفة	06	0.70
التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة	05	0.68
تحول المنظمة	05	0.63
الذاكرة التنظيمية	05	0.38
المقياس ككل	26	0.78

يتضح من الجدول رقم (07) تمتع الأبعاد (ديناميكية التعلم، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة، تحول المنظمة) بدرجة مقبولة من الثبات وهو مؤشر على صلاحيتها للدراسة وقد كانت نتائجها تتراوح بين (0.63 – 0.87)، أما البعد (الذاكرة التنظيمية) فتمتع بدرجة (0.38) و هي درجة ضعيفة، ولكن احتفظنا به لأنه يخدم دراستنا، كما بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (0.78) وهو مؤشر دال على درجة مرتفعة من الثبات،

ثبات التجزئة النصفية:

ثم تقسيم عبارات المقياس إلى نصفين، النصف الأول يضم البنود الفردية البنود الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (08): معاملات ثبات مقياس التعلم التنظيمي.

معامل الارتباط	معامل الثبات بعد التصحيح بمعادلة جوتمان
0.54	0.70

يتضح من الجدول رقم (08) أن معامل الثبات مرتفع ويمكن الوثوق به، كما أنه دال عند مستوى الدلالة 0.01

1-2-2 مقياس الأداء الوظيفي:

تم التحقق من صدق وثبات هذا المقياس في البيئة الجزائرية من خلال الطرق التالية:

***صدق الاتساق الداخلي:**

***اتساق كل عبارة مع الدرجة الكلية:**

الجدول رقم (09): معامل ارتباط كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي.

الارتباط	رقم الفقرة
0.42*	01
0.51**	02
0.61**	03
0.76**	04
0.37*	05
0.46**	06
0.73**	07

0.42*	08
0.14	09
0.51**	10
0.03-	11
0.60**	12
0.51**	13
0.17	14
0.56**	15
0.68**	16
0.49**	17
0.34	18
0.41*	19
0.48**	20
0.54**	21

يتضح من خلال الجدول رقم(09) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.05) وهذا يعطي مؤشراً للاتساق الداخلي للمقياس أيضاً.

ثبات أداة الدراسة:

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

تم حسابه بالنسبة للمقاييس الفرعية والمقياس ككل فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (10): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي.

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.80	21

يتضح من الجدول رقم (10) يتمتع مقياس الأداء الوظيفي بدرجة مقبولة من الثبات وهو مؤشر على صلاحيتها للدراسة وقد كانت نتائجه كالتالي (0.80)، وهو مؤشر دال على درجة مرتفعة من الثبات، وهو دال عند مستوى الدلالة 0.01

ثبات التجزئة النصفية:

ثم تقسيم عبارات المقياس إلى نصفين، النصف الأول يضم البنود الفردية البنود الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (11): معاملات ثبات مقياس الأداء الوظيفي.

معامل الارتباط	معامل الثبات بعد التصحيح بمعادلة جوتمان
0.72	0.83

يتضح من الجدول رقم (11) أن معامل الثبات مرتفع ويمكن الوثوق به، كما أنه دال عند مستوى الدلالة 0.01

من خلال عرض نتائج الخصائص السيكومترية للمقياسين نلاحظ أنهما يتمتعان بمؤشرات جيدة من الصدق والثبات، وبالتالي يمكن الوثوق بهما واستخدامهما في الدراسة الأساسية بكل اطمئنان.

2-الدراسة الأساسية:

1-2-المنهج المستخدم في الدراسة:

منهج البحث هو الطريق الذي يسلكه الباحث وهو معرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة. ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ومن أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، وكذلك البرهنة على فرضيات الدراسة وإثباتها ميدانيا سوف نستخدم المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو كيمياً.

2-2- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الأساسية في:

- الحدود البشرية: تمثلت في الموظفين في المؤسسة الجزائرية للمياه والبالغ عددهم 60 موظف من إطار، مشرف، ومنفذ)

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الجزائرية للمياه ولاية مستغانم.

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة بين 25 جانفي إلى 25 مارس من سنة 2023.

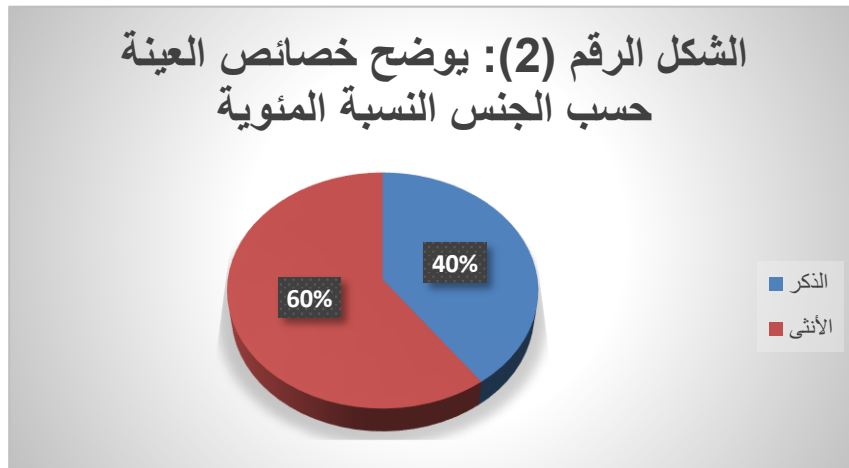
3-2- مجتمع الدراسة: يتمثل في جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم.

4-2- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 100 الموظف، وقد تم اعتماد العينة العشوائية، حيث تم توزيع 60 استمارة. الجداول الآتية توضح خصائص عينة مختارة.

1-3-2- خصائص عينة الدراسة: تميزت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص توضحها الجداول التالية:

الجدول الرقم (12): يوضح خصائص حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
الذكر	24	40%
الأنثى	36	60%
المجموع	60	100%

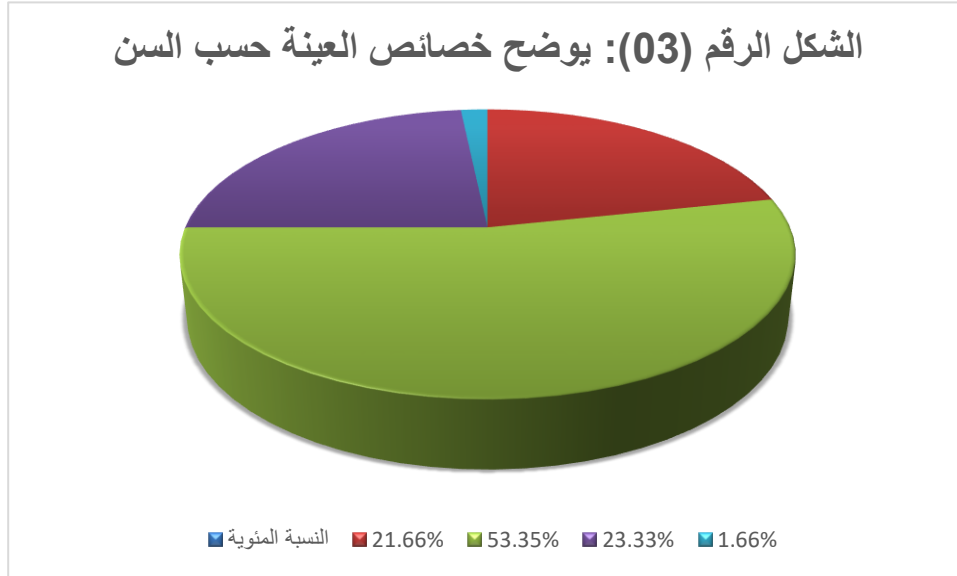


من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح أن هناك تفاوت بين أفراد عينة الدراسة حيث الإناث بنسبة مئوية تقدر بـ60% و الذكور بنسبة تقدر بـ40%.

الجدول الرقم (13): يوضح خصائص العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
(25-أقل من 35)	13	21.66%
(35-أقل من 45)	32	53.35%
(45-أقل من 55)	14	23.33%
(55-65)	1	1.66%
المجموع	60	100%

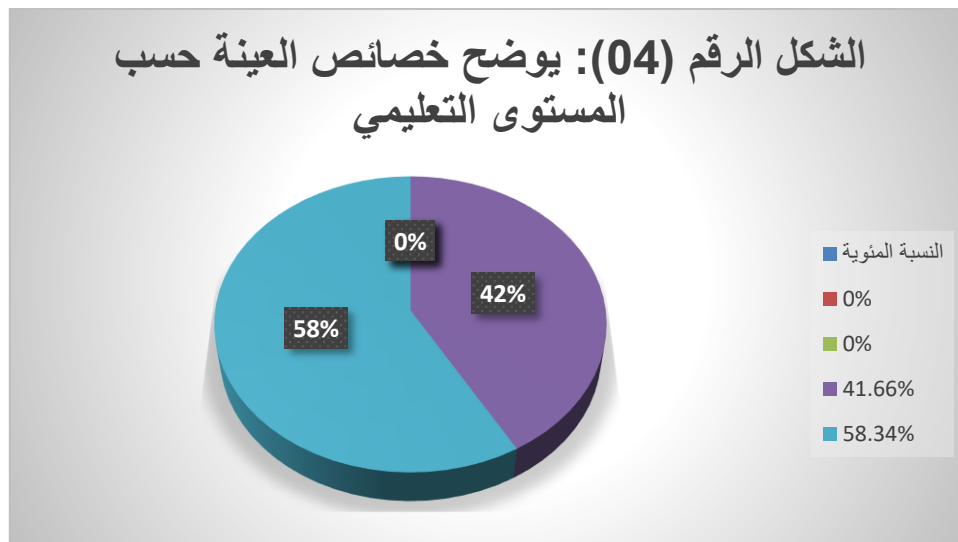
الشكل الرقم (03): يوضح خصائص العينة حسب السن



من خلال الجدول و الدائرة النسبية يتضح أن الغالبية من الأفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم بين (35-أقل من 45) سنة و ذلك بنسبة 53.35%، و في المقابل 23.33% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين(45-أقل من 55) و 21.66% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (25-أقل من 35)، و1.66% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (65-55).

الجدول الرقم (14): يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

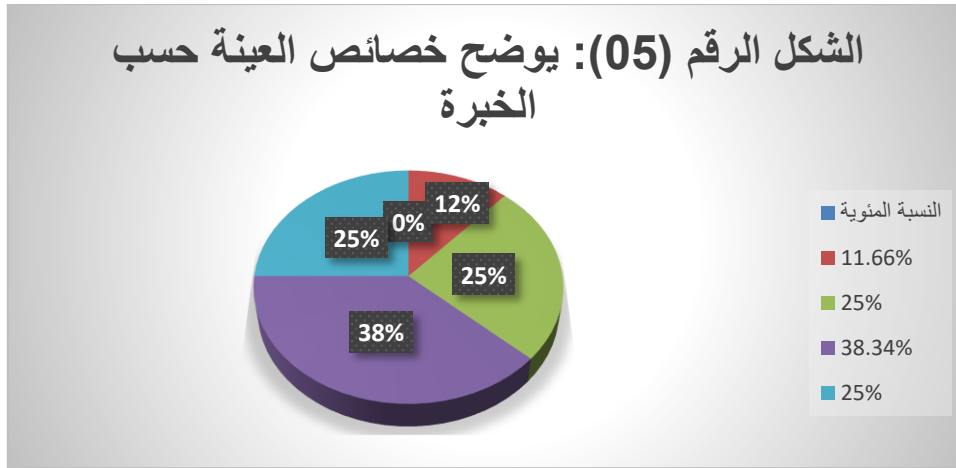
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%0	0	ابتدائي
%0	0	متوسط
%41.66	25	ثانوي
%58.34	35	جامعي
%100	60	المجموع



من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة متحصلون على مستوى جامعي وذلك بنسبة 58.34%، في مقابل 41.66% مستوى ثانوي و 0 % للمستوى ابتدائي ومتوسط.

الجدول الرقم (15): يوضح خصائص العينة حسب الخبرة

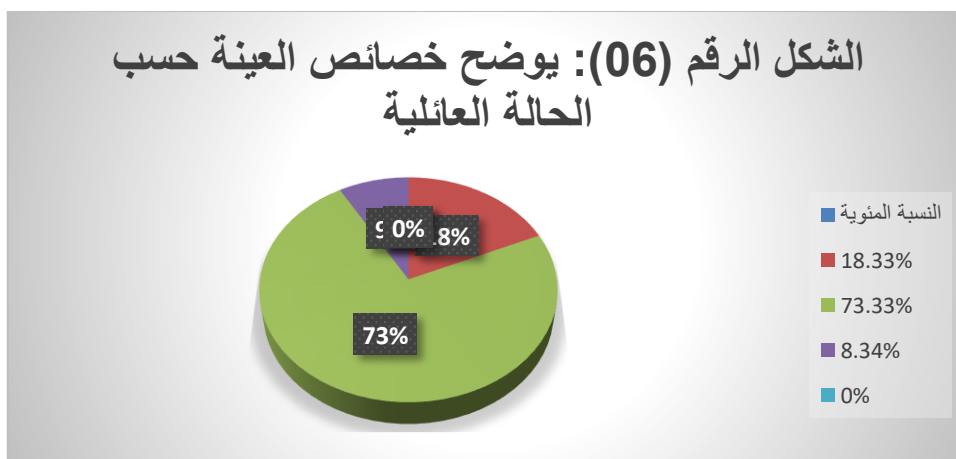
النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
%11.66	7	أقل من 5 سنوات
%25	15	من 05 إلى 10 سنة
%38.34	23	من 11 إلى 15 سنة
%25	15	أكثر من 15 سنة
%100	60	المجموع



يتنوع أفراد عينة الدراسة كما هو موضح من خلال الجدول أو الدائرة النسبية بين عدة مستويات من الخبرة حيث يتضح أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة بالنسبة 38.34%.

الجدول الرقم (16): يوضح خصائص العينة حسب الحالة العائلية

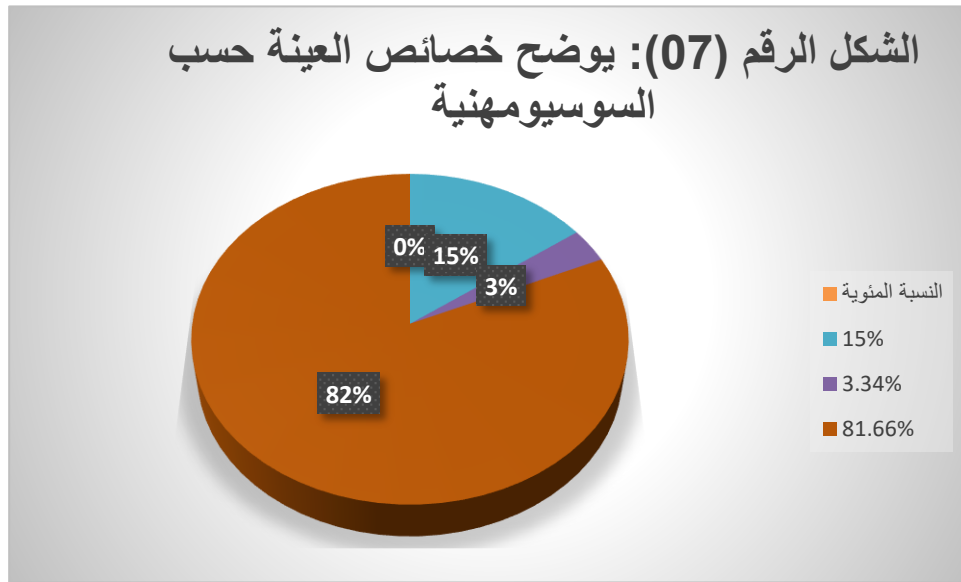
الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	11	18.33%
متزوج	44	73.33%
مطلق	5	8.34%
أرمل	0	0%
المجموع	60	100%



من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح أن نسبة الحالة العائلية "متزوج" هي أكبر نسبة و هي 73.33% و تدل على أن هذه الوظيفة منحت الإحساس بالاستقرار لدى الأفراد مما شجعهم على الزواج، بينما كانت نسبة الحالة " أعزب" 18.33%، ثم تأتي نسبة الحالة العائلية " مطلق" 8.34%، ثم تأتي نسبة الحالة العائلية "أرمل" التي تتمثل 0% و هي نسبة منعدمة.

الجدول الرقم (17): يوضح خصائص العينة حسب السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	9	15%
مشرف	2	3.34%
منفذ	49	81.66%
المجموع	60	100%



من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة السوسيو مهنية "منفذ" بنسبة 81.66%، وفي المقابل بنسبة 15% ينتمون إلى الفئة السوسيو مهنية " إطار"، وبأقل نسبة 3.34% ينتمون إلى الفئة السوسيو مهنية " مشرف".

2-4-4 أدوات البحث العلمي المستخدمة:

تعتبر أدوات جمع البيانات في البحث العلمي الوسيلة الصحيحة التي يستخدمها كل الباحثون في الوصول إلى البيانات الصحيحة والدقيقة التي تعبر عن مجتمع الدراسة التي يقوم بإجراء البحث عليه، وعليه سوف نستخدم في هذا البحث الأدوات التالية.

2-4-4-1 الاستبيان: الهدف من اختيارنا لهذه الأداة أقل أدوات البحث استنزافا للوقت والجهد والتكلفة. كما أنه يمكن استخدامه على نسبة عالية من أفراد العينة التي من الممكن أن تكون متواجدة في أماكن مختلفة في نفس الوقت، ومن الممكن إجراء الاستبيان على الأشخاص ذو الخبرة في مختلف المجالات العلمية، وبالتالي سوف يساعدنا على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي لها علاقة بموضوعنا.

ولتحقيق أهداف الدراسة سوف نقوم بتطبيق مقاييس التي تحصلنا عليها من الدراسات السابقة حول المتغيرين (التعلم التنظيمي، والأداء الوظيفي).

المقياس الأول: مقياس خاص بالتعلم التنظيمي وهو مقياس خاص بجمعية الأمريكية للتدريس ASTD معد سنة 1998 و معدل سنة 2022 و هو مترجم و جميع أبعاده تتعلق بمتغير التعلم التنظيمي و قد تم تعديله من قبل الباحث بلقاسم جوادي من أجل تطبيقه في دراسته لنيل شهادة الماجستير التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين في علم النفس العمل و التنظيم سنة 2015 و الذي يحتوي على 26 فقرة.

المقياس الثاني: خاص بالأداء الوظيفي تم أخذ من دراسة الباحثة إبتسام بوالعيش "التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي" في دراستها لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية سنة 2014 والذي يحتوي على 22 فقرة.

وتتم الاستجابة على المقاييس وفقا لمقياس ليكرت، وكل مستوى يأخذ درجة محددة كالآتي:

موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4

الجدول رقم (18): يوضح أبعاد المقياسين وترتيب فقرات كل بعد وتسلسلها ومصدرهما

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	تسلسل الفقرات	المقياس المعتمد
التعلم التنظيمي	ديناميكية التعلم	من 01 إلى 05	بمقياس جوادي 2015
	إدارة المعرفة	من 06 إلى 11	
	التكنولوجيا المعلوماتية	من 12 إلى 16	
	تحول المنظمة	من 17 إلى 21	
	الذاكرة التنظيمية	من 22 إلى 26	
الأداء الوظيفي	ويحتوي على 21 فقرة		إبتسام بوالعيش 2014

2-4-2-المقابلة: هدف في استخدامها في الحصول على الحقائق من المصدر بطريقة مباشرة، ومن أجل معرفة الإجابات على الأسئلة الغامضة وكذلك لتحقيق من أن المقياس المستخدم يلئم العينة.

2-4-3-الملاحظة: هدف من استخدامها من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول مجتمع الدراسة عن طريق المشاهدة المباشرة.

2-5-إجراءات الدراسة الأساسية:

بعد الانتهاء من الإطار النظري واختيار الأدوات المناسبة اتصل الباحث بمؤسسة الجزائرية للمياه مستغانم من أجل حصر عينة الدراسة والتعرف على مكان تواجدها، وبعد القيام بالدراسة الاستطلاعية في هذه المؤسسة والتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس، تم إجراء الدراسة الأساسية على 60 موظف بمؤسسة الجزائرية للمياه في مدينة مستغانم، في الفترة الممتدة بين 25 جانفي و25 مارس 2023، وكان ذلك عن طريق الاتصال المباشر بهؤلاء الموظفين وتطبيق المقياسين دفعة واحدة، وبعد جمع المقاييس واستبعاد الحالات التي لم تستوف الشروط العلمية، شرع الباحث في تفرغ البيانات في برنامج الإكسيل ثم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v20) ومن ثم تحليل النتائج وتفسيرها.

2-6- الأساليب الإحصائية:

للإجابة على فرضيات الدراسة استخدمت الطالبة الباحثة في تحليل النتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي، معتمدة في ذلك على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V. 20 ، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق بين كل فقرة ودرجة البعد، وكذا ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية، وللإجابة على الفرضية الثالثة.
- معامل ألفا لكرونباخ ومعادلة جوتمان لحساب معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية.
- اختبارات لعينة واحدة للتحقق من الفرضيتين الأولى والثانية.
- اختبارات لحساب الفروق في متغيرات الدراسة وفقا لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الاحادي لحساب الفروق في متغيرات الدراسة وفقا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

بعد التطرق للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، يقوم هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج الدراسة كما أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها بعد تطبيق مقياس التعلم التنظيمي ومقياس الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم، وقد تم عرض هذه النتائج في جداول إحصائية مرتبة حسب فرضيات الدراسة وذلك باستخدام برنامج SPSS v20 ومناقشتها وتفسيرها، وصولاً إلى الاستنتاج العام والاقتراحات.

1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة**1-1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى**

- نص الفرضية الأولى: نتوقع مستوى مرتفع في التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه، وللتحقق منها تم حساب اختبار ت لعينة واحدة.

الجدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار ت لعينة واحدة

المتوسط الفرضي للمقياس 65				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	sig	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.00	59	5,15	5,91	8,89	76.91	60	التعلم التنظيمي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة جاء يساوي 76,91 وهو أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس 65 ، وقد جاءت نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة يساوي 5,15 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 وذلك لصالح المتوسط التجريبي لعينة الدراسة، ومنه نجد أن عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بمدينة مستغانم يشعرون بمستوى مرتفع في التعلم التنظيمي، وبالتالي تحققت الفرضية الأولى.

تفسير نتائج الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج هذه الفرضية أن هناك مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم وحسب هذه النتائج وما لاحظناه خلال زيارتنا لهذه المؤسسة مدى اهتمام عينة الدراسة بأهمية التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال تشجيع العاملين على العمل الجماعي، وتعزيز أفكارهم الإبداعية، وتشجيع تبادل الخبرات والمعارف وتخزينها في قاعدة البيانات وتسهيل الوصول إليها بشكل دائم، واستفادة من معلوماتهم بإشراكهم في اتخاذ القرار، ومنحهم الحرية والحرص على جودة برامج التدريبية، وفتح مجال أمام العاملين بها من أجل التعلم واكتساب أفكار ومعلومات جديدة ومن خلال الدورات التكوينية والتربصات، والسماح لهم بالتعلم من أخطائهم ومنه استغلال هذه المعارف الجديدة في تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية التي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقها.

وهذا ما اتفق مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة (سهى قفصي، 2021) بحيث جاءت نتائجه بأنه هناك مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية. ودراسة (رنا بنت يحي، 2022) و (صالح، 2016) حيث توصل بأن هناك مستوى مرتفع لأبعاد التعلم التنظيمي.

في المقابل نجد بعض الدراسات التي اختلفت نتائجها مع الدراسة الحالية كدراسة مثل دراسة (أطريح و بشاني، 2022) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة لأفراد العينة حول توافر التعلم التنظيمي بشركة إنتاج الكهرباء-جيجل بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، و دراسة (الفروخ، 2006) و دراسة (البوادي، 2020) حيث توصل إلى أن هناك ممارسة للتعلم التنظيمي بالأجهزة محل الدراسة بدرجة متوسطة، و دراسة (برحومة و أخرون، 2020) حيث توصل بأن هناك مستوى منخفض لأبعاد التعلم التنظيمي.

1-2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

- نص الفرضية الثانية: نتوقع مستوى مرتفع في الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم، وللتحقق منها تم حساب اختبارات لعينة واحدة.

الجدول رقم (20) يوضح نتائج اختبارات لعينة واحدة

المتوسط الفرضي للمقياس 52.50				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	sig	درجة الحرية	t					
دالة عند 0.01	0,00	59	16,73	12,80	92'5	65,05	60	الأداء الوظيفي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة جاء يساوي 65,05 وهو أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس 52,50، وقد جاءت نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة تساوي 16,73 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، ومنه نجد أن عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بمدينة مستغانم يشعرون بمستوى مرتفع في الأداء الوظيفي، وبالتالي تحققت الفرضية الثانية.

تفسير نتائج الفرضية الثانية:

ويمكن تفسير ارتفاع الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة حسب نتائج التي توصلنا إليها ما لاحظناه أثناء زيارتنا للمؤسسة أن عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم لديهم رغبة كبيرة ودافعية عالية اتجاه العمل ورضا الوظيفي عن طبيعة العمل وبيئة العمل وما توفره من اشباعات لحاجاتهم المختلفة وإلى

وجود توافق مهني مرتفع بين الفرد والوظيفة، و من خلال حبهم للوظيفة التي يشغلونها، بالإضافة إلى ذلك يمكننا أن نرجع ارتفاع مستوى الأداء لدى عينة الدراسة إلى وجود تناسق و تجانس بين أنشطة العمل و تصميمه المناسب و تطابق مواصفات و قدرات و مهارات و معارف و خبرات و الاستعدادات الشخصية للعمال مع المنصب المشغول أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما لا ننسى عامل التدريب و التكوين هو أيضا له تأثير كبير على مستوى الأداء الوظيفي لهم، حيث أن العامل غير المدرب على عمل معين أو لديه نقص في التدريب من المؤكد أداءه ضعيف مقارنة بغيره و عكس، و تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ماضي، 2014) و التي أفادت بوجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة و الأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة (حسني وسويقات، 2022) بحيث جاءت نتائجها بأنه هناك مستوى مرتفع في الأداء للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

في حين اختلفت نتائج الفرضية الثانية مع دراسة: (حمي و سيلين، 2020) بحيث جاءت نتائجها بأنه لديهم مستوى متوسط في الأداء الوظيفي، و دراسة (لنصاري و بوخلوه، 2022) بحيث جاءت نتائجها بأن مستوى التعلم التنظيمي يتميز بأنه مستوى مرتفع في الاتصالات الجزائر بتمنراست، و دراسة (تغلايت و زيتوني، 2017) حيث جاءت نتائج الأداء البشري متوسط بمتوسط حسابي 2.80 و انحراف معياري قيمته 0.542.

1-3- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

- نص الفرضية الثالثة: توجد فروق بين متوسطات درجات عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم في مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (21): الفروق بين أفراد عينة الدراسة في التعلم التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة.

القرار	قيمة p	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة عند 0.05	,890	,208	17,175	3	51,524	داخل المجموعات	التعلم التنظيمي
			82,447	56	4617,059	ما بين المجموعات	
				59	4668,583	الكلية	

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة اختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في التعلم التنظيمي (0.20) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى التعلم التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وبالتالي لم تتحقق الفرضية الثالثة.

تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

و يمكن تفسير عدم وجود فروقات بين متوسطات درجات عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم في مستوى التعلم التنظيمي تعزي لمتغير الخبرة المهنية، و هذا راجع لعدم وجود اختلافات جوهرية بين عدد سنوات الخبرة للعاملين في المؤسسة محل الدراسة من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، لأنه عندما يتم تطبيق هذه الاستراتيجيات فإنها تطبق على جميع الأفراد و بمختلف خبراتهم و مستوياتهم، و ذلك لكي يحدث تمازج بين الأفراد أثناء استخدام هذه الاستراتيجيات لكي يتعلموا من بعضهم و يستفيدوا من تجاربهم و خبراتهم، و هذا راجع للبيئة المشجعة على التعلم من خلال الدورات التكوينية التي تنظمها من أجل تطوير كفاءات أفرادها، في ظل وجود قيادة واعية بأهمية التعلم المستمر وإيمانها بالتعلم هو السبيل الأمثل والوحيد الذي يحقق تحسين في الأداء ويرقي بالمؤسسة لأداء متميز، و تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بن دومة، 2017) لا توجد اختلافات في مستوى التعلم التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة، وفي المقابل نجد بعض الدراسات التي كانت نتائجها عكس نتائج الدراسة الحالية كدراسة (حسني هرشة، 2019) حيث جاءت نتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغير الخبرة المهنية، ودراسة (الفروخ، 2006) حيث جاءت نتائج بأنه هناك فروق في مستوى التعلم التنظيمي تعزي لمتغير الخبرة المهنية، و دراسة (الهديفي و العميلي، 2022) حيث جاءت نتائج بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين متغير عدد سنوات الخدمة و مستوى الأداء الوظيفي.

4-1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

- نص الفرضية الرابعة: توجد فروق بين متوسطات درجات عمال مؤسسة الجزائرية للمياه في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:
جدول رقم (22): الفروق بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة.

القرار	قيمة p	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة عند 0.05	0,14	1,85	62,367	3	187,100	داخل المجموعات	الأداء الوظيفي
			33,638	56	1883,750	ما بين المجموعات	
				59	2070,850	الكلية	

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة اختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في الأداء الوظيفي (1,85) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وبالتالي لم تتحقق الفرضية الرابعة.

تفسير نتائج الفرضية الرابعة:

يمكننا تفسير نتائج هذه الفرضية بأنه لا فرق بين العامل المبتدئ الذي له سنوات عمل أقل و الذي له سنوات أكثر في المؤسسة من حيث أنهم ينتمون إلى نفس بيئة العمل و يتقاسمون نفس الظروف، و أن كل واحد لديه كفاءة عالية في الأداء و لديهم معارف و قيم و اتجاهات مشتركة، و يخضعون لنفس نظام العمل و نفس إجراءات و متطلبات العمل، بالإضافة إلى وجود دافعية مرتفعة و روح معنوية عالية و علاقات عمل جيدة فيما بينهم، فكل هذه العوامل تساهم في ارتفاع مستوى الأداء لديهم باختلاف مدة العمل داخل هذه المنظمة، و ربما قد تعود هذه النتيجة إلى وجود أهداف و طموحات يسعى إلى تحقيقها عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم و إلى إشباع حاجاتهم المادية و النفسية و الاجتماعية...، و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (بوزوادة عبد الكريم، 2022) بحيث جاءت نتائجها بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، و دراسة (كريتر و بوراس، 2018) حيث جاءت نتائج غير دالة إحصائياً في إجابات الأفراد العينة حول مستوى الأداء تعزى للمتغيرات " العمر-المؤهل العلمي-الخبرة المهنية"،

و دراسة (مزوني، 2022) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزي لمتغير الخبرة، و دراسة (بن دومة، 2017) لا توجد اختلافات في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة. وفي المقابل نجد بعض الدراسات التي كانت نتائجها عكس نتائج الدراسة الحالية كدراسة (الفروخ، 2006) بحيث جاءت نتائجها بأنه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة المهنية، و دراسة (أ. غريب مختار، 2019) حيث جاءت نتائج دالة عند مستوى الدلالة (0.01) مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات والذين تقل خبرتهم 10 سنوات في مستوى الأداء الوظيفي، ودراسة (حمي وسيلين، 2020) حيث جاءت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) في الأداء الوظيفي لصالح الأساتذة أقل من 5 سنوات.

1-5- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

- نص الفرضية الخامسة: توجد فروق بين متوسطات درجات عمال المؤسسة الجزائرية للمياه في مستوى التعلم التنظيمي يعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية: جدول رقم (23): الفروق بين أفراد عينة الدراسة في التعلم التنظيمي تبعا لمتغير الفئة السوسيو مهنية.

القرار	قيمة p	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة عند 0.05	0,36	1,03	82,010	2	164,020	داخل المجموعات	التعلم التنظيمي
			79,027	57	4504,564	ما بين المجموعات	
				59	4668,583	الكلي	

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة اختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في التعلم التنظيمي (1,03) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,05)$ ، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى التعلم التنظيمي تبعا لمتغير الفئة السوسيو مهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وبالتالي لم تتحقق الفرضية الخامسة.

تفسير نتائج الفرضية الخامسة:

يمكننا تفسير نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروقات بين عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم في مستوى التعلم التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة الفئة السوسيو مهنية يرجع ذلك إلى البيئة المشجعة التي ينتمي إليها أفراد عينة محل الدراسة وذلك من خلال سعيها لجعل كل موظف فيها يشعر بأنه قائد من موقعه مهما كان المنصب الذي يشغله، وهذا يعني أن متغير الرتبة الوظيفية لا يؤثر على فهم وإدراك الموظفين لواقع تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسة، وهذا ما اتفق مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة (بن بعيط و غبغب، 2019) والتي جاءت نتائجها بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

وفي المقابل نجد بعض الدراسات التي كانت نتائجها عكس نتائج الدراسة الحالية

6-1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة

- نص الفرضية السادسة: توجد فروق بين متوسطات درجات عمال المؤسسة الجزائرية للمياه في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية: جدول رقم (24): الفروق بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة السوسيو مهنية.

القرار	قيمة p	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة عند 0.05	0,62	0,48	17,245	2	34,491	داخل المجموعات	الأداء الوظيفي
			35,726	57	2036,359	ما بين المجموعات	
				59	2070,850	الكلية	

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة اختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في الأداء الوظيفي (0,48) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,05)$ ، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة السوسيو مهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وبالتالي لم تتحقق الفرضية السادسة.

تفسير نتائج الفرضية السادسة:

يمكننا تفسير نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروقات بين عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة الفئة السوسيو مهنية يرجع ذلك إلى قناعات أفراد العينة أنه كل يتمتع بنفس الخبرة، وعلى حسب ملاحظتنا للعاملين داخل المؤسسة أنه لا نستطيع التمييز بينهم نظرا لتمتع أفراد عينة الدراسة بنفس الخبرة والقدرات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن لديهم نفس الامتيازات العملية والمهنية العالية. وهذا ما اتفق مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة (الفروخ، 2006) بحيث جاءت نتائجه بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة الفئة السوسيو مهنية.

2-الاستنتاج العام:

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلافها وتنوع مجالات عملها وتباين أهدافها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المؤسسة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الجديدة، هذه المرونة لا تتحقق إلا بتعلم المؤسسة باستمرار واكتسابها لمعارف متجددة. هذا التعلم يساهم إيجابيا في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة، ويساهم أيضا في ترسيخ مبادئ وأسس المؤسسة المتعلمة.

قد تعددت تعريفاته بين الباحثين و ذلك نتيجة تعقد الظاهرة ذاتها و تعدد أبعادها و لهذا حاولنا في هذه الدراسة استكشاف علاقة التعلم التنظيمي بأداء الوظيفي لمؤسسة الجزائرية للمياه، انطلاقا من إيماننا بأن التعلم هو الميزة التنافسية الأساسية في عالم اليوم، وأن المؤسسات بما فيها المؤسسة الجزائرية للمياه 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 الفرد على التعلم وتساعد على تجنب حالة عدم التعلم.

من خلال ما سبق يمكن إبراز أهم النتائج والتوصيات التي تم استخلاصها:

- هناك مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم من خلال الأبعاد التالية (إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، ذاكرة التنظيمية).
- هناك مستوى مرتفع في الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم.
- لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى التعلم التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية، حيث بلغت قيمة اختبار تحليل التباين (F) للتعلم التنظيمي وبالتالي جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$) مما يقتضي رفض الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى التعلم التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

➤ لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة المهنية، حيث بلغت قيمة اختبار تحليل التباين (F) الأداء الوظيفي وبالتالي جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$) مما يقتضي رفض الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

➤ لا توجد فروق بين متوسطات درجات عمال المؤسسة الجزائرية للمياه في مستوى التعلم التنظيمي يعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية، حيث بلغت قيمة اختبار تحليل التباين (F) الأداء الوظيفي وبالتالي جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$) مما يقتضي رفض الفرضية بأنه توجد فروق بين متوسطات درجات عمال المؤسسة الجزائرية للمياه في مستوى التعلم التنظيمي يعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية.

➤ لا توجد فروق بين متوسطات درجات عمال المؤسسة الجزائرية للمياه في مستوى الأداء الوظيفي يعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية، حيث بلغت قيمة اختبار تحليل التباين (F) الأداء الوظيفي وبالتالي جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$) مما يقتضي رفض الفرضية بأنه توجد فروق بين متوسطات درجات عمال المؤسسة الجزائرية للمياه في مستوى الأداء الوظيفي يعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية.

التوصيات:

استنادا على نتائج الدراسة، ثم وضع مجموعة من التوصيات التي يأمل من ورائها أن تتمكن المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية مستغانم 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:

- ✓ إتاحة الفرصة للجميع للتعلم المستمر، وإنشاء أنظمة في المنظمة لتبادل المعرفة.
- ✓ تمكين الأفراد من الحصول على الدعم المادي والمعنوي لدعم عملية التعلم.
- ✓ تهمين المبادرات العمال والاستفادة منها في تصحيح الأخطاء تنفيذ البرامج.
- ✓ مساعدة العمال أو الموظفين المؤسسة للباحث في الإجابة على تساؤلاته للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

- ✓ إعطاء أهمية لموضوع البحث وإجراء المزيد من الدراسات لأنها تكاد تكونوا منعدمة في هذا المجال.
- ✓ توظيف التكنولوجيا الحديثة لزيادة وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- ✓ إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات أخرى حتى تتكامل الجهود البحثية في هذا الموضوع.
- ✓ الاهتمام بالموارد البشري لأنه يعتبر الاستثمار الحقيقي مما يعطي القيمة المضافة للمؤسسة.
- ✓ الاهتمام بالتدريب وإكساب العاملين المعرفة بمنهج التعلم التنظيمي.
- ✓ ضرورة تطبيق أنظمة تساعد على قياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.
- ✓ ضرورة إشراك المؤسسة كل من الأفراد والجماعات في جميع المستويات الإدارية كونهم يشاركون من خلال تنفيذهم للقرارات لذا يستوجب إشراكهم والأخذ بعين الاعتبار آرائهم وإمكانيتهم عند اتخاذ قرارات معينة.
- ✓ تدعيم الأفراد بالمعلومات سواء من مصادر داخلية أو خارجية.
- ✓ تبني برامج تعليمية تلائم الموظفين وتتماشى مع التطورات التقنية الحديثة.
- ✓ تقترح وضع رؤية مشتركة في المؤسسة ونشرها بين الموظفين والتأكيد على أهميتها، نظرا لأنها تعمل على تعزيز أداءهم وتوحيد جهودهم نحو أهداف مشتركة.
- ✓ تطوير القدرة على التحكم في سلوك الأفراد مع توجيههم نحو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي.
- ✓ فهم الألية المناسبة في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني في المؤسسة وكيفية تطبيق أساليب التكيف والتأقلم الفعال التي تهدف إلى تعزيز السلوك المرغوب.

أفاق الدراسة:

على رغم أن هذه الدراسة تقدم عددا من الإسهامات والإضافات المفيدة، إلا أنها لا تخلو من بعض النقائص والفجوات العلمية مثلها مثل أي دراسة، لذلك فإن متغيرات هذه الدراسة تقترح عددا من البحوث المستقبلية، بحيث يرى منها الباحث مواضيع تستحق الدراسة الهدف منها تقليص الفجوة العلمية ضمن الدراسة الحالية كالتالي:

- ✓ دور التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات.
- ✓ أثر التعلم التنظيمي على رضا المورد البشري.
- ✓ دور التعلم التنظيمي في تعزيز الالتزام الوظيفي.
- ✓ دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ دور التعلم التنظيمي في تحسين قدرات الموظفين.
- ✓ دور التعلم التنظيمي في تحسين الدافعية.

- ✓ دور التعلم التنظيمي في تقليل الصراع وضغوط الأفراد.
- ✓ دور التعلم التنظيمي في إحداث التغيير وبناء منظمة متعلمة.
- ✓ دور التعلم التنظيمي في إدارة الأزمات في المؤسسات الجزائرية.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر:

1. القرآن الكريم

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أحمد زكي بدوي (1985)، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر.
2. أماني محمد عامر (2001)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
3. أم.د. أكرم محسن الياسري، ظافر ناصر حسين (2015)، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. أبو علام رجاء محمود (2004)، التعلم أسسه وتطبيقاته، دون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
5. بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قبيرة (2008)، التنظيم الحديث للمؤسسة "التصور والمفهوم"، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر.
6. جاري ديسلر، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، جدة.
7. جمال الدين لعويسات (2002) السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر.
8. حسين حريم (2009)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. حسن إبراهيم بلوط (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت (لبنان).
10. حسن محمد راوية (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية.
11. حسين محمد حراشنة (2011)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. رابح كعباش (2006)، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر.
13. زكي مكي أسماعيل عبد الرحمن (2009)، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة 1، شركة مطابع السودان المحدودة، الخرطوم.
14. سيد الهاشم حسين (2018)، السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، دار الوفاء الدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
15. سعد بشابنة (2002)، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
16. سهيلة محمد عباس (2006)، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة 2 دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
17. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي (2008)، الإدارة والأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. صلاح الدين عبد الباقي (2005)، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر.

قائمة المصادر والمراجع

19. طاهر محمود كладة، بدون سنة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
20. عبد الباري إبراهيم درة-زهير نعيم الصباغ(2010)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
21. عبد الغفار حنفي(2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
22. عبد العاطي محمد عساف (1993)، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المحتسب، عمان.
23. عبد الفتاح محمود أحمد(2012)، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
24. علي عبد الهادي مسلم (2013)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر.
25. عمر الطراونة (2012)، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان.
26. فتحي أحمد ذياب عواد(2013)، السلوك الإنساني في المنظمات الأعمال الحديثة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. الكبسي عامر الخضير(2004)، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
28. مصطفى عشوي (1992)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، بدون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
29. مسلم محمد (2010)، تنمية الموارد البشرية-دعائم وأدوات، الجزائر، دار طليطلة للنشر والتوزيع، الجزائر.
30. د. مؤيد نعمة الساعدي (2013)، كيفية تدار منظمات الألفية الثالثة" مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي"، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
31. المحاسنة إبراهيم (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. نوري منير(2011)، الوجيه في تسيير الموارد البشرية، ديوان مطبوعات الجامعة.
33. كاظم حمود خضير وكاسب الخرشنة(2010)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
34. نجم عبود عبود (2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة 2، الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

1. أطريح سمر، بشاني إبتسام(2022)، دور التعلم التنظيمي في إدارة الأزمات " دراسة ميدانية في شركة إنتاج الكهرباء-جيجل-" مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل.
2. أبو خضير، إيمان بنت سعود (2006)، المنظمة المتعلمة: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
3. أم هاني بن دومة (2017)، تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي " دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية في ولاية ورقلة"، مذكرة ماستر في إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
4. إبتسام بوالعيش (2014)، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي " دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية-جيجل"، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة جيجل.
5. بوزوادة عبد الكريم (2022)، العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية حظيرة التسلية موستالاند-مستغانم"، مذكرة ماستر في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مستغانم.
6. بلموهوب خديجة (2012/2011)، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
7. باسم مصطفى علي علي البساطي (2021)، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة بورسعيد، رسالة ماجستير المهني في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
8. برحومة ريمة، خزان مريم، قطوطة مروى (2020)، أثر التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-الوادي"، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لخضر بالوادي.
9. بن بعيط فاطمة الزهرة، غيغوب شهرزاد (2019)، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مؤسسة خدمية" دراسة حالة-مؤسسة اتصالات الجزائر-"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل.
10. جوادي بلقاسم(2015/2014)، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين "دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة.
11. حسني كنزة، سويقات فيصل (2022)، التوجه الإدارية الإلكترونية للموارد البشرية للرفع من مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية " دراسة ميدانية في مؤسسة التأمين SAA بورقلة" مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
12. حسني هرشة حفيظة (2019)، أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي "دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة"، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

13. خولة رغيص (2021)، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل " دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز- أم بواقي"، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي.
14. خروبي مليكة، ضالع أمال (2017/2018)، دور التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري "دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ولاية تيسمسيلت"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت.
15. رضا نعيجة (2012/2011)، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية " دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب O C Touat أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
16. رانية حفاظ(2022/2021)، مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية" دراسة حالة كوندور"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3.
17. سي أحمد نذير(2005)، دور تسيير وتخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة سفيتال Cevital " رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية.
18. سهى قفصي (2021)، إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي " دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل.
19. عيشوش خيرة(2011/2010)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
20. عز الدين هروم (2008)، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.
21. فرحي إبتسام (2017)، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة"، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة أم البواقي.
22. فتيحة عبد النوري(2019/2018)، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية" دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس نجمة) بوكالة أم البواقي" مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أم بواقي.
23. كلثوم فونقرا، مريم العابد (2021)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار"، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار.
24. كريتر شروق، بوراس فتيحة (2018)، أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تيسمسيلت.
25. محمد جبار هادي يوسف الظالمي(2010)، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة" دراسة مقارنة لآراء عينة من المدرسين في جامعات الفرات الأوسط"، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإدارة، قسم إدارة الأعمال، العراق.

26. محمد الباوي (2015)، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.
27. مختار غريب (2019)، تقويم الأداء الوظيفي لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وتحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم " دراسة ميدانية بثانويات ولاية الجلفة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، قسم علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
28. ماضي خليل إسماعيل (2014)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على المستوى الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
29. مزوني محمد (2022)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين " دراسة حالة في مؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز بسعيدة"، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة.

قائمة المجالات والدوريات باللغة العربية:

1. أمال أيوب واکرام بودبزة (2019)، أثر التعلم التنظيمي على تنمية سلوك الابتكاري للأساتذة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 02، جامعة سكيكدة.
2. د. بربط فطيمة الزهرة (2017)، التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات " دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 1، العدد 2، الجزائر.
3. امباركة لنصاري، باديس بوخلوه (2022)، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست" مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 06، العدد 01.
4. رنا بنت يحي بن صالح ال شريان (2022)، التعلم التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 86،
5. رزيقة رحمون، د. وسيلة السبتي، د. يزيد تفرات (2019)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، الجزائر.
6. سليم حمي، صليحة سلين (2020)، واقع الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد 04، عدد 01.
7. د. سمرة كحلات، حمزة معمري (2022)، التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي-أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى المنظمة متعلمة، مجلة الفكر، المجلد السادس، العدد الثاني. الجزائر.
8. شريف سعيد متولي إسماعيل (2017)، إطار مقترح لأنماط التعلم التنظيمي الفردي " دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية المصرية"، مجلة الدراسات والبحوث (جامعة بنها)، السنة 37، المجلد الأول، العدد الأول، الجزائر.
9. د. شنونة محمد (2014)، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة بسكرة.
10. صالح، قيس عبد الهادي. (2016). التعلم التنظيمي في تعزيز التمكين الإداري للموارد البشرية دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 18.
11. عبد الباربي إبراهيم درة (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة.

قائمة المصادر والمراجع

12. أ. عبد الغاني تغلابت، د. عمار زيتوني (2007)، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية" دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس-ولاية باتنة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (2)، باتنة.
13. د. فيصل البواردي (2020)، ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1.
14. الكبسي صلاح، دهم عبد الستار (2007)، التعلم المنظمي و أثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار و الإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، المجلد 13، العدد 45.
15. محمد سالم الهديفي، عمر العميلي (2022)، المتغيرات الديمغرافية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان، مجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد السادس، العدد الثاني، عمان.
16. مؤيد سعيد السالم (2005)، منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
17. نجيب زرواق (2015)، محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية، مجلة التحدي، جامعي العربي بن مهدي أم البواقي، عدد رقم 08.
18. ناديا حبيب أيوب (2004)، دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى " دورية الإدارة العامة"، العدد الأول، المجلد 44، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
19. د. بيزيد تفرات، د. رزيقة رحمون، د. وسيلة السبتي (2019)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة الاقتصاد والمال والأعمال، المجلد 03، العدد 03.

قائمة المعاجم باللغة العربية:

- 1- مجمع اللغة العربية (2008)، المعجم الوسيط، نسخة الطالب القاهرة، مصر.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1. Anne RIBEROLLES(1992), Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N°, France.
2. P. Drucker(1999)"l'avenir du mangement selon Drucker,« Editions village mondial, Paris.
3. Jean louis viargues(2001), guide du manager d'équipe, éditions organisation, Paris.

قائمة المعاجم باللغة الأجنبية:

1. Dictionnaire Larousse de la lande française (2001)
2. Henri Mahé de boislandelle(1998), dictionnaire de gestion, concepts et outils, Editions economica, paris.
3. Renald legendre(1993), dictionnaire actuel de l'éducation, rebique évaluation, guerion-ESKA, Paris.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس-خرובה-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

التخصص: السنة الثانية ماستر(مهني) علم النفس التنظيمات وتسيير الموارد البشرية.

التعليمة:

أخي الموظف، أختي الموظفة. تحية عطرة وبعد:

في إطار قيامي بتحضير مذكرة ماستر مهني في علم النفس التنظيمات وتسيير الموارد البشرية "، أتمس منكم ملئ هذه الاستمارة بموضوعية، وذلك بوضع علامة (x) بالخانة التي تناسب أجوبتك وأحيطكم علما بأن المعلومات التي تدلون بها لا تستخدم إلا لأغراض علمية ولكم مني جزيل الشكر على حسن التعاون.

المعلومات الشخصية والوظيفية

1- جنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي اخر

4- سنوات العمل:

5- الحالة العائلية: أعزب (ة) متزوج مطلق أرمل

6- الفئة السوسيو مهنية: إطار مشرف منفذ

مقياس التعلم التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الفقرات
				1-تشجعنا الإدارة العليا على التعلم حتى تطور أنفسنا
				2-يستخدم الأفراد مهارات الاستماع الفعال والتعرف على النتائج أعمالهم
				3-يدير الأفراد على التعلم المؤسس على الانتباه وتنظيم المعلومات
				4-يتعلم الأفراد وفرق ومن خلال أدايتهم لأعمالهم
				5-يفكر الأفراد ويؤدون عملهم وفق نظرة شاملة للشركة ككل

الملاحق

			6-يراقب الأفراد ما يفعله الآخرون في الشركات المماثلة ويستثمرونه في عملهم
			7-يراقب الأفراد العاملين الممارسات الجيدة للاستفادة منها في تطوير برامج المنظمة
			8-يدرّب الأفراد على التفكير والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل
			9-تنظم المؤسسة المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتجات أو خدمات
			10-يتمكن الأفراد من الوصول للمعرفة المهمة واستخدامها بسهولة عندما يحتاجونها
			11-نطور في استراتيجيات تبادل المعارف للمشاركة في بناء بنك معلومات خاص بالشركة
			12-المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لنا حلولاً إضافية
			13-يملك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالانترنت
			14-تضم تسهيلات التعلم وسائل دعم الكترونية متعددة
			15-توجد لدينا نظم الكترونية لدعم الكترونية متعددة
			16-يزود الأفراد باحتياجاتهم من مواد العمل في مواقع العمليات مباشرة
			17-يمكن الأفراد من تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار بما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة
			18-هناك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم داخل المنظمة
			19-يتعلم الأفراد من أخطائهم وفشلهم في العمل كما يتعلمون من نجاحهم
			20-تعد عمليات الأعمال والبرامج فرصاً للتعلم
			21-تعتمد المنظمة مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال والتعلم
			22-تنال المعلومات النوعية وكيفية الحصول عليها بأقل تكلفة اهتماماً أكبر في شركتنا
			23-لشركتنا برامج تكوين فرقي يعتمد على خبرات العاملين وذكرياتهم الجماعية ونجاحاتهم
			24-تثبت الشركة التعديلات في العمل وتحفظها وتبقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي
			25-تعتمد الشركة نظم تخزين وتوفير للمعلومات مؤسس على التعلم التجريبي وأهمية ودقة المعلومة
			26-تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل

مقياس الأداء الوظيفي:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء				
02	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني				
03	أقدم بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل المشكلات				
04	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطوره				
05	أقوم بعملية حسب المعايير المطلوبة				
06	أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل				
07	أساهم غالبا في زيادة دقة الأعمال المنجزة				
08	أتجنب ارتكاب أخطاء في عملي تسبب مشاكل في أدائي للعمل				
09	هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة				
10	أساهم في تقليل وقت انجاز العمل				
11	الوقت المخصص لإتمام العمل غير كافي لإنجازه				
12	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي كي أنجزه في وقته				
13	أحاول أداء عملي بأقل تكلفة ممكنة				
14	يتم توضيح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة				
15	تحاول المؤسسة دائما الاحتفاظ بالموظفين الأكثر كفا				
16	الوظيفة الموكلة إلي مناسبة لقدراتي				
17	أساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد				
18	يحدث تبادل للمعلومات والبيانات بين الأقسام المختلفة في المؤسسة				
19	أحاول دائما تبسيط إجراءات العمل في المؤسسة				
20	هناك مساهمة من الإدارة العليا في تقليص الروتين في العمل والتكرار غير المناسب له				
21	أساهم في تعزيز مشاركة وتعاون العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة				

الملاحق

الملحق رقم (01) الخاص بالخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

ثبات الفا كرونباخ لمقياس التعلم التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	26

ثبات الفا كرونباخ لبعء دينامكية التعلم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,705	5

ثبات الفا كرونباخ لبعء إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,685	6

ثبات الفا كرونباخ لبعء المعلوماتية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,634	5

ثبات الفا كرونباخ لبعء تحول المنظمة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

الملاحق

,382	5
------	---

ثبات الفا كرونباخ لبعء الذاكرة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,711	5

ثبات التجزئة النصفية

Statistiques de fiabilité

	Partie 1	Valeur	,839
		Nombre d'éléments	13 ^a
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,789
		Nombre d'éléments	13 ^b
		Nombre total d'éléments	26
		Corrélation entre les sous-échelles	,546
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,706
	Longueur inégale		,706
		Coefficient de Guttman split-half	,706

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013.

b. Les éléments sont : VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026.

صدق الاتساق الداخلي (ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس)

	VAR00027
VAR00001	,458*
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,011

الملاحق

	N	30
VAR00002	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,372*
	N	30
VAR00003	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,382*
	N	30
VAR00004	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,552**
	N	30
VAR00005	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,436*
	N	30
VAR00006	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,506**
	N	30
VAR00007	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,422*
	N	30
VAR00008	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,559**
	N	30
VAR00009	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,678**
	N	30
VAR00010	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,726**
	N	30
VAR00011	Corrélation de Pearson	,708**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
VAR00012	Corrélation de Pearson	,456*
	Sig. (bilatérale)	,011
	N	30
VAR00013	Corrélation de Pearson	,502**
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	30
VAR00014	Corrélation de Pearson	,423*
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	30
VAR00015	Corrélation de Pearson	,414*
	Sig. (bilatérale)	,023
	N	30
VAR00016	Corrélation de Pearson	,559**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
VAR00017	Corrélation de Pearson	,403*
	Sig. (bilatérale)	,027
	N	30
VAR00018	Corrélation de Pearson	,481**
	Sig. (bilatérale)	,007
	N	30
VAR00019	Corrélation de Pearson	,408*
	Sig. (bilatérale)	,025
	N	30
VAR00020	Corrélation de Pearson	,134
	Sig. (bilatérale)	,481
	N	30

الملاحق

VAR00021	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,195
	N	30
VAR00022	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,464**
	N	30
VAR00023	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,618**
	N	30
VAR00024	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,609**
	N	30
VAR00025	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,627**
	N	30
VAR00026	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,571**
	N	30
VAR00027	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1
	N	30

ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية

		VAR00032
VAR00006	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,663**
		,000

الملاحق

	N	29
VAR00013	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,802** ,000
	N	60
VAR00019	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,740** ,000
	N	60
VAR00025	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,675** ,000
	N	60
VAR00031	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,813** ,000
	N	60
VAR00032	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1
	N	60

المقياس الثاني: الأداء الوظيفي

ثبات الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	21

الملاحق

ثبات التجزئة النصفية

Statistiques de fiabilité

	Partie 1	Valeur	,618
		Nombre d'éléments	11 ^a
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,698
		Nombre d'éléments	10 ^b
		Nombre total d'éléments	21
Corrélation entre les sous-échelles			,723
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,839
	Longueur inégale		,839
Coefficient de Guttman split-half			,839

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011.

b. Les éléments sont : VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021.

صدق الاتساق الداخلي (ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية)

Corrélations

		VAR00022
VAR00001	Corrélation de Pearson	,422*
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	30
VAR00002	Corrélation de Pearson	,515**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	30
VAR00003	Corrélation de Pearson	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
VAR00004	Corrélation de Pearson	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
VAR00005	Corrélation de Pearson	,376*
	Sig. (bilatérale)	,041

الملاحق

	N	30
VAR00006	Corrélation de Pearson	,469**
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	30
VAR00007	Corrélation de Pearson	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
VAR00008	Corrélation de Pearson	,420*
	Sig. (bilatérale)	,021
	N	30
VAR00009	Corrélation de Pearson	,148
	Sig. (bilatérale)	,436
	N	30
VAR00010	Corrélation de Pearson	,512**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	30
VAR00011	Corrélation de Pearson	-,037
	Sig. (bilatérale)	,847
	N	30
VAR00012	Corrélation de Pearson	,603**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
VAR00013	Corrélation de Pearson	,511**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	30
VAR00014	Corrélation de Pearson	,174
	Sig. (bilatérale)	,359
	N	30
VAR00015	Corrélation de Pearson	,560**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
VAR00016	Corrélation de Pearson	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000

الملاحق

	N	30
VAR00017	Corrélation de Pearson	,498**
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	30
VAR00018	Corrélation de Pearson	,349
	Sig. (bilatérale)	,059
	N	30
VAR00019	Corrélation de Pearson	,410*
	Sig. (bilatérale)	,024
	N	30
VAR00020	Corrélation de Pearson	,489**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	30
VAR00021	Corrélation de Pearson	,549**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
VAR00022	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم (02) خاص بنتائج الدراسة

فرضيات الدراسة

مستوى التعلم التنظيمي متوسط لدى افراد عينة الدراسة

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00001	60	76,9167	8,89542	1,14839

Test sur échantillon unique

Valeur du test = 71				
t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence

الملاحق

					Inférieure	Supérieure
VAR00001	5,152	59	,000	5,91667	3,6187	8,2146

مستوى الأداء الوظيفي متوسط لدى افراد عينة الدراسة

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00002	60	65,0500	5,92445	,76484

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 52.25					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
VAR00002	16,735	59	,000	12,80000	11,2696	14,3304

فرضيات الفروق في التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى للخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
التعلم التنظيمي	Inter-groupes	51,524	3	17,175	,208	,890
	Intra-groupes	4617,059	56	82,447		
	Total	4668,583	59			
الأداء الوظيفي	Inter-groupes	187,100	3	62,367	1,854	,148
	Intra-groupes	1883,750	56	33,638		
	Total	2070,850	59			

الملاحق

فرضيات الفروق في التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى للفئة السوسيو مهنية

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
التعلم التنظيمي					
Inter-groupes	164,020	2	82,010	1,038	,361
Intra-groupes	4504,564	57	79,027		
Total	4668,583	59			
الأداء الوظيفي					
Inter-groupes	34,491	2	17,245	,483	,620
Intra-groupes	2036,359	57	35,726		
Total	2070,850	59			