



جامعة زيان عاشور-الجلفة-
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري
بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة موبيليس (2007-2011)

مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

اعداد الطالبين:

- ❖ بن بولرباح مختار
- ❖ ناجي عبد الحميد

السنة الجامعية: 2017/2016



جامعة زيان عاشور - الجلفة-
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري
بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة موبيليس (2007-2011)

مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

اشراف الدكتور:

رمضاني مفتاح

اعداد الطالبين:

❖ بن بولرباح مختار
❖ ناجي عبد الحميد

السنة الجامعية: 2017/2016



جامعة زيان عاشور - الجلفة-
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري
بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة موبيليس (2007-2011)

مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

اشراف الدكتور:

رمضاني مفتاح

اعداد الطالبين:

❖ بن بولرباح مختار

❖ ناجي عبد الحميد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا ومقرر

عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

كلمة شكر :

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في دراسة الماجستير لابد لنا من وقفة نعود إلى الفترة التي قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد.

وقبل أن نمضي أسمى آيات الشكر والامتنان والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ، وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل وأخص بالتقدير والشكر :

الدكتور رضاني مفتاح

إهداء:

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق
ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم
لإرضائي والعيش في هناء.

ناجي عبد الحميد

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره
أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله
فأظهر بسماحته تواضع العلماء
وبرحابته سماحة العارفين.

بن بولرباح مختار

مقدمة

مقدمة

احتل موضوع التعلم التنظيمي Learning Organizational اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين منذ بداية سبعينيات القرن الماضي ، وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة بهدف تحديد معالمه الأساسية . وعلى الرغم من تنامي الكتابة في هذا الموضوع ، لا يزال عدد الدراسات الميدانية محدودا ، و لا يزال هنالك عدم إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية التي يمكن استخدامها لتكوين المنظمة المتعلمة.ومن جهة أخرى،نحن نعيش اليوم في عالم ازدهرت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديد في جميع مجالات الحياة.

ولقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات بالبحث عن أساليب ومزايا تنافسية جديدة تمكنها من البقاء في السوق والتكيف مع التغييرات السريعة في طرق أداء الأعمال التي أوجدتها تقنية المعلومات والاتصالات والمعرفة الحديثة. أساليب مبنية على قناعة تامة من أن التعلم هو المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة العمل الإداري .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 ،بغض النظر عن مراحلها العمرية ،وتكون مسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتجددة . وينطبق هذا التحدي على جميع المنظمات بصفة عامة وعلى منظماتنا العربية بصفة خاصة ، إذ أصبحت تتعرض لمزيد من الضغوط الدولية والاقتصادية نتيجة التوجه نحو العالمية . وأصبح المواطن العربي يتوقع أن تعمل هذه المنظمات بمستوى من القدرات التنافسية يوازي ما تقدمه المنظمات في الدول المتقدمة من جودة الخدمة والسعر الملائم والسرعة في تلبية احتياجات المواطن.

يقف العالم على أعتاب عصر جديد تتلاشى فيه القضايا الخاصة بالتأكد وتتحجم فيه الأساليب التقليدية في أداء الأعمال تبعا لذلك ،لتحل محلها أساليب جديدة .وفي مثل هذا العالم لا بد من وجود منظمات قادرة على التعلم المتواصل وتؤمن بأهميته في ضمان البقاء والتميز .وبخلاف ذلك سوف لن تضمن المنظمة استمرارية النجاح والتطور لفترة طويلة من الزمن . ويتطلب ذلك أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة المنظمة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار..

امام هذا الواقع على المنظمات الجزائرية باعتبارها أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية ،أن تعمل بشكل جاد على التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية والتحول إلى أساليب أكثر حداثة وأكثر فعالية، تساعدها على تحقيق النجاح ومن بين هذه الأساليب الحديثة التعلم التنظيمي باعتباره أحد أبرز

المهارات التي يجب أن تنميها المنظمة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار. لأن رعاية وتنمية العقول المحبة للبحث والتعلم المتواصل ستكون أساسا للنجاح في المستقبل. ومن أجل تحقيق نجاحات مستدامة، نحتاج إلى إطارات بشرية متعلمة بشكل جيد ومسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتواصلة.

وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر(موبيليس) إحدى المؤسسات الأساسية التي تهتم بها الجزائر اقتصاديا، مما يتطلب منها العمل وفق أساليب إدارية متطورة وباستخدام تقنيات ووسائل حديثة تحتاج إلى أفراد مؤهلين وذوي خبرات ومهارات خاصة تمكنها من تحقيق أهدافها. وهذا لا يتم إلا بممارسة عملية التعلم المستمر.

ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

- ما دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟
- ما التعلم التنظيمي؟
- كيف يمكن تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الاقتصادية؟
- كيف يتم تطبيق التعليم التنظيمي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر(موبيليس) بالجلفة ؟
- إذا كان يتم تطبيق التعلم التنظيمي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر(موبيليس) هل تساهم في تحسين أدائها البشري؟

الفصل التمهيدي

الجانب النظري (الإطار المنهجي للدراسة)

- 1- أهمية الدراسة
- 2- أهداف الدراسة
- 3- مبررات اختيار الموضوع
- 4- إشكالية الدراسة
- 5- الفرضيات
- 6- حدود الدراسة
- 7- المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة
- 8- الدراسات السابقة

اولا : اهمية الدراسة :

- تمكن أهمية البحث في :
- محاولة التعمق في مفهوم التعلم التنظيمي لما له من أهمية علمية في أدبيات الإدارة الحديثة.
- يعتبر تحسين الأداء البشري أهم هدف تسعى إليه مختلف المنظمات الحديثة لزيادة قدراتها و فرصها التنافسية.
- من خلال أهمية تحسين الأداء البشري فإن أي عنصر يساهم في ذلك يستحق الدراسة و البحث .
- محاولة اسكتشاف المؤسسات الجزائرية و خصوصا مؤسسة موبيليس التي تعتبر مؤسسة رائدة في الجزائر لمعرفة هل تعي أهمية المنظمة المتعلمة و ما مدى مساهمتها في تحسين أدائها.

ثانيا : أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى:

- 1- التعمق نظريا في مفهومي التعلم التنظيمي و تحسين الأداء البشري.
- 2- محاولة إيجاد العلاقة النظرية التي تربط بين المفهومين.
- 3- محاولة ايجاد تطبيق هذين المفهومين على أرض الواقع.

ثالثا : مبررات اختيار الموضوع :

يمكن تقسيم المبررات إلى :

أ. مبررات موضوعية :

- تكمن أهمية الموضوع في أنه يدرس كيفية تحسين الأداء البشري الذي يعتبر العصب الأساسي في تحسين أداء المؤسسات و زيادة تنافسياتها
- البحث عن مدى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على مستوى المؤسسات الجزائرية - مؤسسة موبيليس كدراسة حالة -
- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر خاصة ما يتعلق بمراجعة مدى تطبيق التعلم التنظيمي ومدى تحسينه للمرد البشري تحديدا .
- حاجة المؤسسات الجزائرية لمراجعة المنظمة المتعلمة قصد تحقيق الكفاءة التي تتوقف اساسا على مدى كفاءة العنصر البشري في حد ذاته.
- التوجه نحو إدارة الكفاءات والمعارف من أجل توفير أفراد ذوي كفاءات عالية لأداء العمل بشكل أفضل والبحث عن التميز لتحقيق ميزة تنافسية.
- تزايد الاهتمام بالرأسمال اللامادي.

ب. مبررات ذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة مواضيع التي تخص الأداء البشري بصفتي موظفا في شركة موبيليس لتحسين أدائها .

- الشعور بأهمية التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية والرفع من الإنتاجية؛

- المساهمة في اثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري

رابعاً : إشكالية الدراسة :

✓ السؤال الرئيسي :

- ما دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

✓ الأسئلة الفرعية :

- ما التعلم التنظيمي؟

- كيف يمكن تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الاقتصادية؟

- هل يتم تطبيق التعليم التنظيمي على مستوى مؤسسة موبيليس ؟

- اذا كان يتم تطبيق التعلم التنظيمي على مستوى مؤسسة موبيليس هل تساهم في اتخاذ قراراتها و

تحسين أدائها البشري؟

خامساً : الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :هل لعملية التعلم التنظيمي تساهم في عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء

البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضيات الجزئية :

- هل فعالية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء البشري تزداد كلما شملت عملية الاتصال كل مستويات

الهرم التنظيمي للمؤسسة.

- هل فعالية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء البشري تزداد كلما ازدادت كمية المعلومات والمعطيات

حول موضوع التغير التعليمي.

سادساً : حدود الدراسة :

✓ الحدود الموضوعية: تظهر الحدود الموضوعية للدراسة في اقتصارها على اتجاهات الباحثين في

مؤسسة موبيليس نحو متغيرات محددة وهي: أبعاد التعلم التنظيمي و تحسين الأداء البشري

✓ الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016-2017

✓ الحدود المكانية والبشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الدائمين الموجودين في مؤسسة

موبيليس –الجلفة- ، و يبلغ عددهم 40 عامل دائم.

سابعاً: المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة :

بغية الإلمام بالبحث، الإحاطة بجميع جوانبه، تحليل أبعاده و الإجابة عن الإشكالية المطروحة، سنعتمد على المنهج الوصفي في وصف كل ما يخص التعلم التنظيمي والتحسين من الأداء البشري ، من طرق و أدوات تسييرية، أيضا باعتماد المنهج التحليلي في تحليل المعطيات و المعلومات المحصل عليها من خلال ما نجده في الواقع .كما تم استخدام المقابلة كأداة بحثية للوقوف على واقع التعلم التنظيمي والتحسين في الاداء البشري في مؤسسة موبيليس.

ثامناً : الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة منهجاً مكملاً لطبيعة العلم التراكمية، ويحاول الباحث من خلالها التعرف على المشكلات التي واجهتها والنتائج والتوصيات التي اخرجتها، لتنتقل هذه الدراسة مستفيدة من الدراسات السابقة لتقديم إضافة مهمة حول دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء العاملين، وقد اطلع الباحث على العديد من الدراسات العربية والأجنبية أهمها ما يلي:

أ. الدراسات العربية :

- دراسة الدكتور كامل الحواجرة و التي تمحورت حول مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي حيث قام بدراسة في جامعة البترا الخاصة بوصفها مؤسسة خدمية ، من خلال 284 مفردة، حيث استخدمت الدراسة أساليب إحصائية أبرزها معامل الارتباط ، و تحليل التباين الأحادي و توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغيرات الاستعداد التنظيمي للتغيير.

- دراسة مروان محمد النسور، عنوان دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 ،العدد الثاني، جوان 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني؛ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- ✓ إن مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفعة؛
- ✓ ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في البنوك الأردنية لتصبح سلوكاً مذكوت داخليا يمارسه الموظف بتلقائية وبصورة يومية؛
- ✓ ربط أداء العاملين وتقييمهم بصورة مستمرة من خلال التزامهم بتطبيق المعايير التنظيمية عند أدائهم لعملهم وربط ذلك بحوافز وتعزيزات مادية من خلال إدارة كل بنك

ب. الدراسات الأجنبية :

- دراسة **بيفرلي كليكر و ويليام لودمان** ، و هي دراسة دارت حول موضوع قياس التغيير التنظيمي تمت على مستوى 307 مفردة توصل الباحثون من خلالها إلى محددات التغيير التنظيمي بالمؤسسات و التي تمحورة حول ثلاث أبعاد و هي البعد الغير المدرك في التغيير ، البعد السلوكي في التغيير و البعد المدرك في التغيير.

- دراسة **Baiyin Yang, Karen E.Watkins, Victoria J.Marsick** والتي تمحورت حول تحديد أبعاد المنظمات المتعلمة و كفاءات قياسها، حيث استخدم عينة تحوي على 836 مفردة من مختلف المنظمات ، 49% منها يعملون في القطاع الخدمي، 42% من القطاع الصناعي و 4% فقط يعملون في القطاع الصناعي، و قد توصل الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى تثبيت أبعاد التعلم التنظيمي بالمنظمات.

الفصل الأول

الفصل الأول : ماهية التعلم التنظيمي

- المبحث الأول : مدخل للتعلم التنظيمي
 - المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
 - المطلب الثاني : مفهوم المنظمات المتعلمة
 - المطلب الثالث : مفهوم الذاكرة التنظيمية
- المبحث الثاني: تقديم التعلم التنظيمي من خلال المقاربة النظامية
 - -المطلب الأول: الأنظمة التحتية للتعلم
 - المطلب الثاني: تحليل عناصر المشكلة للتعلم التنظيمي
 - المطلب الثالث : أسباب اللجوء للتعلم التنظيمي

تمهيد:

إن مفهوم التعلم التنظيمي مفهوم حديث، حيث اقتصرت مفاهيم التعلم سابقا عن التعلم التقني المتعلق بتقنيات الإنتاج بعيدا عن الممارسات الإدارية و السلوكات التنظيمية ، كما أن التعلم سابقا كان يستهدف الفرد، لكن بظهور التعلم التنظيمي بات واضحا أن هذا المنهج يستهدف المنظمة ككل نحو تأسيس مناخ تنظيمي صحي يسمح بتطور المنظمة و ازدهارها، حيث سنحاول في هذا الفصل التطرق لهذا المفهوم بالتعرف على التعلم التنظيمي و أصنافه و مستوياته إلى غير ذلك من المفاهيم التي من شأنها أن تعطينا صورة و لو بسيطة عن هذا المفهوم، و في الأخير نتطرق لمسألة أسباب اللجوء إلى هذا المدخل في التحسين و التطرق إلى إمكانية التعلم من كل ما هو غير متكرر في إطار العولمة من خلال مدخلي التوحيد أو التكيف.

و هذا ما سندرسه من خلال مبحثين:

- المبحث الأول : مدخل للتعلم التنظيمي؛
- المبحث الثاني :تقديم التعلم التنظيمي من خلال المقاربة النظامية.

المبحث الأول : مدخل للتعلم التنظيمي :

"أعطني حياة طويلة بما يكفي بيد واحدة سأتمكن من تحريك العالم" هي مقولة لأرخميدس

استهل بها peter senge كتابه The fifth discipline : The art & practice of the learning organization، هذه المقولة لها دلالات كبيرة عن تعلم الفرد، و ما يمكنه أن يفعل من خلال التعلم حتى و لو بإمكانات بسيطة.

يربط معظم الأفراد عادة بين التعلم و التعليم خاصة التعليم الرسمي في المدارس و الجامعات و بالرغم من ان هذا يبدو منطقيا، إلا أنه هناك تعلم من نوع آخر يتم داخل المنظمات ، فالفرد حديث التعيين يتعلم في مجال المنظمة أشياء مثل :متى يأتي إلى العمل ، متى يتوقع الحصول على مرتبه، من أي شخص يطلب المساعدة في العمل، من وجهة نظر الأداء فهو يتعلم أيضا كيف يؤدي عمله بفعالية، ما هو المطلوب منه تحقيقه ، ما هو الأداء الذي يستحق مكافأة، أما من وجهة النظر الاجتماعية فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين، و ما هو السلوك المقبول ، و الغير المقبول، ما هي معايير الجماعة و من وجهة نظر السياسة يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤسائه و من يجب عليه تجنبه و من الذي يجب أن يثق فيه، أما من وجهة نظر المسار الوظيفي فإن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله، كيف يحصل على ترقية و ماهي مهام العمل التي يجب أن يحاول أدائها و ما هي التي يجب علمي تجنبها ، إذن فمن الواضح أن معظم الحياة التنظيمية و كذلك سلوك الأفراد داخل المنظمات يتأثر بالتعلم و بعملية التعلم (1) .

الفرع الأول :التعلم، التدريب و التعليم

أولا :توضيح مفهوم التدريب، التعليم و التعلم :

إضافة إلى ما سبق نجد خلط أيضا مع مفهوم التدريب ، و الذي ينطوي أيضا على عملية تعلم فلا بد لنا توضيح هذه المفاهيم قبل الغوص في موضوع التعلم التنظيمي:

- 1-التدريب :اكتساب المهارات و تطبيق أساليب العمل في الورشات أو المكاتب ، حيث قد يتم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها بهدف نقل المهارات للموظفين (2) .
- 2-التعليم :هو مبادرة جماعية تهدف إلى تطوير فهم أساليب العمل و تسمح بتطوير المهارات الفردية (3) .
- 3-التعلم :غير مرتبط بالزمن فهو يأتي في إطار الممارسات اليومية ولا ينحصر في زمن محدد رسمي للتعلم بل هو عملية مستمرة (4) .

ثانيا :التمييز بين التعلم والتدريب و التعليم (1) :

¹ - رواية حسن، السلوك في المنظمات. الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999 ،ص67.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ،ص238.

³ - Eduardo Davel, Diane-Gabrielle Tremblay, Formation et apprentissage organisationnel la vitalité de la pratique. Presses de l'université du Québec, Canada, 2011, p31.

⁴ - Ibidem, p32.

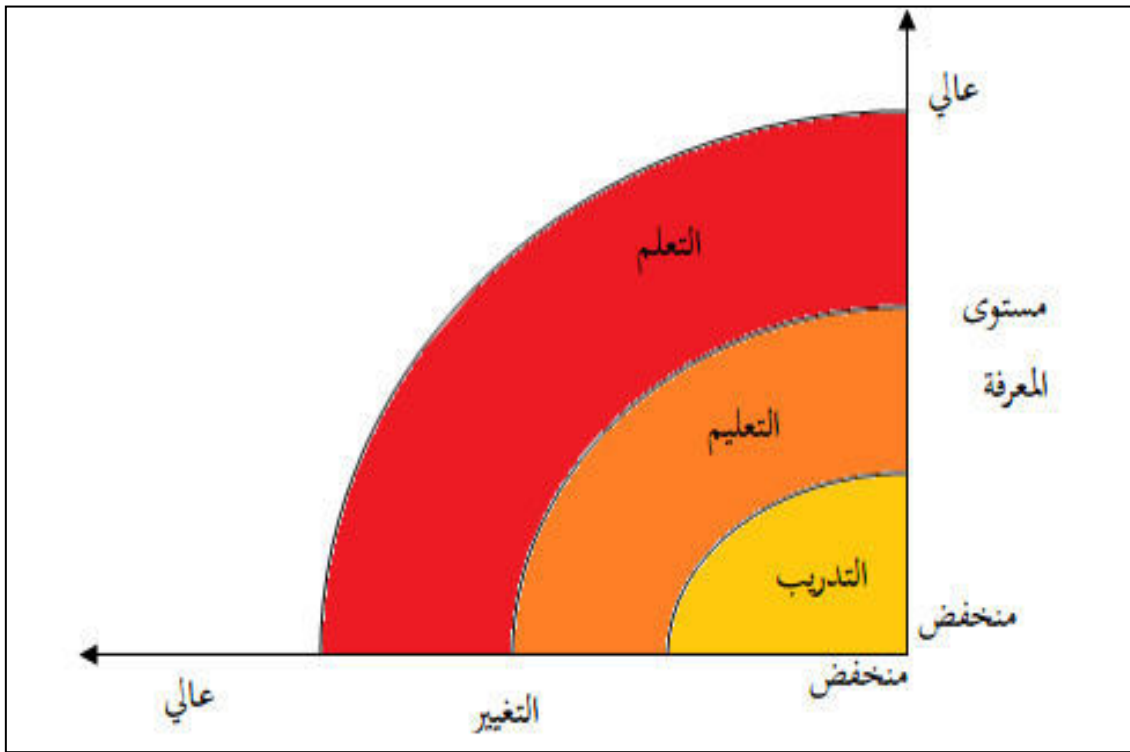
1- إن التدريب الذي يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل الشركة يعد آليا في نقل المهارة. كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي للتلقين و اكتساب المعلومات .و في كلتا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها بطريقة هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب، و لكن التعلم يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي.

2- إن كلا من التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج الشركة وموقع العمل ومن أفراد خارجيين لا علاقة لهم بالشركة التي يعمل فيها الأفراد اللذين يتدربون أو يعملون .وبالتالي فإن التدريب والتعليم يعتبران أنشطة غير سياقية، أما التعلم فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراده وأشيانه لذا فإن التعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقيا.

3- إن كلا من التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة فهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، التعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام مما يجعله أكثر تأثيرا على تميز الشركة.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص239، 238

الشكل رقم (01) : التدرج في التغيير : التدريب – التعليم – التعلم



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص240

الفرع الثاني: التمييز بين الابداع، الابتكار، التعلم⁽¹⁾ :

إذا كان الابداع هو التفكير بالأشياء الجديدة و الابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء، و حسب توماس ستوارت مؤلف كتاب (رأس المال الفكري: ثروة المنظمات)، فإن أكبر المخاطر في تكنولوجيا إدارة يمكن أن تقودك إلى الاستثمار في الأنظمة من أجل المعرفة هي إعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل شركتك هو الابتكار.

الفرع الثالث: تعريف التعلم التنظيمي

"يقوم الأفراد بصفة مستمرة بتعديل خارطة المنظمة و طريقة عملها، هذا التغيير لا يمكن وصفه بالتعلم التنظيمي لأن هؤلاء الأفراد قد يفقدون حماسهم في العمل، و يصبحوا مهملين أو يقطعون الاتصالات بينهم ، أو حتى يتكون المنظمة حاملين معهم معلومات مهمة ستفقدتها المنظمة"⁽²⁾.

¹-- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص240.

² - Chris Argyris & Donald A. Schön , Organizational learning: A Theory of action perspective. Addison Wesley publishing company, USA, 1978, p17.

"يعرف التعلم التنظيمي على أنه طريقة لتحسين الفردي و التنظيمي، بالعمل في مجموعات صغيرة حيث يعالج الأفراد قضايا أو مشاكل تنظيمية مهمة و يتعلمون من محاولاتهم لتغيير الأشياء⁽¹⁾ ".
 "و هي الطريقة التي يتعلم من خلالها الأفراد في المنظمة، باستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات، و فهم كيفية التعلم، و كيف يمكن دمج التعلم التنظيمي في إطار الثقافة التنظيمية، و تشجيع التعلم على المستوى الفردي، الفرق و المنظمات، و كيف يتم الانتقال بين هذه المستويات⁽²⁾ ".
 "هو الاجراءات التي يتم من خلالها تناقل المعرفة العملية عبر مختلف الوظائف، الحالات و الأزمنة⁽³⁾".

"هو إجراء يسهل خلق التعلم، الأمر الذي يعزز من قدرات المؤسسة على التكيف مع التحولات الغير متوقعة والاستجابة بطريقة خلاقة معها⁽⁴⁾".
 "كما عرفته الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير (ASTD): كيفية استعمال منظمة لقدراتها الجماعية وتوجيهها وفق المتطلبات، و تشمل على التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة الخارجية ، أو التجربة لخلق معلومة أو معرفة ، دمج المعلومة أو ربط المعرفة و جمع و ترجمة جميع المعلومات المتاحة و استخدامها⁽⁵⁾".

الفرع الرابع: خصائص التعلم التنظيمي⁽⁶⁾ :

- تحسين مستمر؛
- مقصود؛
- الطوعية؛
- وجوب التغيير.

الفرع الخامس: مبادئ التعلم التنظيمي⁽⁷⁾ :

- التعليم يعكس المعرفة من خلال الأعمال و هو ضروري لتحقيق عوائد الاستثمار؛

1 - Juoly O'Neil , ED.D & Victoria J. Marsick, Understanding Action Learning. ANACOM, New York, 2007, p7.

2 - Peter Busch, Tacit Knowledge in organizational learning . IGI Publishing, New York, 2008, p23

3 - Irena Ali & Al, "Learning in organization", In Encyclopedia of knowledge management. Editor David Schwartz, Idea Group Inc, London, 2006, p592.

4 - Ibidem.

5 - Luca Iandoli, Guiseppe Zollo, Organizational cognition and learning. Information science publishing, USA, 2008, p37.

6 - Silvia Gherardi, Organizational knowledge the texture of workplace learning. Black Well Publishing, USA, 2006, p9.

7 - Mark E. Nissen, Harnessing knowledge dynamics. IRM Press, USA, 2006, p67

- التعلم يعكس التعليم من خلال السلوك و هو ضروري للمعرفة؛
- تراكم المعرفة و التعلم بين الأفراد يمنح قوة عظمى للمعرفة؛
- المعرفة و التعلم يتطوران و يتعاونان من أجل تحسين مستوى التعليم؛
- المعرفة و التعلم طريقان متكاملان، يسمحان بتطوير المهارات و الصلابة.

الفرع السادس: التعلم التنظيمي كنشاط اجتماعي (Social Learning Theory) ⁽¹⁾ :

إن المهارات الأكثر حرجا التي يكتسبها الفرد هي جدارة التعلم الذاتي Self-Learning Competency والتي تشير إلى قدرة متميزة لدى الأفراد تمكنهم من أن يتعلموا بفعالية في الحالات المختلفة، حيث إن التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين. وهذا التفاعل يجري في إطار علاقات اجتماعية معينة يمكن أن تؤثر سلبا أو ايجابا على عملية التعلم كما يلي:

أولا: في الشركات ذات البيئات المحافظة يكون التعلم السلبي هو السائد وهذا النمط يميل إلى المحافظة على الحالة القائمة؛ ومبادئها وافترضاها ويمنع التعلم اللاحق فتعمل الشركة داخل حلقة مفرغة للتعلم السلبي

ثانيا: في الشركات ذات الثقافة المرنة يكون التعلم فيها ايجابيا في ظل علاقات اجتماعية تشجع على التعلم في دورة متفاعلة هي بمثابة الحلقة الحميدة للتعلم الإيجابي؛

ثالثا: إن اكتساب الخبرات والسلوكيات للأفراد تكون عن طريق التعلم من خلال المراقبة للأفراد الذين يمثلون قدوة لهم كالوالدين والمعلمين(حقة ما قبل العمل) والشخصيات الإدارية والخبرات والمؤهلين (خلال العمل)، وهذه النظرية تقوم على أن السلوك الفردي يتأثر بتوافقية إدراك الفرد(الانتباه والتركيز) مع البيئة الاجتماعية (محفزة أو معيقة للتعلم).

الفرع السابع: التعلم التنظيمي من وجهة نظر مختلف العلوم:

فيما يلي نتناول جدولا لخصت فيه مختلف المقاربات الدارسة لموضوع التعلم التنظيمي :

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص271.

الجدول رقم (01) : مختلف المقاربات الدارسة لموضوع التعلم التنظيمي :

المقاربة	الاهتمامات	الإسهامات
علم النفس	<ul style="list-style-type: none"> - تدرج التعلم. - العملية الإدراكية للتعلم. - أنماط التعلم. - صعوبات و معوقات التعلم. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود مستويات للتعلم الفردي - ادراك أهمية موضوع خرائط التعلم و الأطر الفكرية . - الأفكار الخاصة بالتعلم الفردي يمكن إسقاطها على المنظمة - أهمية الترابط بين الفكر و العمل
العلوم الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> - عمليات جمع و معالجة المعلومات - انظمة الفكر - المعرفة التنظيمية 	<ul style="list-style-type: none"> - هم لخلق و نشر المعلومة. - تطوير مفهوم المعرفة التنظيمية. - نظرة شمولية للتعلم التنظيمي.
العلوم الاجتماعية و نظريات المنظمات	<ul style="list-style-type: none"> - لتعلم كبناء اجتماعي. - المنظور الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> - مختلف أنواع التعلم حسب العوامل الظرفية. - عمليات البناء الاجتماعي الداعمة للتعلم. - دراسة السلطة و الصراع كحتميات للتعلم و كذا فوائد التعلم. - التساؤل الأساسي حول طبيعة التعلم التنظيمي
الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> - الميزة التنافسية. - التوافق مع المحيط. 	<ul style="list-style-type: none"> - التعلم يولد ميزة تنافسية - القدرة على التكيف للمؤسسة مع محيطها تكون بالتعلم - تبادل المعارف و انتقال التكنولوجيا بين المنظمات.
إدارة الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> - منحى التعلم - التكنولوجيا و تنظيم العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الانتاجية لقياس التعلم - مفهوم منحى التعلم - العوامل الخارجية و الداخلية للتعلم - دور الهيكل التنظيمي في تسهيل التعلم.
الثقافة	<ul style="list-style-type: none"> - لتعلم كجملة من المفاهيم المشتركة. - التعلم بالارتباط بالوسط 	<ul style="list-style-type: none"> - الاخذ بالحسبان للقيم و المعتقدات - تأثير الثقافة على التعلم - وجود ثقافات مشجعة على التعلم.

المصدر: Eduardo Davel, Diane-Gabrielle Tremblay, Formation et apprentissage organisationnel la vitalité de la pratique. Presses de l'université du Québec, Canada, 2011, p36,37

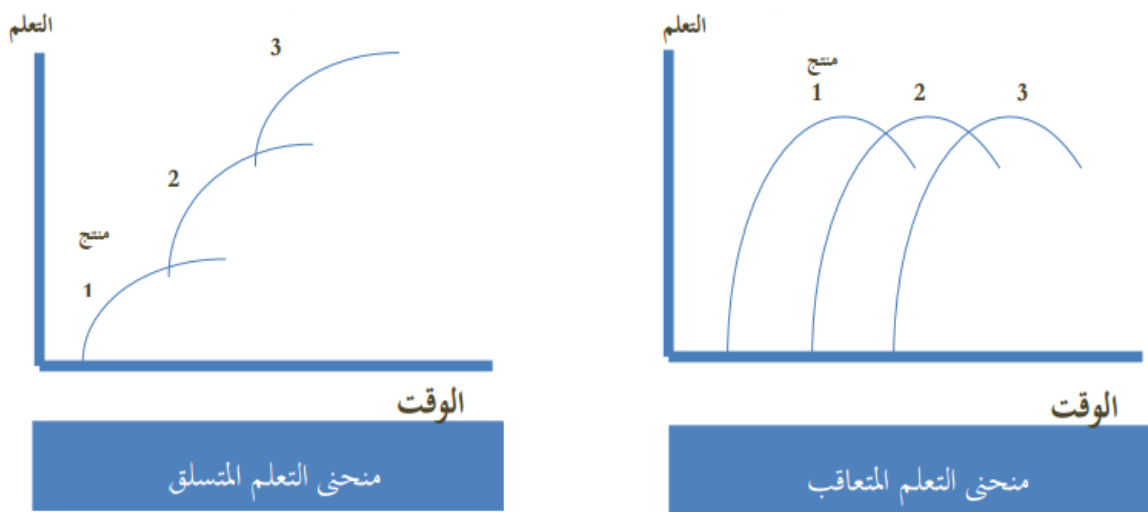
الفرع الثامن: قياس التعلم التنظيمي⁽¹⁾ :

يمكن قياس التعلم التنظيمي من خلال ما يسمى بمنحنى التعلم منحى التعلّم Learning Curve مفهوم قدمه رايت T. P. Wright يصف فيه كيفية انخفاض كلفة العمل المباشر لإنتاج هيكل الطائرة مع تكرار التجربة وأساسه أن الكمية الكلية من الوحدات المنتجة عندما تتضاعف فإن وقت إنتاج الوحدة يتناقص بمعدل ثابت يعرف بمعدل التعلم Learning Rate مع كل مرة تتضاعف فيه هذه الكمية.

أولاً: أسس قانون الخبرة :

- 1- ان تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج تنخفض بنسبة مئوية ثابتة في كل مرة تتضاعف فيها الخبرة :
ج = 3/2 ك (حيث: ج = حجم الإنتاج، ك = كلفة الوحدة)؛
- 2- ان منحى التعلم يعمل على أساس التعلم في عمل واحد (منتج واحد أو عملية واحدة) فيكون التكرار بمثابة اتقان العمل؛
- 3- ان منحى التعلم يعمل بشرط استمرار الشركة بنفس المنتج ونفس العملية، وإذا ما غيرت من المنتج أو التكنولوجيا المستخدمة يعني عدم الاستفادة من المنحنى؛
- 4- مع كل دورة حياة منتج هناك دورة تعلم للفرد العامل؛
- 5- دوران العمل هو الخطر الأكبر الذي يهدد منحى التعلم سواء ضمن دورة حياة المنتج أو دورات حياة المنتج المتعاقبة؛
- 6- في حالة استمرار العامل في الشركة والذي يحقق ما يسمى ب (ولاء العاملين Employee Loyalty) حيث تشكل دورة حياة المنتج اللاحق دورة تعلم متصاعدة ومتواصلة.

الشكل رقم (04) : دورة حياة المنتجات و منحى التعلم



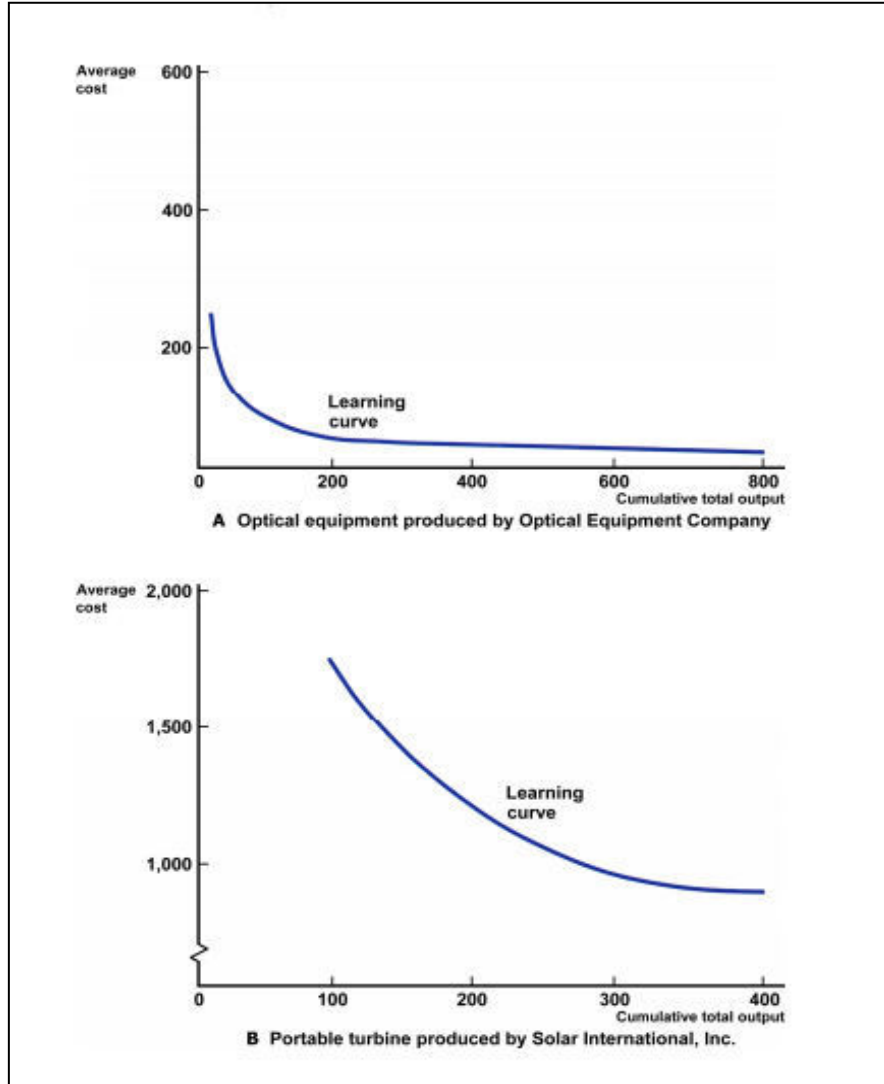
المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 273

¹ -نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 272

ثانيا :ماهية منحنى التعلم (1) :

يرجع التغير التكنولوجي في العديد من الصناعات إلى التعلم وإلى اكتساب الخبرة في مجال العمل إلى حد كبير ، ويتم اكتساب الخبرات عند قيام الشركة بإنتاج المزيد والمزيد من سلعة معينة . وعند ثبات معدل إنتاج الشركة فإن متوسط التكاليف ينخفض مع زيادة إجمالي الإنتاج التراكمي - أي زيادة العدد الإجمالي للوحدات من هذا النوع التي تكون قد أنتجت في الماضي- إذ قد يتطلب إنتاج المائة قطعة الأولى من أحد أنواع الماكينات مثلا ، قدرا من العمالة يفوق بنسبة 50% قدر العمالة الذي يتطلبه إنتاج المائة قطعة الثانية ، على الرغم من ثبات عدد القطع المنتجة شهريا . وهكذا فإن متوسط التكاليف لهذا المعدل يقل بشكل كبير مع زيادة الإنتاج الإجمالي.

شكل (03) : منحنيات التعلم :



المصدر: جورج فهي، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال. المكتبة الأكاديمية، مصر، 2000. ص217

¹- جورج فهي، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال. المكتبة الأكاديمية، مصر، 2000. ص216-219

هذا ويجب التمييز بين خفض النفقات نتيجة للتعلم من ناحية أو خفض التكلفة نتيجة لزيادة الإنتاج من ناحية أخرى . إذ مع افتراض ثبات عدد الأدوات التي انتهجتها الشركة في الماضي ، نجد أنه من الممكن أن ينخفض متوسط تكلفة الإنتاج خلال نفس الفترة عند إنتاج أعداد أكبر منها . ونلاحظ وجود فارق كبير بين ما يحدث في هذه الحالة وما يحدث في حالة التعلم ، حيث يرتبط متوسط التكاليف عكسياً بإجمالي الإنتاج السابق للمعدة ، وذلك مع افتراض ثبات عدد هذه المعدات في الوقت الحالي . ويوضح الشكل () أعلاه منحنيات التعلم لاثنتين من السلع وهما : إحدى المعدات البصرية من إنتاج شركة المعدات البصرية Optical Equipment Company وأحد التوربينات المحمولة من إنتاج شركة Solar International . ومن الواضح أن التعلم قد يؤدي إلى حدوث خفض كبير في متوسط تكاليف كل من السلعتين . وبالطبع لا يأتي مثل هذا الخفض بشكل تلقائي ، بل أنه لا يتأتى إلا إذا قام المديرون والعمال ببذل قصارى جهودهم سعياً لتحقيق مزيد من الكفاية . وهناك سلعا أخرى من هذا النوع يمكن أن تشهد انخفاضا في معدل التكاليف بنحو 20 أو 30 % نتيجة لمضاعفة الناتج التراكمي.

ثالثا: تطبيقات منحني التعلم⁽¹⁾ :

• *مثال شركة Texas Instrument

قامت العديد من الشركات بتبني استراتيجيات تسعير تعتمد في أساسها على منحني التعلم . ولنأخذ مثال شركة Texas Instrument المتخصصة في صناعة أشباه الموصلات وغيرها من السلع الإلكترونية . فعندما كانت صناعة أشباه الموصلات لا تزال في بدايتها قامت الشركة بتسعير السلعة التي تنتجها بأقل من متوسط التكلفة التي كانت تنفق على إنتاج هذه السلعة في ذلك الوقت وكانت تهدف من وراء ذلك إلى زيادة معدلات إنتاجها من ناحية وزيادة إجمالي الناتج التراكمي من ناحية أخرى . ولما كانت الشركة على قناعة بأن منحني التعلم حاد نسبيا لذا فأنها كانت تأمل في أن يؤدي هذا إلى تقليص متوسط التكاليف إلى الحد الذي يجعل هذه السلعة قادرة على تحقيق الأرباح حتى لو تم بيعها بمثل هذا السعر المنخفض . ومع استمرار الشركة في خفض أسعارها اضطر عدد من المنافسين إلى الانسحاب من السوق ، مما أدى بالشركة إلى زيادة إنتاجها وخفض تكاليفها ، الأمر الذي أدى إلى تضاعف أرباحها . ويتم التعبير عن منحني التعلم كما يلي :

$$C = aQ^b$$

حيث : C هو تكلفة العنصر للوحدة التي تأتي في المرتبة Q من الإنتاج . فإذا صحت هذه العلاقة ، فإن a تكون تكلفة أول وحدة يتم إنتاجها . ونلاحظ أن قيم b تكون سالبة حيث أن الزيادة في إجمالي الإنتاج التراكمي يؤدي إلى تقليص النفقات . وكلما ارتفعت القيمة المطلقة لـ b كلما كان انخفاض التكاليف سريعا

¹ جورج فهي، مرجع سابق، ص218

والعكس بالعكس . وبأخذ لوغاريتمات طرفي المعادلة نجد أن:

$$\log C = \log a + b \log Q$$

- وفي هذه الصيغة اللوغاريتمية نجد أن b هي ميل منحنى التعلم.

ويمكن استخدام تحليل الانحدار الموضح في الفصل الخامس لتقدير منحنى التعلم من خلال البيانات السابقة المتعلقة بكل من التكاليف والإنتاج التراكمي . وكما هو موضح في المعادلة فإن $\log C$ هي دالة خطية لـ $\log Q$.

ولتقدير كل من a و b يمكننا أن نجعل $\log C$ منحدرًا على $\log Q$. (أي أن $\log C$ هو المكافئ لـ Y ، و $\log Q$ هو المكافئ لـ X).

ولتوضيح كيفية الاستعانة بمنحنى التعلم في حالات معينة ، سوف نفترض أن القائم بعملية التحكم في شركة Killian المتخصصة في إنتاج المعدات المختلفة قد وجد أن منحنى الإنتاج الخاص بالشركة (في الصيغة اللوغاريتمية) هو:

$$\log C = 4.0 - 0.30 \log Q$$

حيث يتم التعبير عن C بالدولارات . (أي أن $\log a = 4.0$ و $b = 0.30$). ومن هذه المعادلة ، يمكن تقدير كمية الانخفاض في التكلفة لكل وحدة في المستقبل . فمثلا إذا أرادت الشركة تقدير تكلفة القطعة رقم 100، فإن الإجابة تكون:

$$\log C = 4.0 - 0.30 \log 100 = 4.0 - 0.30(2) = 3.4$$

وبما أن مقابل اللوغاريتم لـ 4, 3 هو 2,512 ، فإن التكلفة تكون 2,512 دولار.

• مثال نموذج Henry Ford T و طائرة Douglas Dc-9 :

ليس منحنى التعلم بالأمر المستجد . فقد أنخفض سعر السيارة الفورد موديل T من 3,000 دولار إلى 1,000 دولار في الفترة ما بين عامي 1908 إلى 1923 . وربما كان التعلم هو العامل الأكثر تأثيرا وحسما في حدوث مثل هذا الانخفاض الكبير . وقد بذل Ford جهد الطاقة بغية تقليص نفقات الشركة . وكانت النتيجة هي الوصول بالمعيارية إلى مستويات أعلى فأعلى وأصبح خط إنتاجه أقل من خطوط منافسيه تعقيدا كما قامت الشركة بإدخال التعديلات على موديلاتها على فترات أكثر تباعد ، ومع مرور الوقت أنخفض حجم الإنتاج وزاد تخصص العمالة الماهرة . ومع ذلك فلم تنجح باقي الشركات بنفس القدر الذي حققته شركة فورد من حيث قدرتها على خفض تكاليفها بنفس هذه الطريقة ، ففي الحالات التي تعجز الشركات فيها عن الحصول على العمالة الماهرة أو المدربة ، فإنه قد لا يتأتى لمثل هذه الشركات التوصل إلى نفس القدر من خفض تكاليفها نتيجة للتعليم ، فعندما قامت شركة Douglas لصناعة الطائرات

بتصميم إنتاج طائرة DC-9 ، لم تتوقع الشركة مواجهة مشكلات تذكر من حيث توفر العمالة المدربة وعندما انتهت الشركة من وضع هذا التصميم ، كان سوق العمل في Los Angeles يشهد ذروته من حيث زيادة الطلب على العمالة المدربة ، وكانت النتيجة أن فقدت الشركة ما يقرب من ثلث عدد العمال الذين كانت قد قامت بتعيينهم وتدريبهم . وعلى العكس من توقعات الشركة ، لم يؤد التعلم إلى انخفاض التكاليف بل لحقت بالشركة خسائر فادحة ، الأمر الذي اضطرها إلى الاندماج مع شركات أخرى ، مما أوجد كيانا اقتصاديا جديدا يعرف اليوم بشركة McDonnell Douglas .

المطلب الثاني : مفهوم المنظمات المتعلمة :

الفرع الأول :تعريف المنظمة المتعلمة :

يمكننا أن نجد العديد من التعاريف للمنظمة المتعلمة نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر ما يلي:

- هي المنظمة التي تسهل التعلم لجميع أعضائها مما يمكنها من التحول الذاتي بشكل مستمر⁽¹⁾؛
- هي المنظمة التي توسع بشكل مستمر قدرتها على خلق نتائج مرغوبة حقا، و توفر المجال للطموح الجماعي وتمكن الناس من تعلم كيفية التعلم من بعضهم بعضا ، و يتم فيها رعاية أنماط التفكير الجديدة و الممتدة ؛⁽²⁾
- هي المنظمة التي توفر المهارة في خلق المعرفة واكتسابها و نقلها، و تعدل سلوكها بما ينعكس على ايجاد معارف جديدة⁽³⁾ ؛
- يمكن أن يكون المقصود بالمنظمات المتعلمة شيآن، فقد تعني المنظمات التي تتعلم و/أو المنظمات التي تشجع أفرادها على التعلم⁽⁴⁾ ؛
- المنظمات المتعلمة عبارة عن نموذج للمنظمات التي تبني مستقبلها عن طريق تكيفها و تحولها التفاعلي مع تغيرات المحيط، فهي تكون بذلك قادرة على خلق، شراء، امتلاك، نقل المعرفة ايجاد تطبيق المعلومة في العمل الموجه و تحويل سلوكها بهدف خلق معارف جديدة⁽⁵⁾؛
- المنظمات المتعلمة هي منظمات يقوم فيها الأفراد بتطوير قدراتهم بصفة مستمرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، و فيها تظهر طرق و أفكار جديدة، و يصبح الطموح الجماعي متحرر حيث يتعلم الأفراد باستمرار أن يتعلموا جماعيا، فالمنظمات المتعلمة تعطي أولوية كبيرة للتعلم الفردي و التنظيمي، حيث تسعى لاستخدام أقصى ما تمتلكه من امكانيات التعلم للأفراد و الفرق، للاستجابة لأهداف المنظمة لكنها تقوم بها بطريقة تشبع حاجات الأفراد و تخلق جو تعلم و تطوير مستمر.⁽⁶⁾

¹⁻ محمد مفضي الكساسبة و آخرون، دور وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6 العدد 1، الأردن، 2010، ص169.

²⁻ نفس المرجع السابق

³⁻ نفس المرجع السابق

⁴⁻ Daniel R. Tobin, The knowledge enabled organization. ANACOM Books, New York, 1998, P171.

⁵⁻ Eduardo Davel, Diane Gabrielle, op.cit, p45.

⁶⁻ Françoise Rassion, Retour d'expérience en gestion de connaissances -Facteurs culturels et humains individuels-collectifs-confiance-réseau-reciprocité. Lavoisier, Paris, 2012, p57.

الفرع الثاني: خصائص المنظمات المتعلمة (1) :

- حل المشكلات بشكل منظم؛
- التجريب؛
- التعلم من التجارب السابقة؛
- التعلم من الآخرين؛
- نقل المعرفة؛
- البث السريع و الفعال للمعرفة داخل المنظمة(2) .

كما أنها يمكن أن تتميز بـ:

- تزويد المعرفة و التعلم لجب قيمة مضافة لأصحاب المصالح في الشركة من زبائن و عاملين و مساهمين و مجتمع محلي؛
- تجسيد المعرفة و التعلم في جميع الأنشطة، فتتجسد ثقافة التعلم في استراتيجيات الشركة و ممارسات الادارية بشكل يجعل من الصعب تقليدها من قبل المنافسين؛
- لتأكد من أن المعرفة يمكن الوصول إليها و تحصيلها من مصادر انتاجها سواء كانت موارد بشرية أو تكنولوجية؛
- تمسح المنظمات المتعلمة البيئة الداخلية و الخارجية باستمرار للحصول على المعلومات و التغذية الراجعة للتعرف إلى رد فعل أصحاب المصالح كما تعد عملية البحث عن أفضل الممارسات و نقلها مدخلا آخر لتجديد المعرفة؛
- استخدام المقاييس الغير المالية من الأصول الغير الملموسة كالمعرفة و التعلم جنباً إلى جنب مع المقاييس المالية لحساب قيمة الشركة، و يتضمن نظام المقاييس هذا متابعة كفاءات العاملين المحورية، أنشطة التطوير و تقييم التعلم، تدقيق العمليات و قواعد البيانات، انطباعات العاملين حول ثقافة التعلم و تقييم مدى قدرة أصحاب المصالح على البحث عن المعرفة لدى العاملين داخل الشركة (3) .

¹ - شاكر جار الله الخشاني، أياذ فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4 العدد 2، الأردن، 2008، ص196

² - Eduardo Davel, Diane Gabrielle, op.cit, p45.

³ - محمد مفضي الكساسبة و آخرون، دور وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن ، مرجع سابق، ص170

الفرع الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة (1) :

أولاً: العاملون :

ينظر للعاملين على أنهم اهم عنصر فبدونهم لا يوجد لا افكار ولا ابتكار .

ثانياً: الزبائن :

يقوم النشاط أساسا على الزبائن فعلى المنظمة أن تتبنى نظام يشكل قاعدة معرفة متكاملة عن الزبائن.

ثالثاً: الثقافة :

تحدد الثقافة طريقة أداء العمل بالمنظمة من حيث طريقة التعامل مع العاملين، و تشجيعهم و تدريبهم و المحافظة عليهم و طريقة التعامل مع الزبائن و معرفة احتياجاتهم و الحرص على تلبيةها، و طريقة معاملة شركاء الأعمال و التعاون معهم.

رابعاً: العلامة التجارية :

تشمل الاسم التجاري، الرموز، الإشارات ، و هي موجودات غير ملموسة تقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها، من خلال كيفية إدراكها من قبل الزبائن.

خامساً: العمليات :

تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، حيث تعكس سلسلة القيمة في المنظمة، وكيفية إضافة قيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج و التي تشمل على العديد من العمليات.

سادساً: التكنولوجيا

سابعاً: الابتكار :

هي أداة للريادة و وسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات.

الفرع الرابع: خطوات بناء المنظمة المتعلمة :

من أجل بناء منظمة متعلمة هناك 16 خطوة يجب أن تحترم من طرف المديرين و العمال على حد سواء تتمثل فيما يلي (2) :

1- الالتزام بأن تصبح المنظمة متعلمة؛

2- تشكيل ائتلاف قوي من أجل التغيير؛

¹⁻¹ محمد مفضي الكساسبة و آخرون، تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 26-27، ص، 2009، الأردن ، 1 العدد 5.

²⁻ Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, SECOND EDITION, DAVIES-BLACK PUBLISHING, USA, 2002, p211.

- 3- ربط التعلم مع العمليات التجارية؛
- 4- تقييم قدرات الأنظمة التحتية للتعلم التنظيمي في المنظمة؛
- 5- تعميم رؤية منظمة التعلم؛
- 6- ادراك أهمية نظم التفكير و العمل؛
- 7- اظهار القادة لنموذج الالتزام بالتعلم؛
- 8- تحويل ثقافة المنظمة إلى أحد سبل التعلم و التحسين المستمر؛
- 9- وضع استراتيجيات على مستوى الشركة للتعلم؛
- 10- تقليل البيروقراطية و تبسيط الهيكل؛
- 11- توسيع نطاق التعلم لتشمل المنظمة ككل؛
- 12- التخطيط للتعلم و تحرير المعرفة؛
- 13- اكتساب و تطبيق أنسب تكنولوجيا لأفضل تعلم؛
- 14- ايجاد مكاسب قصيرة المدى؛
- 15- قياس التعلم و اظهار نجاحاته؛
- 16- التكيف، التحسين و التعليم المستمر.

المطلب الثالث : مفهوم الذاكرة التنظيمية :

" الذاكرة التنظيمية هيكل قاعدي يترجم من خلاله المسيرين ما سيقومون به، حيث تنمو الذاكرة التنظيمية من خلال التشارك في الخبرات من نجاحات و فشل في تجارب سابقة، ما يساعدها في تشكيل وصفات مطورة للمساعدة في اتخاذ القرارات المستقبلية، المشكلة تكمن في أن الحالات الجديدة تتطلب هياكل جديدة، فوصفات الحلول القديمة تصبح غير مجدية، بالتالي علينا أخذ كل هذا بالحسبان عند خلق و نقل المعرفة (1)"

" هي التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه مستقبلا في صنع القرارات والأغراض الأخرى(2)".

" تتمثل ذاكرة المنظمة في المعلومات المخزنة من تاريخ المؤسسة التي يمكن أن تؤثر على القرارات الحالية".

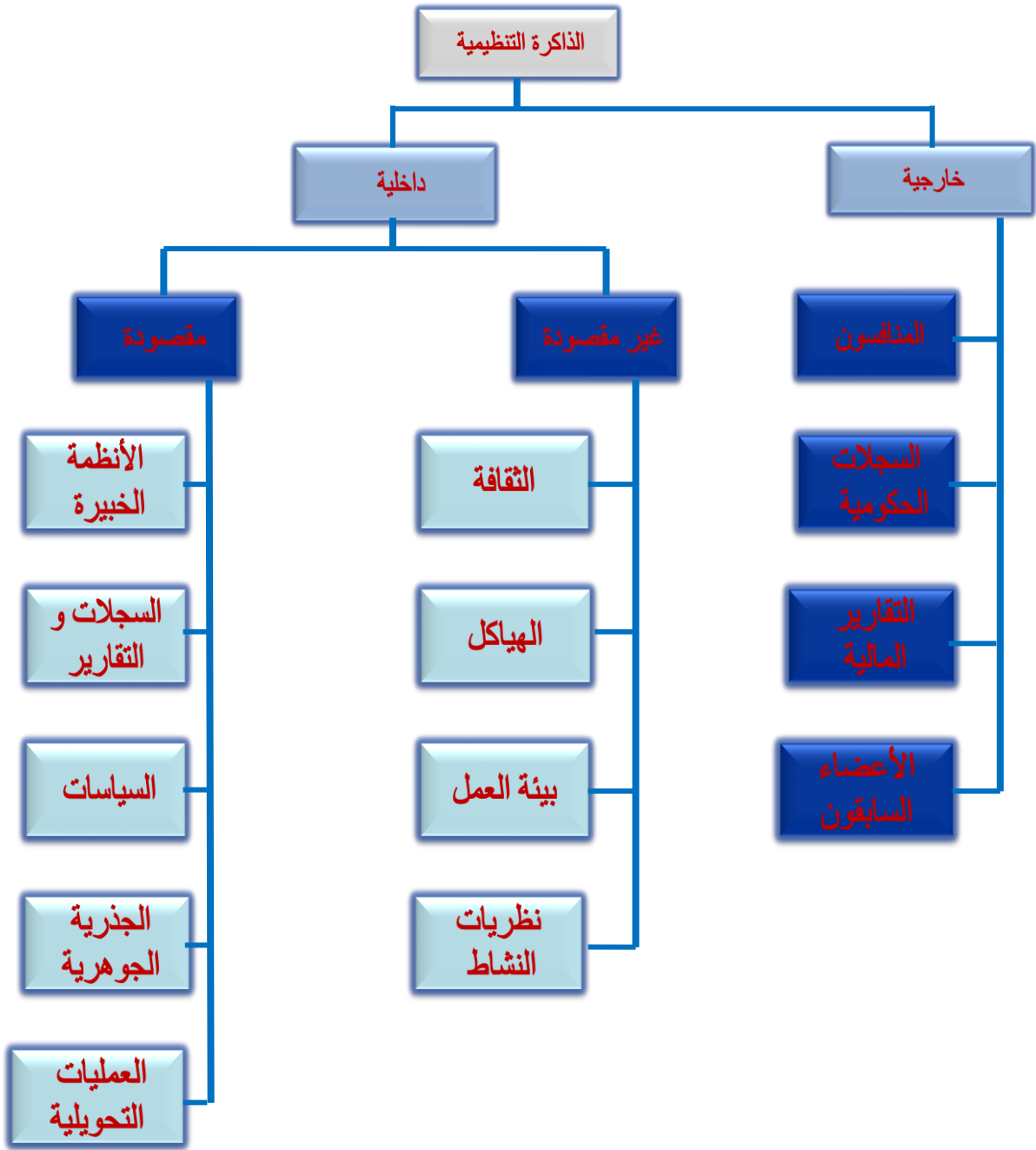
"تعرف بأنها الوسيلة التي يتم جلب المعرفة من الماضي للتأثير على الأنشطة الحالية، مما أدى إلى مستويات أعلى أو أدنى من الفعالية التنظيمية (3)".

¹-Peter Busch, op.cit, pXI.

²- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص264

³- Shih-Hung Wu & Al, "FAQ-CENTERED ORGANIZATIONAL MEMORY", In KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL MEMORIES. Editor: ROSE DIENG-KUNTZ, NADA MATTA, Springer Science, New York, 2002, p104.

الشكل (04): مخطط توضيحي يبين أجزاء الذاكرة التنظيمية :



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ، ص 267

المطلب الثالث : ماهية الذاكرة التنظيمية :

الفرع الأول: أقسام الذاكرة التنظيمية

يقسم ديكسون Dixon الذاكرة التنظيمية إلى (1):

أولا :ذاكرة داخلية :وتقسم إلى:

1-مقصود **Intentional**: وتتضمن الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير، الدروس المتعلمة،السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية.

2-غير المقصود **Unintentional**:تمثل في ثقافة الشركة وبضمنها الأساطير، القصص، اللغة، الرموز، إضافة إلى أدوار المهام والرقابة.

ثانيا:الذاكرة الخارجية: تكون موجودة في أرشيف خارجي، ومع انها ليست جزء من الذاكرة التنظيمية الى انها تحتفظ بمعلومات عن ماضي الشركة وتتضمن التقارير المالية للشركة، الأعضاء السابقون، المنافسون، سجلات الحكومة.

الفرع الثاني :مستودعات الذاكرة التنظيمية:

للذاكرة التنظيمية مستودعات أو صناديق تحوي على معلومات مهمة من شأنها دعم اتخاذ القرارات الحساسة بالمؤسسة تتمثل فيما يلي:

أولا :المدراء :

و هم من يقومون بإنشاء قاعدة لفهم و إدراك الحالات الإدارية يوما بيوم، كما يساهمون في تشكيل الصورة المستقبلية للمؤسسة، حيث يمتلكون قدرة كبيرة على الإصغاء للعالم المحيط، و شجاعة أكبر بخصوص اتخاذ القرارات اللازمة، حتى تشكل منظمة متعلمة على قاداتها أولا أن يتبنوا التعلم بدءا بأنفسهم (2) .

ثانيا :الخبراء القدامى :

تناول كل من Adler و Ziger موضوع الخبراء القدامى في دراستهما حول التعلم في منظمات البحث والتطوير، و توصلوا إلى أن هذا النوع من المنظمات لا يتعلم بالكيفية الصحيحة، من تجارب تطوير المنتجات،حيث توصلوا إلى اقتراح هيكل تنظيمي للمنظمة الذي يشجع و يعزز من وصفهم

¹- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص266.

² - **Stephen J.Gill**, The manager's pocket guide to organizational learning. HRD Press, Massachusetts, 2000, p29,103.

"أصحاب الشعر الرمادي"، (ما يقابل تعبيرنا الخبراء القدامى)، و يعزز أكثر استخدام المعرفة التنظيمية، هيكلهم المقترح تبنى ميثاقا موسعا، يخص أسس تطوير المنتجات الجديدة من خلال تفعيل دور الخبراء القدامى في إطار هذا الهيكل الافتراضي (1) .

ثالثا: ثقافة الشركة :

و تتمثل في مجموعة المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر التي تساعد على تشكيل سلوك و تصميم التصورات في المنظمة المتعلمة، تمثل ثقافة الشركة أحد العوامل المناسبة لنجاح الأعمال، بالتالي يندمج التعلم التنظيمي في ممارساتها و يصبح جزءا من وظائفها، تخلق هذه الثقافة المقابلة للتكيف و المتنوعة علاقات و تعزز التعلم من خلال تشجيع قيم كالعامل الجماعي، الإدارة الذاتية، تفويض السلطة، و التشارك، و هو ما يتنافى مع الأنظمة التقليدية البيروقراطية الصلبة المغلقة (2) .

رابعا: المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة (3):

وهي نهج مشترك لمعالجة مشكلة إدارة المعرفة في المنظمة و التي تشكل جوهر الذاكرة التنظيمية، و التي تمثل صورة واضحة صريحة و مستمرة، لتمثيل المعرفة و المعلومة في المنظمة، لتسهيل الولوج و الاستخدام من قبل أفراد المنظمة لأداء مهامهم، فيكون دورها بالتالي دعم النمو و تحقيق التواصل و الحوار المعرفي، من أجل ذلك يجب أن تركز إدارة معارف الذاكرة التنظيمية على المراحل التالية:

- الحاجة إلى الاستكشاف؛
- البناء و الهيكلية؛
- تفسير المحتويات؛
- استغلال المحتويات؛
- تقييم الأهداف؛
- الحفاظ على المحتويات و تطويرها.

¹ - Jerry L. Wellman, Organizational Learning How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge, PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2009, p84.

² - Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, SECOND EDITION, DAVIES-BLACK PUBLISHING, USA, 2002, p27

³ - Marie-Hélène Abel, An Organizational Memory Tool for E-Learning, In Building Organizational Memories: Will You Know What You Knew?, Editor: John P. Girard, Information Science Reference, USA, 2009, p248.

⁴-نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص267،268.

الفرع الثالث: كيف يمكن تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية ؟⁽⁴⁾:

أولاً: التوثيق الفعال لتجارب الشركة وتكوين ذاكرة تنظيمية لها في ضوء تجاربها المختلفة؛

ثانياً: المحافظة على أفرادها الأساسيين لاستمرار الخصائص الحية للذاكرة، وفي حال اضطراب الشركة للتخلي عن بعضهم فعليها توثيق معرفتهم حتى لو اضطرت لشرائها؛

ثالثاً: تحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة: باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتشجيع تقاسم المعرفة بين أفراد الشركة من خلال حوافز موجهة لهذا الغرض؛

رابعاً: خريطة معرفة الشركة: تحديد من يعرف في الشركة وماذا يعرف، لتكون مرشدة لمن يحتاج المعرفة بإيجادها بالمكان و الوقت الملائم لدى الشخص الملائم؛

خامساً: تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة: أو تحويل رأس المال المعرفي إلى هيكلية، وإبقاء أكبر قدر ممكن من معرفة الأفراد داخل الشركة في أنظمتها وعملياتها ومنتجاتها لتظلّ فيها حتى بعد إطفاء أنوارها. فذلك جزء أساسي من سياسات الشركة لتطوير ذاكرتها التنظيمية.

الفرع الرابع: فقدان المعلومات من الذاكرة التنظيمية⁽¹⁾:

يعد فقدان المعلومات من ذاكرة المنظمة أمراً حرجاً للغاية لأن المنظمة تفقد عنصراً مهماً طالما امتلكتها و شكل لها فارقاً مهماً في تعزيز قدراتها، و بفقدانها لهذا العنصر ستتراجع قدراتها الأمر الذي يهدد كيانها، ففي تقديرات صرح بها Tyrone Butler رئيس جمعية القياس للإداريين و الإدارة (ARMA) الأمريكية بأن 7 % من وقت المسيرين يذهب في البحث عن الملفات المفقودة ما يقابل 150 إلى 200 ساعة عمل، كما أنه هناك ملف ضائع كل 12 ثانية و هذا ناجم عن:

أولاً: التخلص من الأشياء في وقت الضغط؛

ثانياً: عدم التركيز و النسيان؛

ثالثاً: تغيير المعلومة أو حاملها، كلياً أو جزئياً؛

رابعاً: البحث يتم انطلاقاً من صورة ذهنية خاطئة عن المعلومة لا تعكس حقيقتها؛

خامساً: فقدان الملف؛

سادساً: عدم استخدام المعلومة لمدة طويلة؛

سابعاً: فقدان حامل المعلومة مهما كان نوعه.

¹ -Kenneth A. Megill, Corporate memory records and information management in the knowledge age, 2nd Edition, Strauss G mbh, Müncher, 2005, p14,55.

المبحث الثاني: تقديم التعلم التنظيمي من خلال المقاربة النظامية :

سنحاول في هذا المبحث تجزئة التعلم التنظيمي إلى أنظمة تحتية أصغر حتى يتسنى لنا رسم صورة بسيطة و واضحة لأهم عناصره.

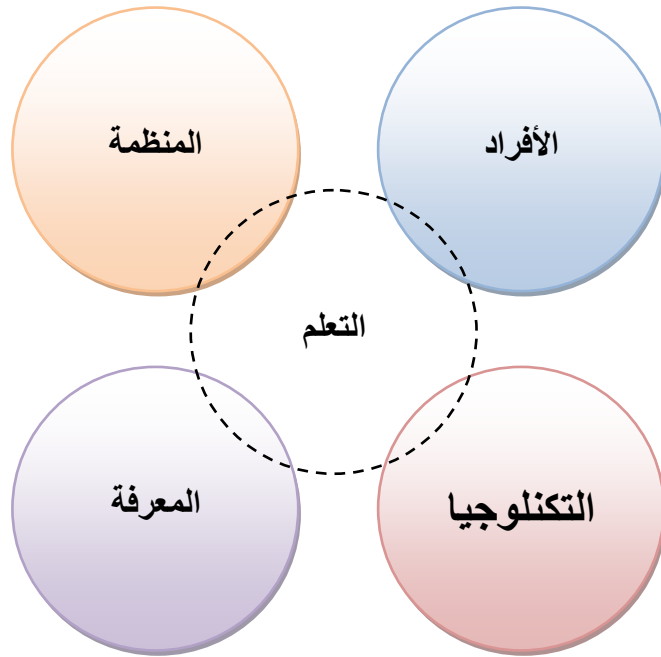
المطلب الأول: الأنظمة التحتية للتعلم :

بداية سنوضح الأنظمة الرئيسية للتعلم التنظيمي و التي تمثل العناصر الأساسية منه.

الفرع الأول: الأنظمة الداعمة للتعلم :

أن المنظمة ، الأفراد، التكنولوجيا، المعرفة كلها أنظمة داعمة للتعلم ، دورها تعزيز و تطوير التعلم بالمنظمة ، فهذه الأنظمة التحتية الأربعة تتفاعل ديناميكيا فيما بينها، فإذا غاب أو ضعف أحدها سوف تتأثر بقية الأنظمة، بالتالي يتأثر التعلم و تطوير و تحسين المنظمة (1).

الشكل رقم (05): الأنظمة الداعمة للتعلم :



المصدر: Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, SECOND EDITION, DAVIES-BLACK PUBLISHING, USA, 2002, p24.

حيث يستفيد التعلم من دعم كل هذه الأنظمة، فتسهم كلها في تعزيز التعلم التنظيمي بالمنظمة و فيما يلي نتطرق لكل نظام بشكل موجز على أن يتم التوسع في هذا الموضوع أكثر في المطلب الموالي:

¹ - Michael .J. Marquardt, Optimizing the power of action learning : solving problems and building leaders in real time. FIRST EDITION, Davies-Black Publishing, USA, 2004, p24.

أولاً: الأفراد

في سياق موضوع التعلم التنظيمي على الأفراد أن يتحملوا كامل مسؤولياتهم في أن يكونوا دائمي التعلم⁽¹⁾، ليصبح التعلم بذلك أهم عنصر لأنه يشكل القاعدة التي ينطلق منها التعلم بالمنظمة كما يشكل المحرك الأساسي للعملية ككل، حيث تعد إشكالية القيام بالعمل على أفضل وجه هي الشغل الشاغل للأفراد⁽²⁾.

ثانياً: المنظمة :

على المنظمة أن تطور فرص التعلم المستمر للأفراد، و عليه يجب على المنظمة أن تطور أشكالاً للتعلم الرسمي داخل المنظمة تضمن من خلالها فرص التعلم⁽²⁾، حيث تقوم المؤسسة بتحفيز الأفراد من خلال عطائهم فرصة للبحث و منحهم الرغبة في التعلم⁽³⁾.

ثالثاً: التكنولوجيا :

و هنا تكمن اشكالية كبرى تتمثل في البحث عن كيفية تطوير التكنولوجيا، و تكيف السلوك التعليمي لتعزيز الوجود الاجتماعي للتعلم، فعملية انتقال التعلم ستتحسن أكثر إذا ما توفرت قنوات خاصة في ظل مفهوم التعلم الافتراضي و الذي يتطلب تدخل التكنولوجيا لتوفيره⁽⁴⁾.

رابعاً: المعرفة :

إن المعرفة أساس عملية التعلم بالمنظمة، فعملية توحيد المفاهيم و ما يليها من خلق للمعرفة تؤهل المنظمة لصناعة القرار و تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية أكبر⁽⁵⁾. و ينتج عن عملية التعلم خمسة أنواع من المعرفة⁽⁶⁾ :

1- معرفة ماذا: ماذا سنحتاج من معرفة؟

2- معرفة كيف: كيف سنستخدمها؟

3- معرفة لماذا: لماذا سنحتاج إليها؟

4- معرفة أين: أين سنجدها؟

¹ - Gary W. Piercy, The dimensions of the learning organization as performance indicators, UMI, USA, 2007, p26.

² - Abby Day & Al, 500 Tips for developing a learning organization. Stylus Publishing Inc, USA, 1999, p56.

³ - Gary W. Piercy, op.cit, p30.

⁴ - Abby Day & Al, op.cit, p58

⁵ - Michael .J. Marquardt, Optimizing the power of action learning : solving problems and building leaders in real time. 1 st edition, Op.cit, p60

⁶ - Luca Iandoli, Guiseppe Zollo, op.cit, p4.

⁷ - Michael .J. Marquardt, Optimizing the power of action learning : solving problems and building leaders in real time. SECOND EDITION, Davies-Black Publishing, USA, 2011, p120

5- معرفة متى: متى سنحتاجها؟

الفرع الثاني: الأنظمة التحتية للتعلم :

التعلم هو قلب الأنظمة التحتية للتعلم التنظيمي، فهو يحتل مكانة مهمة على مستوى الفرد، الجماعة، المنظمة، كما أن مهارات التعلم بما فيها من تفكير على مستوى النظام، نماذج ذهنية، إجابة فردية، توجه ذاتي للتعلم و حوار، مهمة جدا لتطوير التعلم التنظيمي، حيث تنطوي الأنظمة التحتية للتعلم على مستويات، أنواع و مهارات التعلم، نستعرضها فيما يلي⁽¹⁾:

أولاً: مستويات التعلم :

و في هذا الصدد نجد مقاربتين رئيسيتين:

1- مستويات التعلم حسب النطاق: هناك ثلاث مستويات تفاعلية تصنع التعلم التنظيمي، تبدأ من التعلم على المستوى الفردي، الجماعي (الفرق)، و المنظمة ككل، و فيما يلي نقدم تعريفا موجزا لكل منها:

أ- **المستوى الفردي للتعلم:** يتشكل التعلم الفردي باكتساب كل عامل للمعرفة، و تطوير مهاراته، و تبنيه لوجهات نظر و اعتقاده بأن كل هذا سيساعد في نجاح المنظمة ، كما يحظر الموظفين للتغيير المحتوم الذي ينجم عن الأهداف و أساليب العمل، و يخلق المزيد من الوعي الذاتي² . هذا ما وصفه Peter Senge بالإجادة الفردية، أو ترجمه آخرون "الحدق الشخصي"، و هي سلسلة من الممارسات و المبادئ التي يجب أن تطبق لتصبح عملية، عندما يصل إلى الإجادة الفردية، فإن المبادئ و الممارسات ترسي أساسا للتحسين المستمر للإجادة الفردية³.

ب- **مستوى الفرق للتعلم:** تقوم مجموعة أو فرق التعلم بزيادة المعرفة و المهارات، و الكفاءات داخل المجموعات أو فيما بينها⁴. (حيث وصفها Stephen J.Gill بمجموعات التعلم الصغيرة، و التي تبحث عن أحسن السبل لرفع أداء المجموعة كلها، فهم بذلك يتعلمون فيما بينهم كيف يعملون كمجموعة و كيف يستخدمون المعرفة للوصول إلى أهداف المجموعة، حيث لا يمكن اعتبار كل المجموعات في مكان

¹ - Michael .J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, op.cit, p24.

²- Stephen J.Gill, op.cit, p10,11.

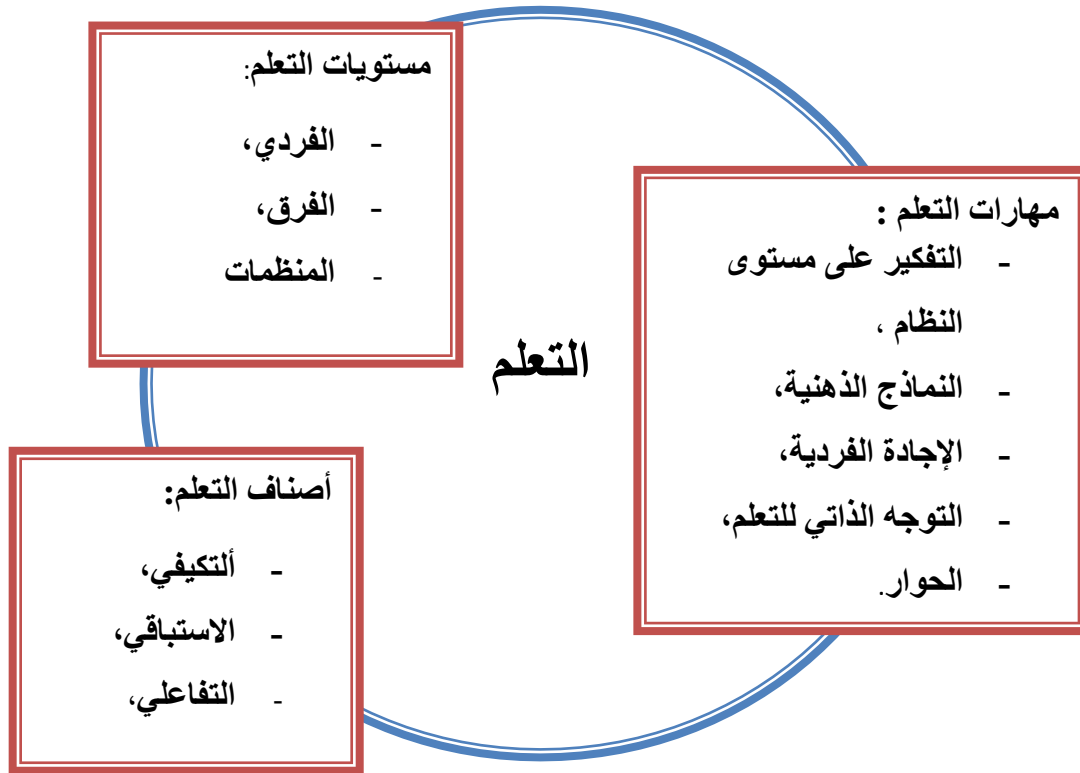
³- Peter M. Senge, The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. PUBLISHED BY DOUBLEDAY, New York, 1999, p133.

⁴- Michael .J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, op.cit, p25.

العمل كفريق، لكنهم يمكن ان يكونوا "مجموعة تعلم"، فخاصية الفريق بما فيها من ميزات كتشاركتها في الأهداف، المكان، القيم التي تؤثر على العلاقات الداخلية بها، تجعلهم مؤهلون أكثر ليصلوا إلى مستوى "مجموعة التعلم" أكثر من مجموعات العمل العادية الأخرى (1).

ج- **المستوى المنظماتي:** و يدل على مجموع العمليات المستمرة و النظامية المتكاملة المسهلة للمقدرة على التعلم على مستوى الأفراد و الجماعات، و التي تنمو و تتطور مشكلة بذلك خبرة المنظمة، يحصل هذا عندما يلغي المسيرين في المنظمة جميع العوائق التي تحد من حرية تدفق المعلومة في المنظمة (2).

الشكل رقم (06): الأنظمة التحتية للتعلم



المصدر : Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE ELEMENTS FOR 5 : CORPORATE LEARNING, SECOND EDITION, DAVIES-BLACK PUBLISHING, USA, 2002, p25

و هناك من يضيف مستوى رابع للتعلم التنظيمي يدعونه بالمستوى المابين المنظمات و فيما يلي سنحاول إعطاء لمحة عن هذا المستوى:

⁵- Stephen J.Gill, op.cit, p11.

²- Michael .J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, op.cit, p25.

د- مستوى التعلم ما بين المنظماتي: قد يأخذ التعاون بين المنظمات عدة مواقع تتضمن العلاقات بين الموردين، الوسطاء و الزبائن، بالإضافة إلى التحالفات مع المنافسين الحاليين أو المحتملين، و الذين قد يكون لهم أثر في رفع قدرات المؤسسة و تعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق، حيث أن المعرفة لا تكون حصرا داخل المنظمة، فدرجة تعلم المنظمة ترتبط أساسا بدرجة تعاونها التشاركي مع مورديها، وسطائها، زبائنها و المنظمات الأخرى (1). الأمر الذي يؤدي إلى تبادل المعلومات، الموارد، الثقة و التعاون في حل المشاكل بطريقة تتخطى حدود المنظمة (2).

2- مستويات التعلم حسب الهدف: اقترح Fargo نموذجا يتكون من أربع مستويات للتعلم، ارتكز فيها حول هدف التعلم التنظيمي (3):

أ- المستوى الأول: و يشير إلى تعلم الحقائق و العمليات الإجراءات لمواجهة حالات التغيير البسيطة

ب- المستوى الثاني: و يشير إلى تعلم المهارات اللازمة للأعمال الجديدة و التي توجه للتكيف مع التغيير الذي حصل في البيئة.

ج- المستوى الثالث: و يخص الحالات الديناميكية التي تحتاج إلى حلول جيدة كما أنه يتعلق بالحاجة إلى التجريب و استنباط الدروس من حالات النجاح و الفشل الماضية.

د- المستوى الرابع: و يتعلق بالتعلم من أجل التعلم و يحتاج هذا المستوى إلى الابداع و التجديد حيث يكون الاهتمام بتصميم المستقبل بدل التكيف معه.

ثانيا: أصناف التعلم التنظيمي :

يمكننا أن نصادف عدة أصناف للتعلم التنظيمي نذكر منها:

1- تصنيف Chris Argyris (4): وصف كريس أرجيريس التعلم من خلال حلقتين تصفان أثر عملية التعلم في المنظمة كما هو مبين في الشكل التالي:

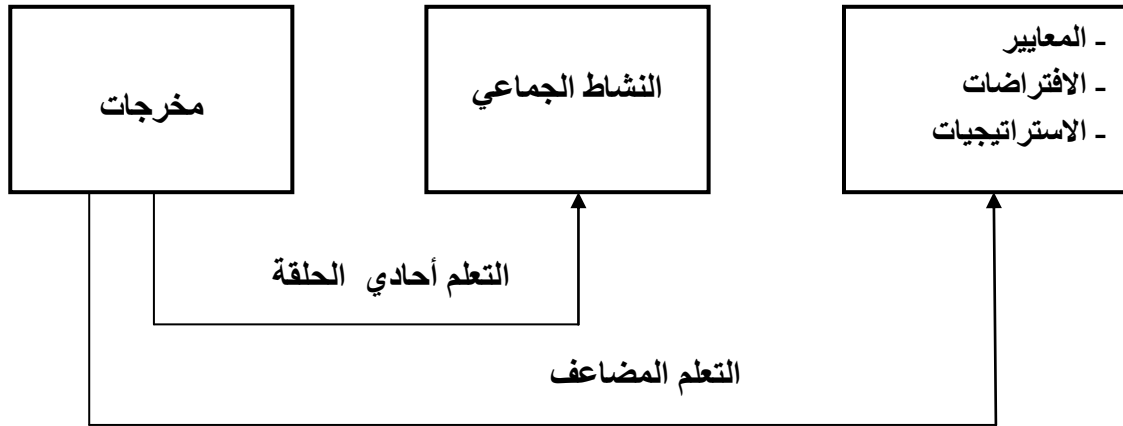
¹ Jakki .J. Mohr, Sanjit Senguta, Managing the paradox of inter-firm learning: the role of governance mechanisms, Journal of business & Industrial Marketing, Vol 17 N°4, Elsevier, USA, 2002, p284.

²- Yrö Engeström, Hannele Kerosuo, From workplace learning to interorganizational learning and back the contribution of activity theory. Journal of Workplace learning, Emerald, Volume 19, N°6, USA, 2007, p337.

³ - شاكر جار الله الخشائي، إيد فاضل التميمي، مرجع سابق، ص198.

⁴ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص254،

الشكل رقم (07): حلقات التعلم حسب Chris Argyris :



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص254.

- أ- **التعلم أحادي الحلقة Single Loop Learning**: حيث شبهه Chris Argyris بجهاز تنظيم الحرارة الذي الذي يتحكم في التكييف ، فإذا انخفضت درجة الحرارة عن الحد الأدنى أو زادت عن الحد الأقصى ، سيشغل التكييف من أجل تعديل درجة حرارة الغرفة فهو بذلك يتحصل على المعلومة و يقوم ببناءا عليها بالقيام بإجراء تصحيحي. فهو م تعلق بالتعلم لحل مشكلة آنية.
- ب- **التعلم الثنائي الحلقة Learning Loop Double** : يكون بعدما يكتشف الخطأ و يصحح، هذا من خلال أحداث تغييرات في معايير، سياسات و أهداف المنظمة.

2- تصنيف Peter Buch⁽¹⁾ : طور بيتر باش فكرة حلقات التعلم حيث توصل إلى ما يلي:

- أ- **التعلم أحادي الحلقة**: و يبحث عن الكفاءة في العمل.
- ب- **التعلم الثنائي الحلقة**: و يتساءل عن أسباب عدم الكفاءة في العمل ثم الالتزام بالتفكير الإبداعي.
- ج- **التعلم الثنائي المضاعف الحلقة**: و فيه يطرح التساؤل عن كيفية التعلم، و هو ما يعبر عليه في المنظمة بالتفكير الذاتي .
- د- **التعلم الثلاثي الحلقة**: حيث يتطلب تساؤلا مستمرا و متواصلا بطريقة موضوعية و هادفة بغرض الحفاظ على التحسين المستمر.

¹ - Chris Argyris & Donald A. Schön , op.cit, p86.

3- تصنيف David J. Teece (1) : حيث اعتمد في تصنيفه على التمييز بين الأصناف من حيث طريقة التعلم و كانت الأصناف كالتالي :

أ- **التعلم بالممارسة:** و هو صنف يرتبط أساسا بالأنشطة الصناعية، حيث يرتبط التعلم أساسا بامتلاك و زيادة المهارات الإنتاجية بهدف تخفيض التكاليف الوحودية على العموم فالنظرة التقليدية للتعلم بالممارسة ترتبط بجزء واحد فقط ألا و هو الإبداع التكنولوجي .

ب- **التعلم المنهجي العلمي:** يرتبط عادة بالأبحاث، و يتضمن تجميع المعارف القاعدية حول القوانين العلمية للطبيعة. فزيادة المعرفة العلمية تخفض من تكلفة الاختراعات حيث يضيق التعلم العلمي من الفجوة مما يدقق من الخيارات العلمية و يصبها مباشرة في الهدف المرجو، كما أن العلوم تسمح بتجميع أكبر قدر من المقاربات التي تعطي حولا لمشاكل تكنولوجية خاصة، فكلما زادت البدائل تكون حضور النجاح أكبر رغم أن ذلك قد يوسع تكاليف البحث .

ج- **التعلم بالبحث:** يكون بالبحث خارج المنظمة و اكتشاف التصاميم المثلى للمنتجات الجديدة هذا الشكل من التعلم يرتبط أكثر بأنشطة التطوير و له أبعاد تجارية فمثلا على المؤسسات التوجه للبحث لاكتشاف المواصفات الخاصة بالمنتجات المرغوب بها في الأسواق و تبنيها في تصاميمها، كما أن البحث قد يشمل حتى تكنولوجيا المنافسين بهدف الحصول عليها و نقلها، هذه المؤسسات ستكون لها تشكيلة متنوعة من التكنولوجيا تعزز من قدراتها.

د- **التعلم بالاستخدام:** هو العملية التي تحدد فيها الخصائص العملية للمنتج الجديد من خلال الزبائن الذين يمتلكون تجربة كبيرة مع المنتجات، هذا الشكل من التعلم مهم جدا في تحديد المواصفات المثلى للتكنولوجيا العالية المركبة الجديدة .

هـ- **التعلم بالاحتكاك:** و فيه يكون التشارك أساس التعلم من خلال جميع أشكاله من شراكة تحالف أو تعاون قد يكون من شأنه نقل تجارب الآخرين و استخدامها في المنظمة.

4- تصنيف توماس كان (T.Kuhn) :

أ- **التعلم الاعتيادي Normal Learning :** هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

ب- **التعلم العالي (High Learning) :** و هو الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة.

¹ - David .J. Teece, Technological Know-How organizational capabilities and strategic management, World Scientific Publishing, USA, 2008, p211.

5- تصنيف بيتر سينج (P.M.Senge) :

- أ- التعلم التكيفي (Adaptive Learning) : هو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة. وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ (Copying) .
- ب- التعلم التوليدي (Generative) : هو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، يقوم على الإبداع (Creating) لأنه يتطلب الأفكار الجديدة.

ثالثا: مهارات التعلم :

حدد Senge Peter خمس مهارات من الضروري تورها بالمنظمات المتعلمة و هي:

1-التفكير على مستوى النظام: تمثل إطار مفاهيمي من خلاله يعطي صورة شاملة واضحة كما يحدد كيفية تغييرها من خلال فهم أكبر بشكل فعال⁽¹⁾. يجب أن تبنى حلول المشاكل الطويلة الأمد و الحساسة على أساس نظام التفكير حيث يختلف مع طريقة التفكير الخطي، بالاستناد إلى إطار مفاهيمي يسمح لنا بالتوصل إلى حلول عديدة و اكتشاف كيفية تغييرها، فهي تركز إذا على التفكير الشمولي التكاملي و اكتشاف العلاقات التبادلية بدلا من السلاسل الخطية (سبب - أثر).

الجدول رقم (02) : الفرق بين التحليل الخطي و التفكير الشمولي التكاملي

التحليل الخطي	النظم التكاملية
- حل وحيد صحيح؛	- حلول كثيرة جيدة؛
- التفكير منفصل عن الفعل؛	- التفكير يتطلب / التواجد مع الفعل؛
- الهدف هو حل المشاكل؛	- الهدف استراتيجيات فعالة و تعلم واسع؛
- التعرف على المشكل من خلال الفرضيات و الأسباب الخطية؛	- التعرف على المشكل من خلال أسباب متعددة؛
- تحليل العناصر اختزالي اقصائي، من خلال تقليص الخيارات بأسئلة محددة و متسلسلة؛	- جمع الأفكار شمولي، من خلال تكامل الاحتمالات و الأسئلة المفتوحة و المشاركة؛
- الهدف: إيجاد حل / جودة الإجابة.	- الهدف: اكتشاف العلاقات العملية جودة الفهم.

¹ - Michael .J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, op.cit, p26

2- النماذج الذهنية: و هي تلك الافتراضات المتجذرة بعمق و التي تؤثر على وجهات نظرنا و على قراراتنا، و هي التي تحدد السلوكيات ⁽¹⁾، حيث يتشكل من خلال المعارف و التجارب السابقة للمنظمة ⁽²⁾.

3- الاجادة الفردية: و هي تعكس دور المتعلمين في المنظمات المتعلمة، فالتعلم الفردي يغذي كل من التعلم الجماعي و التعلم المنظماتي، كما أن الاجادة الفردية تتطلب نشاطين أساسيين، فمن جهة يكون توضيح الأهداف و الرؤى الفردية مهماجدا، كما أن القدرة على رؤية و فهم الواقع تعد الجزء المكمل للعملية ⁽³⁾.

4-التوجه الذاتي للتعلم: و يتضمن تحفيز الأفراد لتحمل مسؤولية احتياجات تعلمهم الشخصي و تحسين الأداء في أداء وظائفهم و تطوير مهاراتهم و تحقيق طموحاتهم المهنية ⁽⁴⁾.

5- الحوار: يعد الحوار أساس الربط بين التعلم الفردي و التعلم الجماعي، حيث أن الانفتاح الذهني المتجسد في الفضول مع إلغاء الحكم المسبق و الاهتمام بالحقيقة فقط ما من شأنه تغيير فهم و قناعات لدى الأفراد و استبدالها بأخرى أحسن ⁽⁵⁾.

¹⁻ Peter Senge, op.cit, p136.

²⁻ Michael .J. Marquardt, Optimizing the power of action learning : solving problems and building leaders in real time. SECOND EDITION, op.cit, p132.

³⁻ David .A.Herrera & Al, A Validation of learning organization as a driver of performance improvement, Microform Edition, USA, 2007, p49

⁴⁻ Michael Armstrong, Armstrong's Handbook of human resource management practice. 12th Edition, Kogan page, USA, 2012, p278.

⁵⁻ Gary W. Piercy, op.cit, p27.

المطلب الثاني: تحليل عناصر المشكلة للتعلم التنظيمي :

يتشكل التعلم التنظيمي من العناصر التالية :

الفرع الأول : المنظمة :

و تتشكل الأنظمة التحتية للمنظمة بدورها من العناصر التالية:

الشكل (08) : الأنظمة التحتية للمنظمة :



المصدر: Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, SECOND EDITION, DAVIES-BLACK PUBLISHING, USA, 2002, p27

أولاً: الرؤيا وتشتمل على آمال المنظمة و أهدافها، و توجهاتها المستقبلية، و هي صورة المنظمة التي تظهر بها للعالم الخارجي، حيث أن ثقافة التعلم التنظيمي تتطلب دعم رؤيا المنظمة، التي من خلالها يشكل المعلم و المتعلم تجدد مستمر و تطوير للمنتجات و الخدمات (1).

ثانياً: الثقافة دور الإدارة هي التأكد من أن قيم ثقافة التعلم معززة و مدعومة في محيط العمل ، حيث تسمح الثقافة بتبادل و تشارك و نشر المعرفة بين الأفراد و الوحدات و المؤسسات حيث كلما اتسعت دائرة مسيري المنظمات المتعلمة خلق الثقافة القوية زاد بذلك التعلم و يظهر ذلك في نتائج المنظمات و تطورها(2).

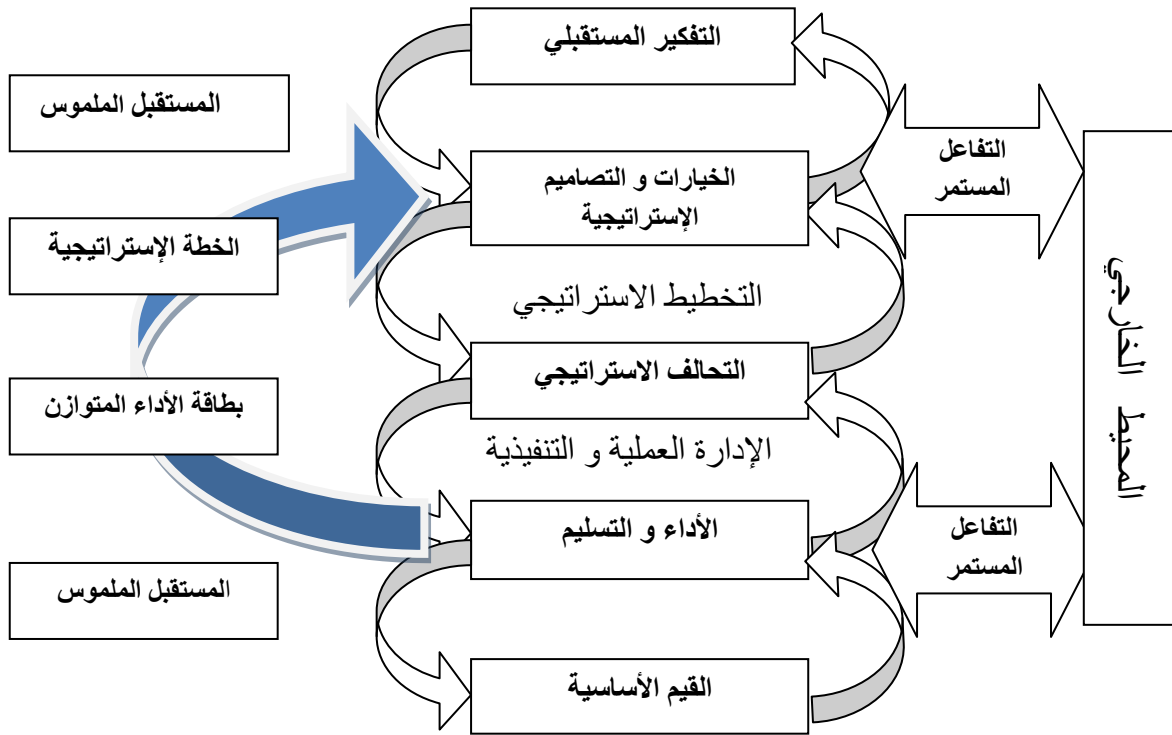
ثالثاً: الاستراتيجية تعد الاستراتيجية المختارة للتعلم أساس المناخ التنظيمي حيث تطرح الأسئلة التالية: ماذا تعلمنا و ما سوف نتعلم؟ هل استراتيجيتنا تعمل ، أم تحتاج إلى تعديل؟ إذا كان كذلك ماذا علينا أن نفعل؟ (3).

¹ - Michael .J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, op.cit, p27.

² - Raanan Lipshitz & Al, Demystifying organizational learning. Sage Publication, USA, 2007, p66.

³ - Phil Jones, Strategy mapping for learning organizations : Bulding agility into your balanced scorecard, Gawer Publishing, USA, 2011, p24.

الشكل (09) : نموذج التعلم الاستراتيجي



المصدر: Phil Jones, Strategy mapping for learning organizations : Bulding agility into your balanced scorecard, Gawer Publishing, USA, 2011, p24

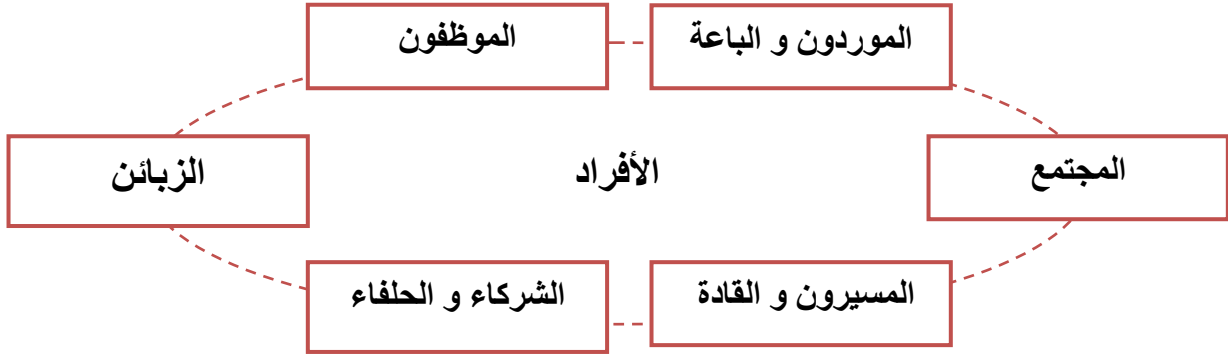
إن أكبر تحد تواجهه المنظمات اليوم هو أن تتحول إلى منظمات متعلمة الأمر الذي يتطلب تحضير لهيكل المنظمة، و هنا يطرح سؤال بحدّة، كيف يكون الهيكل الذي يعزز الشعور بالارتباط و الوحدة و العضوية و الاستمرارية و التطلعات المشتركة؟ ، فمثلا نجد أن الهيكل الهرمي المتسلسل صارم و لا يشجع على الارتباط بين الموظفين، فالمربعات و الخطوط على خارطة التنظيمية تعبر عن أماكن غياب الارتباط أكثر من وجوده (1).

الفرع الثاني: الأفراد

و يتشكل النظام التحتي للأفراد من العناصر التالية:

¹ - Stephen J.Gill, op.cit, p81,82.

الشكل رقم (10): الأنظمة التحتية للأفراد :



Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE5ELEMENTS المصدر FOR: CORPORATE LEARNING, SECOND EDITION, DAVIES-BLACK PUBLISHING, USA, 2002, p28.

أولاً: المسيرون و القادة

إن أصناف القيادة التي يمكن مصادفتها في المنظمات المتعلمة تختلف جذريا عن تلك الموجودة في المنظمات التقليدية، فأنماط القيادة التي تمتاز بها المنظمات المتعلمة تكون تبادلية و تحويلية، فالقيادة التبادلية نصادفها لما يساعد القادة الموظفين على التعرف على الكيفية المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، هؤلاء القادة يحددون ما يحتاجه و يفضله الموظفون، و يساعدونهم على الوصول إلى مستويات أداء تحقق لهم الرضا، أما القيادة التحويلية فهي صنف جديد فيها يحفز الموظفين للعمل معا على المدى الطويل (1).

ثانياً: الموظفين

نجاح المنظمات يكون مرهون بسلوكيات موظفيها، خاصة إذا كانت العلاقات بينهم واضحة و دقيقة، فإن عوائق التطوير ستزول لأن الموظفين سيقنعون أن هذه العلاقات ستتنسب للهيكل في المنظمة لا لفشلهم الشخصي، و يصبح التركيز أكثر على الحلول لا على التوبيخ، و هو الأمر الذي يكون جيدا من أجل تعلم كيفية التعلم، أكثر من تعلم حل المشكلات (2).

¹ - Jeery .W.Gilley, Ann Maycunich, Beyond the learning organization, Persus Books Group, USA, 1999, p19.

² - Stephen J.Gill, op.cit, p83.

ثالثا: الزبائن

يعد الزبائن من أهم مصادر التعلم بالمنظمة نظرا لأهميتهم في تحديد التوجهات المستقبلية لنشاطها، فالهدف هو إرضاء الزبائن و إشباع حاجاتهم، و عليه فإن إيجاد آليات للاحتكاك بهم و استخلاص آرائهم حول منتجات المؤسسة الموجودة و كذا طلباتهم المفقودة من شأنه تعزيز و دعم الموقع التنافسي للمؤسسة (1) .

رابعا: الشركاء و الحلفاء

إن تشارك المعرفة في عالم اليوم أصبح حتمية، فالتعلم من خلال الشراكة و التحالفات يولد تراكما معرفيا كبيرا، من خلاله تزداد قيمة المنظمة، و أهميته تضاهي أهمية ممتلكاتها، ابتكاراتها، تجهيزاتها، منتجاتها، خدماتها، وفاء موظفيها و زبائنها (2) .

خامسا: الموردون و الموزعون

يعد الموردون من أهم مصادر المعلومات بخصوص التطورات الحاصلة في القطاع، إضافة إلى كون الموزعين متواجدين في السوق فهم البوابة الأولى للتغذية العكسية، مما يساهم بشكل مباشر في تطوير المنتج و المنظمة على حد سواء (3) .

سادسا: المجتمع

في دراسة أعدّها شركة IBM توصلت فيها إلى أن 25% من مهارات الموظفين في المنظمات تتحول إلى بديهيات كل 3 سنوات، في ظل ما يعرف بمجتمع العولمة فاللغة و الثقافة الإدراكية للمجتمعات في تزايد مستمر (4) .

¹ - Raanan Lipshitz & Al, op.cit, p42.

² - Stephen J.Gill, op.cit, p8.

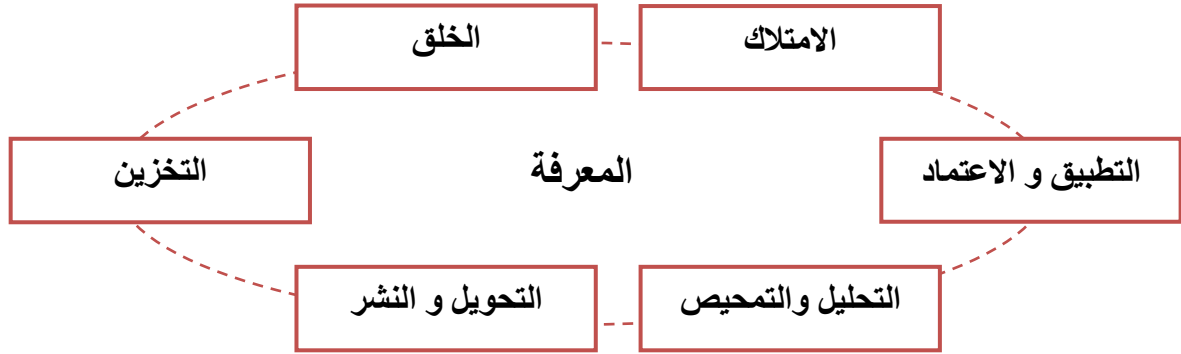
³ - Saba khalid, Exploring firm level market knowledge competence and its implications for the speed and success of export expansion, VAASAN YLIOPISTO, FINLAND, 2009, p95.

⁴ - Jaachim .P.Hasebrook, Hermam .A.Maurer, Learning Support systems organizational learning, World Scientific Publishing, USA, 2004, p251.

الفرع الثالث: المعرفة

و يتشكل النظام المعرفي من العناصر التالية:

الشكل رقم (11) : الأنظمة التحتية للمعرفة :



المصدر: Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, SECOND EDITION, DAVIES-BLACK PUBLISHING, USA, 2002, p29.

أولاً: الامتلاك

و هي العملية التي تكتسب فيها المنظمة معرفة تعتبرها مفيدة، تعتبر كل معرفة عامل معزز و مسهل على اكتساب معارف جديدة و هو الأمر الجوهرى في المنظمة المتعلمة، قد تمتلك المعرفة عن طريق البحث (طريقة قصدية) أو عن طريق الملاحظة (طريقة غير قصدية) (1) .

ثانياً: الخلق

يتم خلق المعرفة من طرف العامل الإنساني، فإذا أردنا النجاح في إدارة المعرفة علينا أن نتوقف عن التفكير في الفرد كآلة و أن نركز على احتياجات الفرد و تفاعلاته، و التذكر أننا نتعامل مع المعرفة كشق إنساني مما يذكرنا في طبيعتها و من أين تأتي، و عليه نركز على الشروط الواجب توفرها في المنظمة لتدعم الأفراد و تساعد على التفكير (2) .

¹ - Louise .K.Loot & Al, Organisational learning and management accounting systems, ACMAD, Australia, 1999, p7.

² - Marshall Goldsmith & Al, Leading Organizational Learning Harnessing the Power of Knowledge. Published by Jossey-Bass, San Francisco, 2004, p59.

ثالثا: التخزين

و ينطوي التخزين على التشفير و احتفاظ المنظمة بالمعرفة القيمة من أجل ولوج سهل من طرف أعضائها، في أي زمان و من أي مكان (1) .

رابعا: التحويل و النشر

تعتبر المنظمات خزان كبير للمعارف و بحسب Nonaka& Takeuchi إن نجاحها يعتمد على تحويل المعارف الباطنة إلى معارف ظاهرة و بثها و نشرها على أعضاء المنظمة لاستخدامها (2) .

خامسا: التحليل و التمحيص

إن تحليل المعرفة و التمحيص فيها يكون بهدف التعلم من الأفراد ، نجاحهم و فشلهم، و اكتشاف الممارسات السلبية التي قد تمكن المنظمات الجديدة من مجارات منظمات أخرى أقدم و ذات تجربة 1 .

سادسا: التطبيق و الاعتماد

تعد هذه المرحلة هي الغاية المنشودة من عملية إدارة المعرفة، حيث أن ما سبق من مراحل في تسيير و إدارة المعرفة غايتها استخدام هذه المعرفة في واقع المنظمة ليس لمرة واحدة بل و اعتمادها من خلال اختبارها التطبيقي الميداني و تقييمها أيضا 2 .

الفرع الرابع: التكنولوجيا

و يتشكل النظام التحتي للتكنولوجيا من شبكات تقنية داعمة و متكاملة و أدوات معلوماتية، تسمح بالولوج و تبادل المعلومات و التعلم، فهي تحتوي على عمليات تقنية و أنظمة محسوبة و طرق للتعلم، كالمحاكات عن طريق الحواسيب، الملتقيات و التعاون، كل هذه الأدوات تخلق فضاءا حرا للتبادل المعرفي، و عليه فإن أهم عنصرين في النظام التحتي للتكنولوجيا هو إدارة المعرفة و تعزيز التعلم كما هو موضح في الشكل أسفله :

¹ Michael .J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, op.cit, p30.

² Marshall Goldsmith & Al, op.cit, p16.

³ - Dimtris Karagiannis, Ulrich Reimer, Pratical Aspects of KM. 5th International conference, PAKM, Springer, Vienna, December2004, p364.

⁴ - Joseph .M.firestone, Entrepriese information portals and knowledge management. Routledge, USA, 2011, p290.

الشكل رقم (12): النظام التحتي للتكنولوجيا :



المصدر: Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, SECOND EDITION, DAVIES-BLACK PUBLISHING, USA, 2002, p31.

اولا: ادارة المعرفة

إن عملية هندسة تكنولوجيا ملائمة لإدارة المعرفة تتطلب تخطيطا جيدا، من خلال تحديد الأهداف و الأولويات و الخطوات اللازمة من أجل عملية ادارة المعرفة (1) .

ثانيا: تعزيز التعلم

تعد التكنولوجيا كأداة دعم و تعزيز للتعلم بصورة كبيرة فهي تسهل عملية التواصل للتعلم بطريقة أسرع و أأمن (2) .

¹ - Petter Gottschalk, Strategic knowledge management technology, Idea Group, USA, 2005, p261.

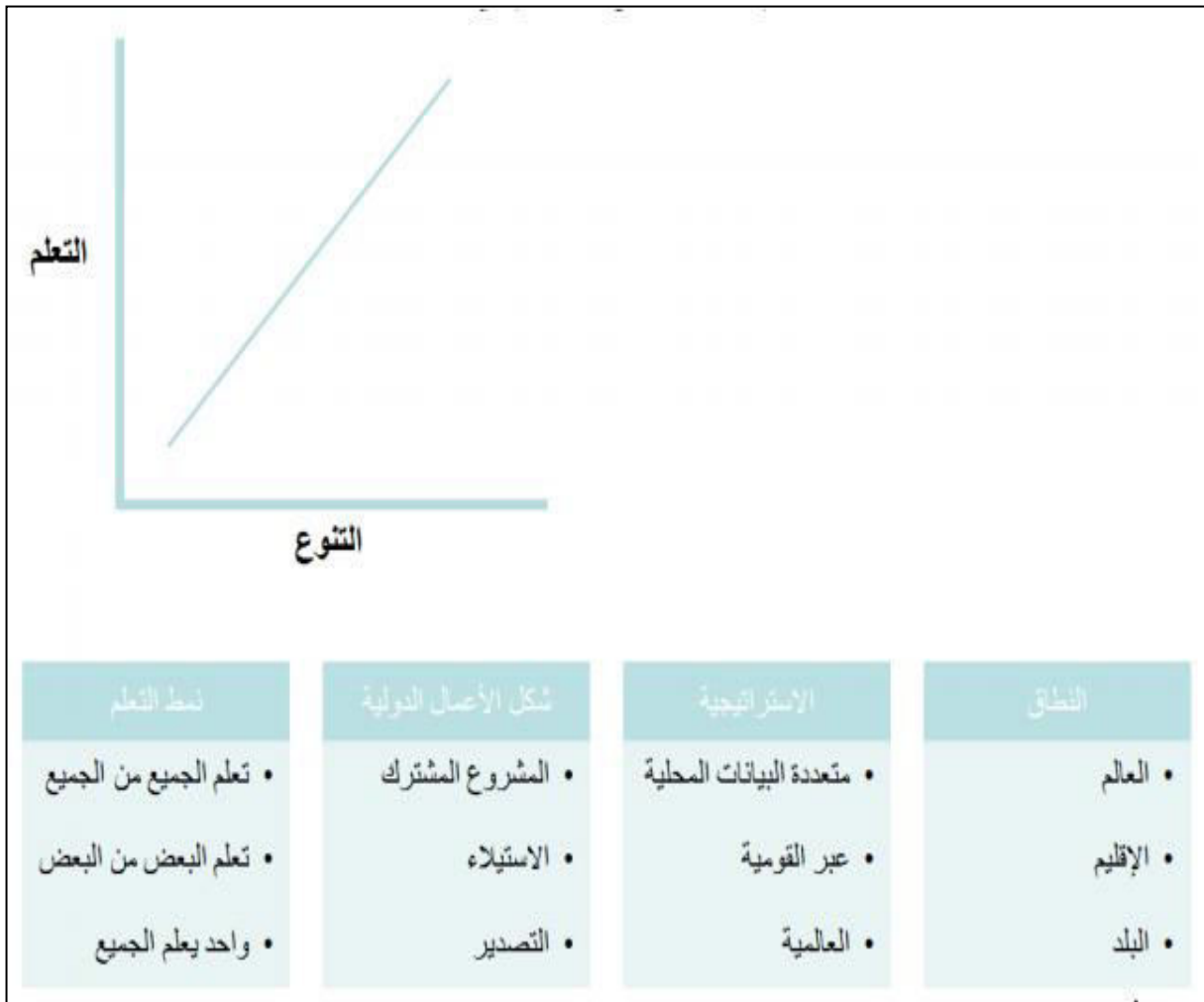
² - Motshig Pitrik, Tow technology - enhanced courses aimed at developing interpersonal attitudes and soft skills in project management, First european conference on technology enhanced learning, EC-TET2006, Crete, Octobre2006, p331.

المطلب الثالث : أسباب اللجوء للتعلم التنظيمي

الفرع الأول: العولمة (بين التعلم من التكرار أو الجديد) :

إنّ منحنى التعلم يعمل مع القياسية Standardization وهو التّعلم الواحد المتكرر. التعلم كإضافة مستمرة هو دالة الاختلاف والتنوع، أي أن التعلم يكون ذا نتائج أعلى مع الاختلاف ويتراجع مع التماثل إلى الحد الذي يصبح عائد التعلم محدوداً جداً ، كما أن اتجاه القياسية والتنوع يمكن ملاحظته مع العولمة، حيث أن كل بيئة جديدة تدخلها الشركة تكون بمثابة عملية تعلم جديدة لاكتشافها واستجلاء ثقافتها بعناصرها المتميز⁽¹⁾.

الشكل رقم (13): (التنوع و التعلم في بيئة الادارة الدولية :



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص280

¹ - نجم عبود ، مرجع سابق، ص278.

أولاً: مداخل علاقة العولمة والمحلية

1-المدخل الأول: التوحيد القياسي Standardization :

يرتكز على تجانس السوق العالمية، عبر تقارب مختلف تشكيلات المنتجات المعروضة في مختلف الدول و تخفيض فروقات الأسعار من خلال الهيئات المنظمة (OMC) و الأعوان الاقتصاديين (الوكلاء، التجارة الالكترونية عبر الإنترنت، ...) للفروقات الجغرافية للطلب مما يسمح بزيادة حجم السوق المتجانسة المستهدفة مما قد يوسع مجال إنتاج المؤسسات بكميات أكبر لمواجهة الطلب العالمي⁽¹⁾.
يمثل العولمة بصيغة التماثل في التكنولوجيا والأسواق والمنتجات وصولاً إلى الخصائص الأخرى الأصعب عولمة كالأذواق والقيم، وهو ينطلق من حجتين أساسيتين⁽²⁾ :

- أ- أنّ الناس في كل مكان هم متماثلون حتى وإن بدوا مختلفين، فالناس على رغم اختلافاتهم يتطلعون إلى أسلوب عيش متشابه
- ب- إنّ التكنولوجيا عالمية المستوى ; ودليل ذلك وجود منتجات ذات جودة عالية وبتكلفة أدنى، تعمل على توحيد الزبائن في الطلب على منتجات قياسية واحدة وذلك ما يسمى بـ (عولمة الأسواق) (الزبون العالمي Customer Global).

2-المدخل الثاني: التكيف Adaptation :

المدخل الثاني يركز على تجزئة الفضاء العالمي على مناطق مختلفة موحدة جهوياً، في كل جهة من الجهات نجد مستويات خاصة للنمو و طرق خاصة لتوزيع العوائد، مما يقود المؤسسات إلى تطوير تشكيلة منتجات تتلاءم مع هذه المستويات و تقديم تقسيمات جهوية للاستفادة من ميزات التخصص⁽³⁾.
وهو المحلية بصيغة التنوع في البيئات والثقافات وصولاً إلى تعددية الأسواق والمنتجات، وهو يعتمد على مسوغات أساسية أهمها⁽⁴⁾ :

- أ- إن الزبون يمكن قبوله كوحدة عضوية (نسمة) لأغراض إحصائية ولا يمكن قبوله كوحدة اجتماعية – ثقافية
- ب- إن أكثر الشركات عرضة للفشل هي التي أهملت خصائص وحاجات البيئة التي تعمل فيها .

¹ - Michel Freyssenet , Yannick Lung, Les stratégies de régionalisation des constructeurs automobiles, Revue de Science de la société mondialisation et stratégies d'entreprises, N°54, Press Universitaire de Mirail, France, Octobre 2001, p67.

² - نجم عبود مرجع سابق، ص278-280.

³ - Michel Freyssenet , Yannick Lung, op.cit, p67

⁴ - نجم عبود، مرجع سابق، ص278-280

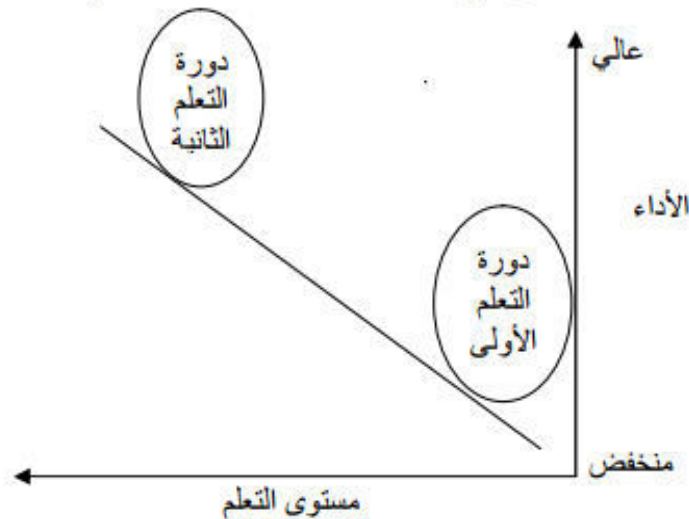
ج - إن مدخل القياسية يقوم على الشركات العالمية Global Firms التي ترى أن التعلم يتم باتجاه واحد من البيئة أو الشركة الأم إلى البيئات أو الفروع الأخرى (واحد يعلم الجميع). يتم تحقيق التنافسية بالاعتماد على التكنولوجيا وما تحققه من تكلفة أدنى جراء اقتصاديات الحجم (منتج واحد لكل البيئات في العالم).

د- الشركات متعددة البيئات المحلية Multi –Domestic Firms تتبنى استراتيجياتها بناءً على المحلية فيكون التعلم في حده الأقصى، ونمط التعلم السائد (الجميع يتعلم من الجميع).

هـ بين مدخل العولمة والمحلية تقف الشركات عبر القومية Transnational Firms التي تحاول الجمع بين الاثنين بمراعاة قدراتها ومعرفتها من جهة، ومراعاة البيئات والثقافات المحلية المختلفة من جهة أخرى.

الفرع الثاني: التنافسية

الشكل رقم (14) : العلاقة بين مستوى التعلم و الأداء



المصدر: : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ، ص244

من خلال الشكل يمكننا استخلاص ارتباط الأداء بالزمن، حيث تحسن فعالية العمل و تحقيق الهدف و كذا شروط و الظروف التي تسمح بتقييم الفعالية و تسهل من العملية (مثلا تنفيذ أمر، ارسال فاتورة، بناء طائرة، ...) من خلال المنطق سنتكلم عن التكرار حيث مفهوم العمل المتكرر يكون ضمنيا في فكرة تحسين الأداء مما يطور نظام للتحسين (التجربة و الخطاء) ⁽¹⁾

¹⁻ Chris Argyris, Donal A.Shön, Apprentissage organisationnel théorie méthode pratique, Traduit par : Marianne Aussanaire, Pierre Garcia-Melgares, DeBoeck Université, Paris, 2002, p25.

أولاً: تفسير التعلم من خلال الميزة التنافسية

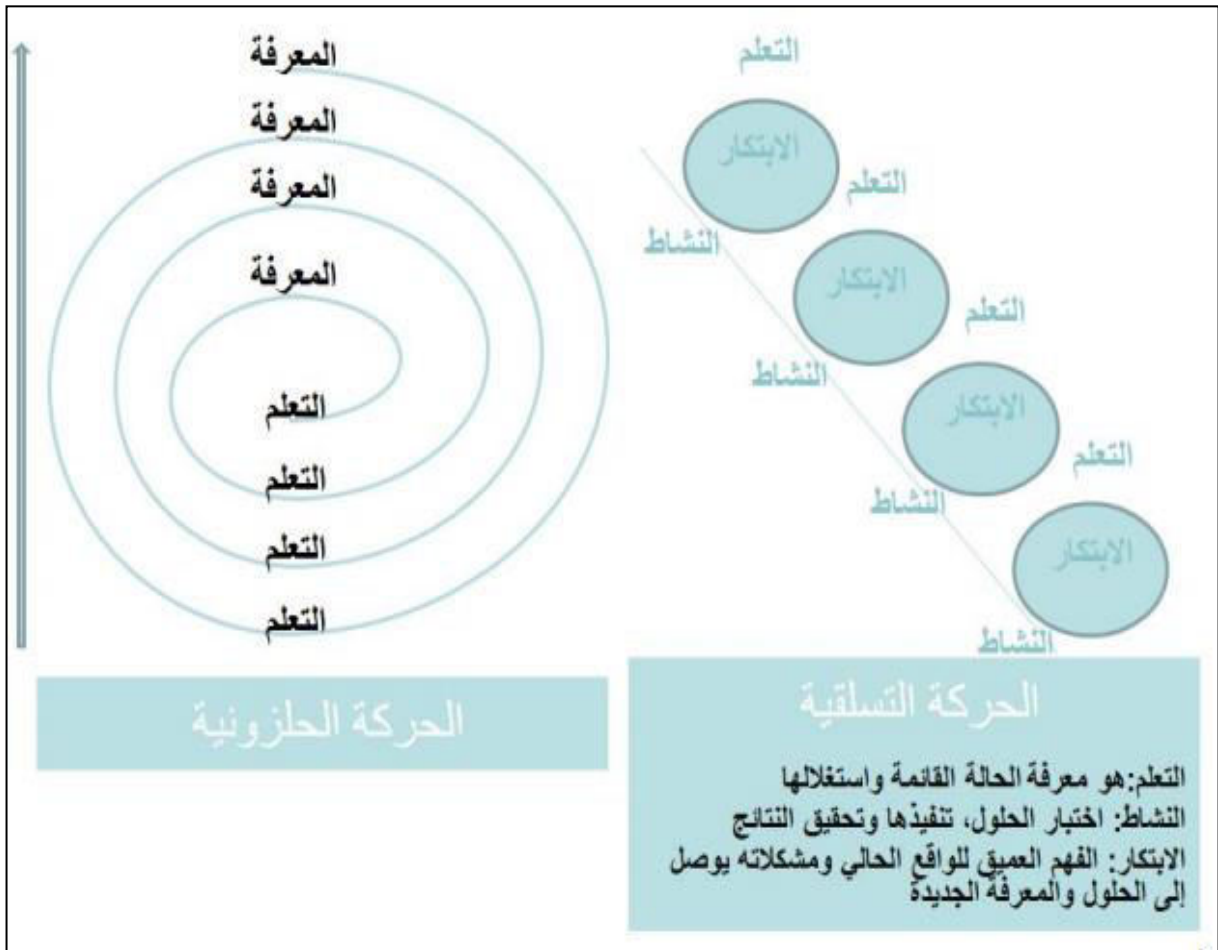
و يمكن تفسير منطق التعلم كميزة تنافسية على الأقل من ثلاث جوانب أساسية :

1- دورة الابتكار- التعلم:

ان الابتكار الجديد لا يمكن ان يصل إلى ذروته في الكفاءة والفاعلية إلا بالتعلم السريع للوصول إلى ذروة مزايا الابتكار .

عند تطبيق الابتكار وإدخاله في الشركة وفي السوق يكون في أعلى مزاياه من حيث الحداثة ولكن التعلم يكون في أدنى مستوياته من حيث الكفاءة. كلما تقدم التعلم تنقص حداثة الابتكار إلى أن يصل التعلم إلى ذروته فتظهر الحاجة الأشد إلى الابتكار الجديد وهذه المفارقة بين الابتكار والتعلم تمثل منطق الاستدامة في الشركة الابتكارية (1) .

الشكل رقم (15) : العلاقة تعلم - نشاط ابتكار - معرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص2 .

1- نجم عبود، مرجع سابق، ص274-275

2- تكوين رأس المال الفكري :

و يمكن تعريفه على أنه كل أصول الشركة باستثناء ما يظهر في ميزانيتها أو هو الفرق بين قيمتها السوقية والدفترية (1) .

في السنوات الأخيرة ظهرت أدوات لقياس جودة الرأسمال الفكري بالإنطلاق من المعارف المملوكة من طرف الأفراد و المؤسسة، ثم طور ليشمل كيفية انتقال هذه المعارف من خلال التعلم التنظيمي (2) .

إنّ التّعلم مسألة جوهرية في المشاركة الفعّالة في تعظيم رأس المال الفكري للشركة (3) ،

3 - التعلم الأسرع :

بحسب رؤية جوزيف شومبيتر J. A. Schumpeter عن الابتكار انه لا ربح إلا ربح المبتكر إلا أنه مع ظهور المنافسين فإن هذا الربح لن يدوم طويلاً، فتظهر ما يسمى باقتصاد السرعة حيث أن كل جانب من الشركة يدار بطريقة التعجيل، والتعلم الأسرع ينسجم مع هذه التوجهات (4) .

ثانياً: شروط اعتبار التّعلم كمصدر للقدرة التنافسيّة (5) :

- 1- التعلم المستمر: أن يكون عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً ؛
- 2- التعلم مسؤولية الجميع: و لا يقتصر على قسم واحد في الشركة؛
- 3- مصادر التعلم: يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل الشركة وخارجها وفي أي وقت وظرف؛
- 4- ثقافة التعلم: يجب أن يكون نمط ثقافة الشركة السائد هو نمط الثقافة التكيفية للتكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- 5- تحويل التعلم إلى قيمة: تحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة؛
- 6- قياس التعلم: أن يتم القياس بشكل دوري وعلى أساس المعايير التنافسية.

¹ - نجم عبود ، مرجع سابق ، ص289.

² - Normand Laplante, Lucie Côte, Transformation du monde de travail, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2012, p335.

³ - نفس المرجع السابق ، ص288.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص276

⁵ - نفس المرجع السابق، ص277.

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثاني

الفصل الثاني : تحسين الأداء البشري

✓ تمهيد

✓ المبحث الأول: ماهية الأداء

- **المطلب الأول:** مفهوم الأداء و تقييمه
- **المطلب الثاني :** عناصر الأداء ومحدداته
- **المطلب الثالث :** مفهوم وأهمية الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه
- **المطلب الرابع :** معايير وخطوات وطرق تقييم الأداء

✓ المبحث الثاني: ماهية تحسين الأداء

- **المطلب الأول :** مفهوم تحسين الأداء
- **المطلب الثاني :** دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية
- **المطلب الثالث:** النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء وطرق تحسين الأداء

✓ خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمراً ضرورياً ، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة. حيث يعتبر الأداء البشري المحرك الأساسي لأداء المؤسسات، والذي يساهم في تحقيق أهدافها. لذا تعمل المؤسسات على تحسينه وتنميته وذلك من خلال تقييمه بشكل مستمر من أجل تحديد النقص واكتشاف الأخطاء بغية تصحيحها والعمل على تحسينه، من خلال عدة مداخل كالمساهمة في توفير معارف جديدة تساهم في تحسين معارف ومهارات الأفراد التي يركز عليها الأداء البشري وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

المبحث الأول : ماهية الأداء**المطلب الأول : مفهوم الأداء وتقييمه :****الفرع الأول: تعريف الأداء :**

يعرف الأداء بأنه⁽¹⁾: البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد ، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة.

ويعرفه كل من **Miller et Bromily** بأنه⁽²⁾: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية ، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " .

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الأداء، السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا⁽³⁾.

لذلك يشير مفهوم الأداء في عمومه ، إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى، يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة ، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكليف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب ، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية⁽⁴⁾.

1- الكفاءة Efficiency :

الكفاءة تعني القدرة على تلبية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب ، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة⁽⁵⁾ فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود ؛ بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

2- الفعالية Efficacité :

وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة؛بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر⁽⁶⁾

¹⁻Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000, p.40.

²⁻ عادي الحسين فلاح الحسين ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000،ص231.

³⁻ حمادي نبيل وعبادي فاطمة الزهرة ، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة ، الملتقى الدولي العلمي اداء وفعالية المنظمة ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر 10-11 نوفمبر ، 2009 ص3.

⁴⁻ الشيخ الداودي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث عدد 2009/07-2010 ، جامعة الجزائر ، ص 217.

⁵⁻ احمد سيد مصطفى ، ادارة البشر ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2002،ص 415.

⁵⁻ احمد سيد مصطفى ، نفس المرجع ، ص 219.

ويمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة ، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف .

يعتبر هذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) ملازمين لبعضهما البعض، ولكن لا يجب أن يستخدمهما بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفعالية هي "إنجاز العمل/الشيء الصحيح" وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

الفرع الثاني : تعريف تقييم الأداء:

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية ، على تعدد التعريفات التي قدمت لوصفها، فقد وردت عدة مفاهيم، تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها . فذهب البعض إلى عدها «الطريقة المستخدمة من قبل المؤسسة، لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها»⁽¹⁾ . ووصفها آخرون بكونها « العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة »⁽²⁾ .

ويرى " سيزلاغي " (Andrew. D Szilagy) و " والاس " (Mark. J Wallace)

أن تقييم الأداء هو « العملية التي بواسطتها تحصل المؤسسة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها»⁽³⁾ . إن ما يطغى على هذه التعريفات الثلاثة ، هي العمومية وعدم الدقة الكافية لوصف هذه العملية فهي لا توضح لا الجزء المستهدف من الأداء، و لا الغرض من هذه العملية.

و فيما يلي بعض من التعريفات الأكثر تحديدا، و دقة - إلى حد ما- لتقييم الأداء :

تقييم الأداء هي « العملية التي يتم بمقتضاها، قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات، خلال فترة التقييم »⁽⁴⁾ .

هي « العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية، بين العاملين من حيث مدى كفاءته م في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، و إمكانية تقلدهم لوظائف ذات

¹- بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة: 2005-ص: 34.

²- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت: 2002، ص: 360.

³- أندرو دي. سيزلاغي، مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1991 ص: 379.

⁴- عوض بن سعيد العمري، القيم الشخصية و علاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية ناف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص: 40، 10/04/2006 <http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as113.htm>

مستوى و أعباء و مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف» (1) .

هو « التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لع مله، وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، و بمعنى آخر فان تقييم أداء العامل، هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في انجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل و المتعلقة به، وكذلك قدراته و إمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية» (2) .

هو « النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد، في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري و منظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ القرارات» (3) .

هو « نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة لهذا الأداء و السلوك ونتائجهما، و خلال فترات محددة و معروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهده و نشاط و سلوك، و بالتالي كفاءة كل فرد على حدى و بشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بتقدير ما يعمل و ينتج و لتحديد نقاط الضعف في أداءه للعمل على تلافيتها مستقبلا و تمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر وذلك من أجل مصلحته و مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع عامة» (4) .

و بالتدقيق في هذه التعريفات، يمكن استخلاص العناصر الأساسية التالية - تقييم الأداء يشمل تتبع و قياس كل من سلوك أو تصرفات الفرد في عمله اتجاه رؤسائه ومرؤوسيه و زملائه في العمل، أو المتعاملين معه خارج المؤسسة . و كذا النتائج المحققة عن سلوكه لهذا الاتجاه، وأيضا قدراته و إمكانياته التي يمكن أن يتحدد مستقبله الوظيفي على أثرها؛

- إن التقييم عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة؛

- إن تقييم الأداء عملية منظمة، تمارس وفق إجراءات معلومة و طرق معينة، و خلال فترات محددة لا تزيد عن السنة؛

- لا يمكن إصدار حكم مباشر على الفرد بعد نهاية الفترة المحددة، دون وجود متابعة و ملاحظة مستمرة طوال فترة التقييم؛

1- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003، ص: 317.

2- عبد الله علي، مقياس إدارة الموارد البشرية، محاضرات أقيمت لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، دون ذكر تاريخ النشر، ص: 92

3- عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة: 2001، ص: 102 .

4- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار نهاران للنشر و التوزيع، عمان: 1996، ص: 191

- يمكن الاستعانة بنتائج لتقييم لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية و الإستراتيجية، التي تهم الأفراد أو المؤسسة على السواء.

المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته :

نستعرض في هذا المطلب كل من عناصر الأداء ومحدداته

الفرع الأول: عناصر الأداء :

يمكن تحديد أهم عناصر الأداء فيما يلي (1) :

✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

تشمل المهارة الفنية والمعرفة والخلفية حول الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✓ نوعية العمل:

تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة، التمكن الفني والقدرة على تنظيم العمل وتنفيذه والتحرر من

الأخطاء.

✓ كمية العمل:

وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

✓ المثابرة والوثوق:

ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في

مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

الفرع الثاني: محددات الأداء البشري :

ليس من السهل تحديد العناصر المحددة لأداء البشري وذلك لوجود عوامل مختلفة يصعب تحديدها

وحسب نظرية التوقع فقد فسر الأداء بالعلاقة التالية (2):

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} * \text{الدافعية}$$

وهناك من يضيف بيئة العمل فتصبح العلاقة السابقة (3) :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} * \text{الدافعية} * \text{بيئة العمل}$$

اولا: القدرة

تعتبر القدرة عاملا أساسيا في تحديد الأداء وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء. وهي

محصلة كل من المعرفة والمهارة ومدى وضوح الدور والمعادلة التالية توضح هذه العوامل.

¹- عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم دراسة مقارنة بين القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 57، 58

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 145.

³- منصور ظريفة، تسيير الموارد البشرية وأهميته في تحسين أداء الأفراد دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009-2010، ص 41، 4.

القدرة = المعرفة * المهارة * مدى وضوح الدور.

- ✓ المعرفة: هي حصيللة المعلومات التي توجد عند الفرد أو المعلومات اللازمة للعمل.
- ✓ المهارة: التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي (مهارة استخدام المعرفة).
- ✓ مدى وضوح الدور: إدراك الفرد لمهامه فهو بذلك يعرف الطريقة ونوعية الأنشطة التي يلتزم بها لانجاز عمله .

ثانيا: الدافعية

تعرف بأنها: القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة. كما تعرف بأنها حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لإشباعها في محيط العمل. والدافعية هي محصلة: الدافعية = الاتجاهات * الحاجات غير مشبعة * مواقف محيط العمل.

- ✓ **الاتجاهات:** تعرف اتجاهات الفرد بأنها: مجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية نحو الأشياء أو الأفراد أو الأحداث وذلك بصورة مناسبة أو غير مناسبة.
- ✓ **الحاجات:** تثار دافعية الأفراد برغبتهم في إشباع الكثير من الحاجات وتعرف الحاجة بأنها: حالة من النقص أو الاضطراب البدني أو النفسي.
- ✓ **المواقف:** هي التي يتعامل معها العامل في بيئة العمل.

ثالثا: بيئة العمل :

تتمثل بيئة العمل في ملامح مادية: التهوية، الإضاءة، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين. تحدث **توماس جيلبرت** في كتابه الكفاءة الإنسانية عن البيئة ودورها في الأداء البشري وهذا ما أكده: غياب الدعم للأداء البشري في محيط العمل (بيئة العمل) هو العائق الرئيسي لأدائه المثالي، وليس النقص في المعرفة أو المهارة وقد أكد أنه يمكن تحسين الأداء والاستمرارية فيه إذا لقي الدعم من بيئة العمل.

المطلب الثالث : مفهوم وأهمية الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه :

يعد الأداء البشري المحرك الأساسي للأداء الكلي في المؤسسة، والذي يساهم في تحقيق أهدافها وفي هذا المطلب سوف نتطرق لمفهوم الأداء البشري، وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء البشري

يمكن أن نرى مفهوم الأداء البشري من خلال المفاهيم التالية (1) :

- ✓ إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة. تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاسبه قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ الأداء هو سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة.
- ✓ يشير الأداء إلى (2): درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.
- ✓ ومن أهم المفاهيم التي قدمها الباحثين حول الأداء، المفهوم الذي قدمه (3) F.W.Nickols : بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك .

الفرع الثاني: أهمية الأداء البشري :

بصفة عامة تولي المؤسسات الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الإستراتيجية وأن أهميته في هذا المجال يمكن مناقشتها في ثلاث أبعاد رئيسية: (4)

✓ نظريا (Theoretical) :

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

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة: الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL ووحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 44

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215

³ نجعي سعاد، تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص 9.

⁴ وائل ادريس، جاسر النصور، الاتجاه الإستراتيجي والأداء التنظيمي دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 28/27 أبريل 2005، ص 12، 13

✓ تجريبيا (Empirical) :

من الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية في الأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

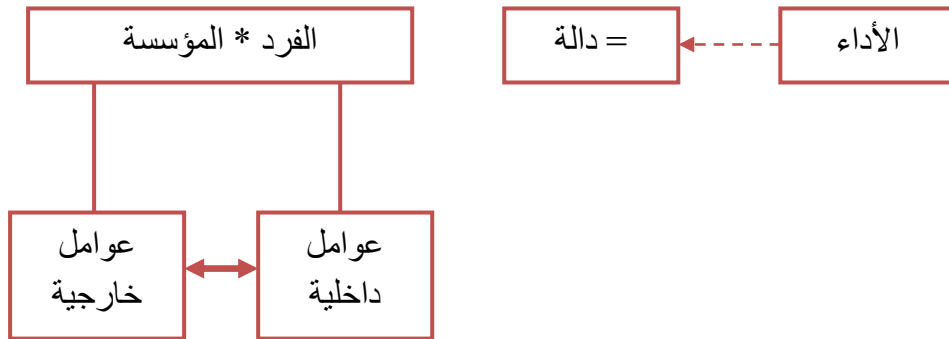
✓ اداريا (Managerial) :

ما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء (1) :

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني أو الأداء. حيث يعتبر هذا الأخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل بها من ناحية أخرى. فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع، ... الخ) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة في المؤسسة، سياسات المؤسسة... الخ) هذه العوامل يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (16) : العوامل المؤثرة في الأداء.

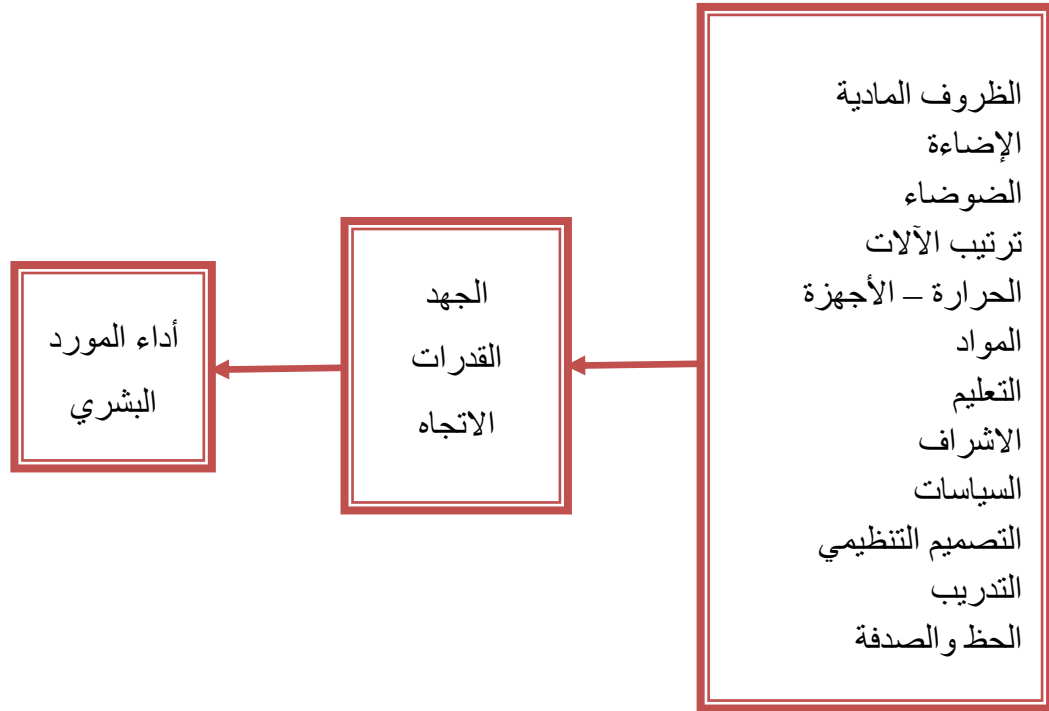


المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، 2008، ص 73.

وهناك من ي نظر إلى مختلف العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه ومن ثم على الأداء والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، 2008، ص 73، 74.

شكل رقم (17) : العوامل البيئية المؤثرة على الأداء البشري.



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 218

المطلب الرابع: معايير وخطوات وطرق تقييم الأداء

نستعرض في هذا المطلب كل من المعايير المستخدمة في عملية التقييم والخطوات المتبعة في ذلك والطرق المستعملة في عملية التقييم.

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء :

يقصد بمعايير الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه. رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء إلا أنه يمكن تصنيفها إلى جانبين أساسيين⁽¹⁾:

✓ معايير موضوعية:

وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج ، النوعية ، السرعة (الزمن) ، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

✓ معايير سلوكية:

تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، الاتزان الانفعالي... الخ.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء

تتكون عملية تقييم الأداء البشري من ستة خطوات متصلة ببعضها وهي⁽²⁾ :

✓ تحديد معايير الأداء:

تم الاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على العمل وكيفية إنجازه وطريقة تقييمه. وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها المرؤوس وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء.

✓ نقل توقعات الأداء للعاملين:

والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.

¹- الصالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005. 37.

²- عبد الناصر موسي، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس، جوان 2004، ص 58، 59.

- قياس الأداء:

إن قياس الأداء يتطلب جمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بعدة طرق: الملاحظة، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية. والاستعانة بجميع المصادر يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس.

- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع:

وهذا من أجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

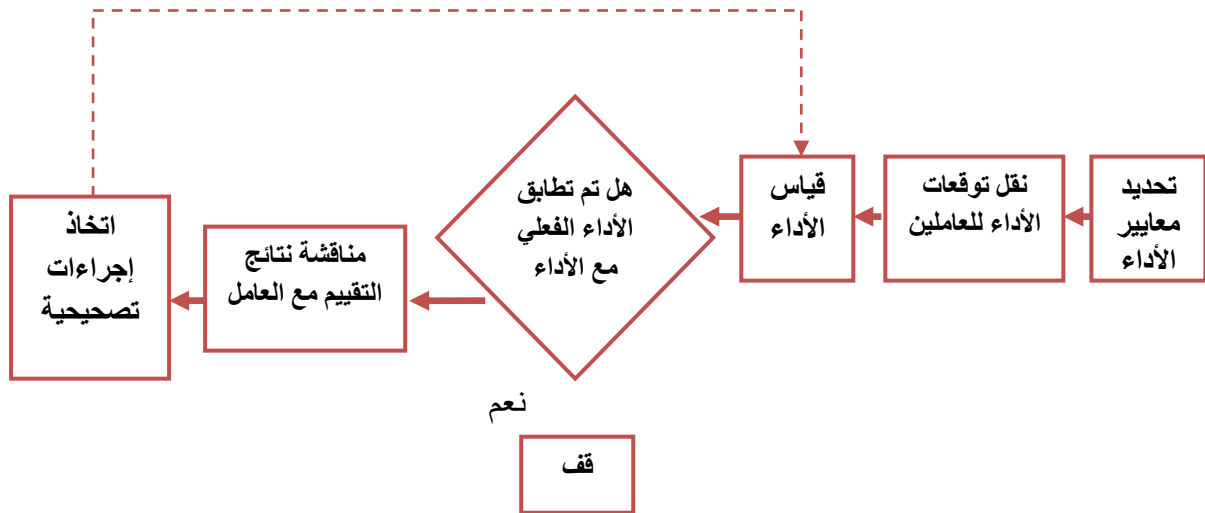
- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع رؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد الأداء السلبي. العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه. بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

- الإجراءات التصحيحية:

وفيها يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة الخطوات السابقة. أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها والشكل الموالي يوضح الخطوات السابقة.

الشكل رقم (18) : خطوات تقييم الأداء



المصدر: موسي عبد الناصر، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس، جوان 2004، ص59

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق والتي تستخدم في تقييم الأداء البشري وتنقسم إلى قسمين طرق تقليدية وطرق حديثة (1) :

أولاً: الطرق التقليدية :

وتعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين.

1. طريقة التدرج:

تتم عملية تقييم الأداء وذلك بمقارنة الأداء البشري مع التصنيفات التي وضعتها إدارة الموارد البشرية حيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء.

2. طريقة التدرج البياني:

تعتمد على تحديد الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويقوم كل فرد حسب التدرج البياني المحدد ووفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات.

3. طريقة الاختيار الإجباري:

تعتمد على اختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفاً للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات، يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

4. طريقة المواقف الحرجة:

تعتمد على تسجيل السلوك المساهم إيجاباً أو سلباً في أداء العمل. ويوضح تحديد السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

5. طريقة مقالية:

تتم عن طريق كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

6. طريقة الترتيب البسيط (2) :

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد في ذلك على المعايير، ويتم الترتيب على أساس الأداء العام (ترتيب العاملين حسب أدائهم).

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص 130-132.
² - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص 58

7. طريقة المقارنة بين العاملين (1) :

تتم عن طريق مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في نفس القسم ويتكون ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات نستطيع التعرف على ترتيب العاملين تنازليا وذلك وفق أدائهم العام والمقارنات التي تمت.

8. قوائم المرجعية:

ويتم وضع قوائم وبتعاون كل من إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الموارد فقط مدير إدارة الموارد البشرية. البشرية تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء وتوضع قيمة لكل عنصر حسب أهميته التي يعلم بها فقط مدير إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: الطرق الحديثة (2) :

جاءت لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية وتتفرع الى :

1. مقياس التدرج على الأساس السلوكي :

يربط بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ويتم فيها تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة. وتوضيح كذلك المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها.

2. مقياس الملاحظات السلوكية:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة النتائج المحققة فعلا مع الأهداف المسطرة ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد ثم تجمع الدرجات من كل بعد من أبعاد العمل.

3. طريقة مراكز التقييم (Assessment centre) (3) :

تعبر هذه العبارة عن اسم " مركز تقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة ، وبعدها اختفى المركز و بقيت العبارة " Assessment centre " تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم

¹-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص 421-426

²- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 132، 133.

³- Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, éd :de boeck, Belgique, 2006 , pp80- 81

التي من خلالها يقيم الفرد المجموعة من قبل العديد من المقيمين (**Assesseurs**) الذين يستعملون مجموعة متكاملة من التقنيات: المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات، كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة...

المبحث الثاني ماهية تحسين الأداء :**المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء**

ان تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (1) . ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء (2) :

- ✓ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي) ؛
- ✓ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- ✓ التركيز على النظم والعمليات ؛
- ✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

المطلب الثاني : دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية :

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية و أبعاد التنمية المستدامة.

1- دوافع التحسين المستمر :

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة (3) :

أ. **معدلات التغير السريعة :** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية ، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها ، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية ، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية ، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة ، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها ، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

¹ - عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء ، الجزء 3 ، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11

² - ياسر ابراهيم العبيد، مؤشرات الاداء ، الزمالة الامريكية لجودة المنشآت الصحية ، موقع : www.yaseralalobaida/presentation/arabic/13.pps

³ - عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2003، ص10

ب. الحفاظ على المكانة : تعكس المكانة ، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها ، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية ، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ج . الاهتمام بالجودة : ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات ، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة ، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة

د. المنافسة : وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة :

تُعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها : " الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات ، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية و البيئية في أنشطتها التجارية ، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة " (1).

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة ، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة و الصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أداءها هي (2):

- ✓ تحسين صورة المؤسسة و الحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- ✓ معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
- ✓ تحفيز العمال ، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛

¹- Yves ENREGLE et Annick SOUYET, La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), Arnaud Franel Editions, Québec, 2009, p.129.

²- Alain JOUNOT, 100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable, AFNOR, Paris, 2010, pp.15-16.

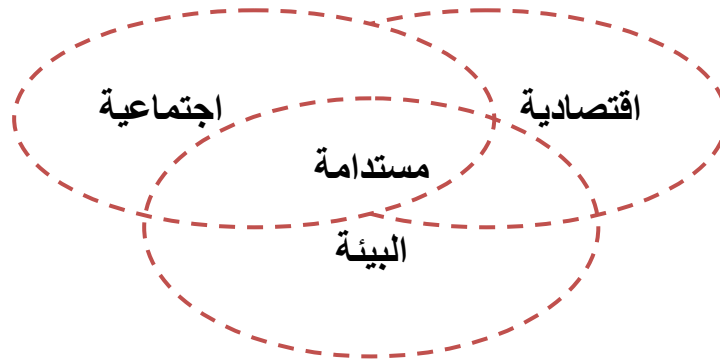
✓ التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التمسك ببعض المشاكل والكوارث البيئية؛

✓ الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي ، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

أما التنمية المستدامة ، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة (1).

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية ، المساواة الاجتماعية ، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة ، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم (19) : اساسيات التنمية المستدامة



Source: Alain JOUNOT, Op.cit, p.04

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية و لكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة (2).

¹ - Alain JOUNOT, Op.cit, p.3.

² - Yves ENREGLE et Annick SOUYET, Op.cit, p.110.

المطلب الثالث: النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء وطرق تحسين الأداء :

نستعرض في هذا المطلب النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء وطرق تحسينه.

الفرع الأول: النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء :

يمكن أن نستعرض كأمثلة النموذجين التاليين (1) :

أولاً: النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه :

طور هذا النموذج كل من **Ripley et Dean** وقد ضمنا فيه جميع النماذج والأساليب ومقاييس و مقاييس تقييم تحسين الأداء، يتضمن أربع مستويات للنظر والتفكير والعمل في حركة تكنولوجيا الأداء البشري هي:

- **المستوى الأول:** ويتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء كما وضعها عدد من رواد الحركة.

- **المستوى الثاني:** يتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته وتشمل:

- ✓ التدريب في قاعة الصف والمحاضرات وينبثق عن التعلم وتصميم نظم التعليمية والتدريب.
- ✓ تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل وتنبثق عن تعلم سريع في مواقع العمل.
- ✓ إعادة تصميم العمليات والأنظمة وتنبثق عن إعادة تصميم ومواءمة بين الأنظمة وعمليات العمل.
- ✓ ثقافة المؤسسة وتنبثق عن التفاعل بين الفرد والمؤسسة ككل.

- **المستوى الثالث:** ويتضمن مقاييس اختيار وتقييم إدارة أنظمة تحسين الأداء

- **المستوى الرابع:** تتضمن تصورا لإعادة النظر في صياغة وتطبيق وإدخال النظريات والنماذج وتقييمها وإدارتها والتي تصب في المستوى الأول من أجل أن تكون عملية نامية ومستمرة في وضع النماذج الفكرية وأساليب الاختيار

ثانيا: النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء ISPI :

تحدث عن هذا النموذج روجر إم إديسون أحد رواد حركة تحسين الأداء ISPI ويتكون من ست خطوات:

أ. **تحليل الأداء:** والذي يفحص متطلبات أداء المؤسسة في ضوء رسالتها وأهدافها وقدراتها.

¹ - عبد الباري إبراهيم دة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 74، 80.

ب. تحليل الأسباب: تحدد فيها الأسباب التي أسهمت في إيجاد فجوة الأداء فتحليل الأسباب هو صلة الوصل بين تحديد فجوات الأداء وبين التدخلات المناسبة لمثلها.

ج. اختيار أسلوب التدخل وتصميمه: تتضمن استجابة شاملة ومتكاملة ودقيقة لمشكلات الأداء وأسبابها وفرص تحسين الأداء كذلك. وأن تقييم نجاح تبني أساليب التدخل يرتبط مباشرة بتقليص فجوة الأداء. ثم تأتي الخطوات التالية: التنفيذ وإدارة التغيير ثم التقييم وجميع هذه الخطوات تتطلب وضع خطة عمل تبين الأهداف والخطوات والإجراءات والتوقيتات المطلوبة.

الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء :

يحدد " هاينز (Haynes)" ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي (1) :

أولاً: تحسين الموظف

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة . وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

✓ **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها .

✓ **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب، بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو في الإدارة.

✓ **الوسيلة الثالثة :** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

¹- عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2007/2008، ص 24، 25،

ثانيا : تحسين الوظيفة :

يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المؤسسة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط (1).

ثالثا : تحسين الموقف

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) و ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين ، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط هممة الموظف ، و ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحطيم نفسية الموظف. تحمل المخاطر ، و يرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف (2).

¹- عامر حجل، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26

²- عامر حجل، نفس المرجع ، ص 26

خلاصة الفصل :

يعد الأداء وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الأخيرة تعمل على تحسينه وتطويره لما له من أهمية، فهي تقوم بتقييمه باستمرار متبعة في ذلك مجموعة من الخطوات لتسهيل عملية التقييم. ومع دخول العالم إلى مرحلة جديدة والتوجه نحو اقتصاد المعرفة زادت أهمية المورد البشري باعتباره المصدر الأساسي للمعرفة، لهذا أصبحت المؤسسات اليوم تبحث عن طرق وأساليب لتوليد معارف جديدة تساهم في إثراء رأسمالها الفكري وكذا إثراء المخزون المعرفي لدى أفرادها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة (موبيليس) بالجلفة

✓ تمهيد

✓ المبحث الأول : المجال المكاني الدراسة

• المطلب الأول : : عموميات حول المؤسسة

• المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

✓ المبحث الثاني : المجال الزماني والبشري ومنهج الدراسة

• المطلب الاول : المجال الزماني للدراسة

• المطلب الثاني :المجال البشري ومنهج الدراسة

تمهيد

فيما يلي الجزء التطبيقي لموضوع دراستنا المتمثل في دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي وفعالية عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة. وحتى لا تبقى الدراسة أفكار نظرية عملنا على دراسة هذا الموضوع على مستوى " شركة (موبيليس) " حتى نستفيد ميدانيا من هذه المتغيرات ، فلقد قمنا بدراستها وفق منهج علمي وعملي ، حيث بدأ هذا الجانب بتحديد ميدان الدراسة وبعد ذلك انتقلنا إلى تحديد عينة البحث التي نجري عليها هذه الدراسة وبعد تحديد العينة كان لزاما علينا أن ندرس هذه المتغيرات بأدوات علمية ولو نسبيا موضوعية النتائج التي نحصل عليها حيث انتهينا إلى تصميم الأدوات المناسبة لهذا الغرض. حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين المبحث الاول : عموميات حول المؤسسة و المبحث الثاني : المجال الزماني والبشري للدراسة.

المبحث الاول : المجال المكاني للدراسة:

يهدف هذا المبحث إلى إعطاء فكرة عامة للمؤسسة حيث تمت الدراسة على مؤسسة (موبيليس) بالجلفة وذلك من خلال إبراز بعض المعالم لتعريف المؤسسة.

أولاً: تعريف عام للمؤسسة .

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: : : عموميات حول المؤسسة :

ظهرت شركة موبيليس في أوت من سنة 2003 كشركة تابعة للدولة الجزائرية في ميدان للاتصالات للهاتف النقال ذات أسهم برأس مال يقدر ب 100.000.000: دج موزع على 1.000 سهم بقيمة 1010.000 دج لكل سهم, وهي تابعة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر المسؤول الأول في مجال الاتصالات في الجزائر, فهي تعرض على زبائنها مجموعة من واسعة من الخدمات المقدمة و بجودة عالية و تحتل موبيليس مكانة مرموقة في مجال الاتصالات في الجزائر باعتباره المتعامل الثاني في مجال الاتصالات, حيث ان موبيليس هو الاسم الجديد لهذه الشركة التي قسمت.

ان شركة البريد و المواصلات هي الشركة الام لكل تعاملات الاتصال و البريد في الجزائر ومع تطور التكنولوجيا و اتساع رقعة الاتصال و البريد ارتأت هذه الأخيرة إصدار امر تقسيم الشركة الى فرعين هما:

✓ **اتصالات الجزائر :** وهي المسؤولة عن عمليات الاتصال في الجزائر سواء كان الاتصال من الثابت او النقال.

✓ **بريد الجزائر :** و هو المسؤول عن كل عمليات البريد في الجزائر و ان ظهور الهاتف النقال لا يعتبر قديماً نوعاً ما , حيث كان اول ظهور للهاتف النقال في الجزائر سنة 1997 كان يعتمد على شبكة محلية للبت و الارسال, دون استعمال بطاقة السيم اي بواسطة رمز يدخل في الجهاز , ليصبح في عملية الإرسال و استقبال موجات و الذي يحمل رقما كان يشبه رقم الهاتف الثابت الذي عرضت باسم (NMT), **nordic mobile téléphone** ثم تطورت الشبكة و أصبحت بواسطة تكنولوجيا الأقمار الصناعية واتصالات اللاسلكية في الشبكة العالمية للهاتف **Generale System Mobil (GSM)**. التي استعملت بطاقة سيم تحمل رقما خاصا بها , الذي أعطى له تفرقة عن الهاتف الثابت و عرض بإسم **Algérienne Mobile Network (AMN)** . ثم بعدها ظهر تقسيم الشركة الى شركتين صغيرتين كل واحدة تهتم بمجال تخصصها , و ظهرت شركة اتصالات الجزائر التي تحتوي على فرعين هما :

- اتصالات الجزائر للهاتف الثابت : **(fix algérie télécom)**

- اتصالات الجزائر النقال: (mobile GSM) Algérie télécome mobile

و لهذا الغرض ادركت الشركة التأخر الذي كانت فيه و ارادت تعقب الزمن بواسطة الشركة التي قامت بها مع اكبر الشركات في عالم الاتصال و قامت بتبني تكنولوجيا الحديثة

و قد تطورت شركة موبيليس تطورا ملحوظا من التقسيم الأخير في الشركة الأم حيث اصبحت تعرف جيدا معنى التقدم التكنولوجي و المنافسة.

و تملك شركة موبيليس عددا من الموزعين المعتمدين لتوزيع منتجاتها , في كافة أرجاء الوطن حيث ان كل موزع يعين منطقة نشاطه التي يوزع فيها. و يتمثل هؤلاء الموزعين في :

- Tout les actels

- Algérie poste

- Assilou. com

- Gest phone

- Algétieeka ahép messageries

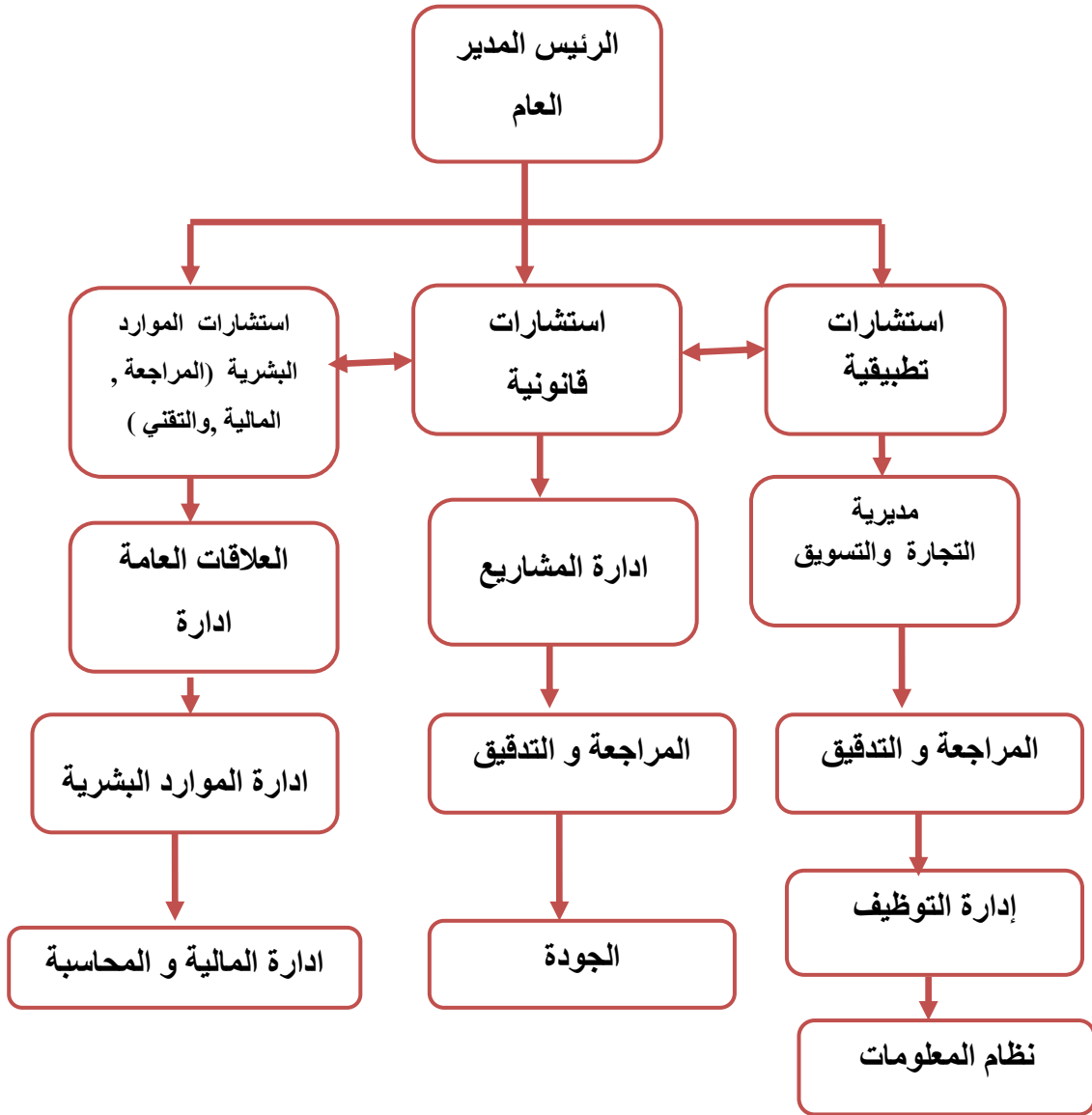
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

أ. الهيكل الوظيفي للمؤسسة:

تعتمد شركة موبيليس على إدارة منظمة من حيث النشاطات و العمليات التجارية و يوضح الشكل

التالي الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس:

الشكل رقم (20):الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس بالجلفة



المصدر: من إعداد الطالب.

ان الشكل السابق يجعلنا نتطرق إلى شرح كل عنصر :

اولا : الرئيس المدير العام : هو الشخص الذي يعطي الأوامر و هو المسؤول الأول عن كل التطورات في الشركة.

ثانيا : الاستشارات التطبيقية : وهي التي تهتم بمختلف نشاطات الإدارة و هي المسؤولة عنها و تتكون من :

- إدارة التجارة و التسويق : هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية و تسويق الخدمات.
- إدارة التوظيف : تتكفل بالتوظيف و مراجعة الطلبات
- نظام الإعلام : تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة
- الإدارة التقنية : هي المسؤولة عن النظام التقني في المؤسسة
- إدارات جهوية : تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات, وتوجد ثمانية إدارات جهوية للاستثمارات التطبيقية.

ثالثا : الاستشارات القانونية : هي التي تتكفل بالأمر القانونية للشركة و تتكون من :

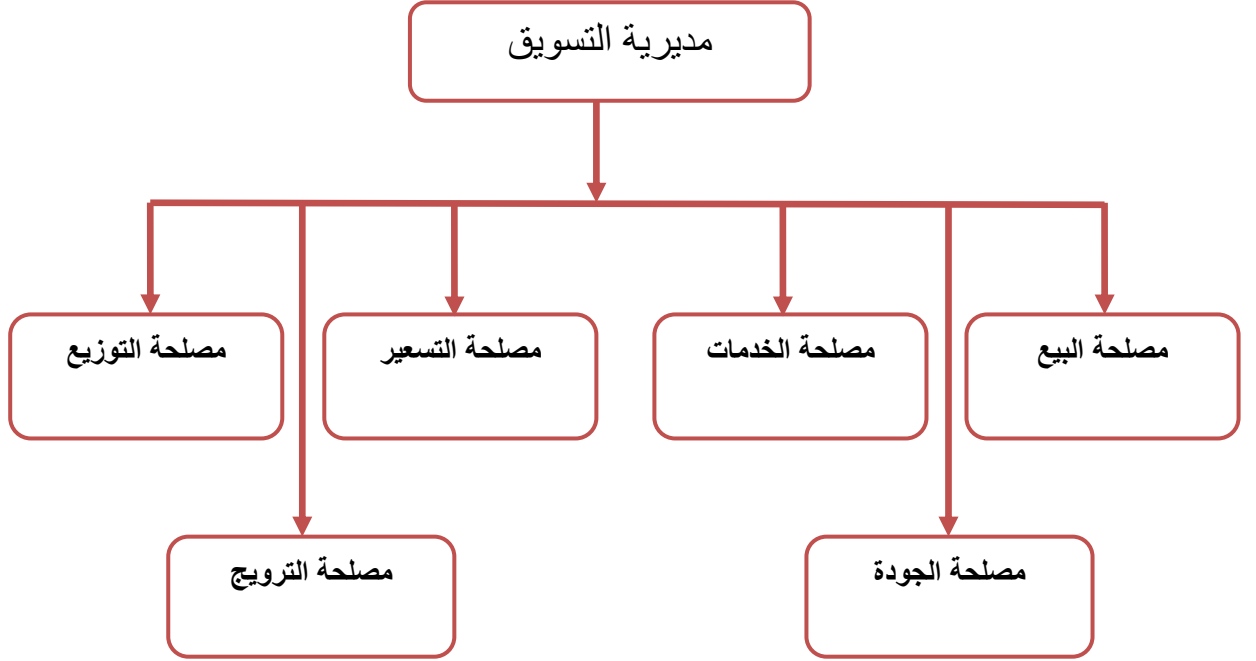
- إدارة المشاريع : هي المسؤولة عن تسيير و مراقبة مشاريع الشركة
- المراجعة و التدقيق : تتكفل بمراجعة مختلف انضمت التسيير.
- الجودة : هي المسؤولة عن جودة خدمات الشركة.
- إدارة الاستثمار : تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة و تتكون من:
- إدارة العلاقات العامة : هي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا و خارجيا
- ادارة الموارد البشرية : هي المسؤولة عن العمال و تركيب نظام الشركة.
- إدارة المالية و المحاسبة : التي تتكفل بالمشاريع المالية و المحاسبة في الشركة
- إدارة جهوية : تختص بالتنسيق في بعض الولايات, وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات و بهذه نرى , ان الشركة تعتمد في نضمها و هيكلها التنظيمي على كل العناصر او المدربات الهامة في تسيير شركة من النوع الذي يفرض مكانته في السوق

و تعتبر موبيليس من الشركات الهامة في السوق الجزائري, التي تعتمد على التسويق في إدارة منتجاتها, كونها شركة منافسة في السوق, و تتنافس مع شركات معروفة في مجال الاتصال, و لها خبرة عالمية في هذا المجال و باعتبارها اول متعامل في خدمة الهاتف النقال , في الجزائر و تطبق تكنولوجياتها عالميا , ذات جودة تقترب من العالمية و نتطرق الى مصلحة التسويق لدراسة محتواها , و اهميته في الشركة و معرفة تسويق الشركة و اهم عناصره , و من خلال هذه الدراسات السابقة للتسويق نجد ان

التسويق مهم جدا , بالنسبة الى هذه المؤسسة حيث تأخذ تجارب تسويقية من التسويق الفرنسي الذي يتميز بالرفاهية و الجودة و حسن الأداء.

ب: مديرية التسويق : يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس:

الشكل رقم (21):الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق لموبيليس بالجلفة



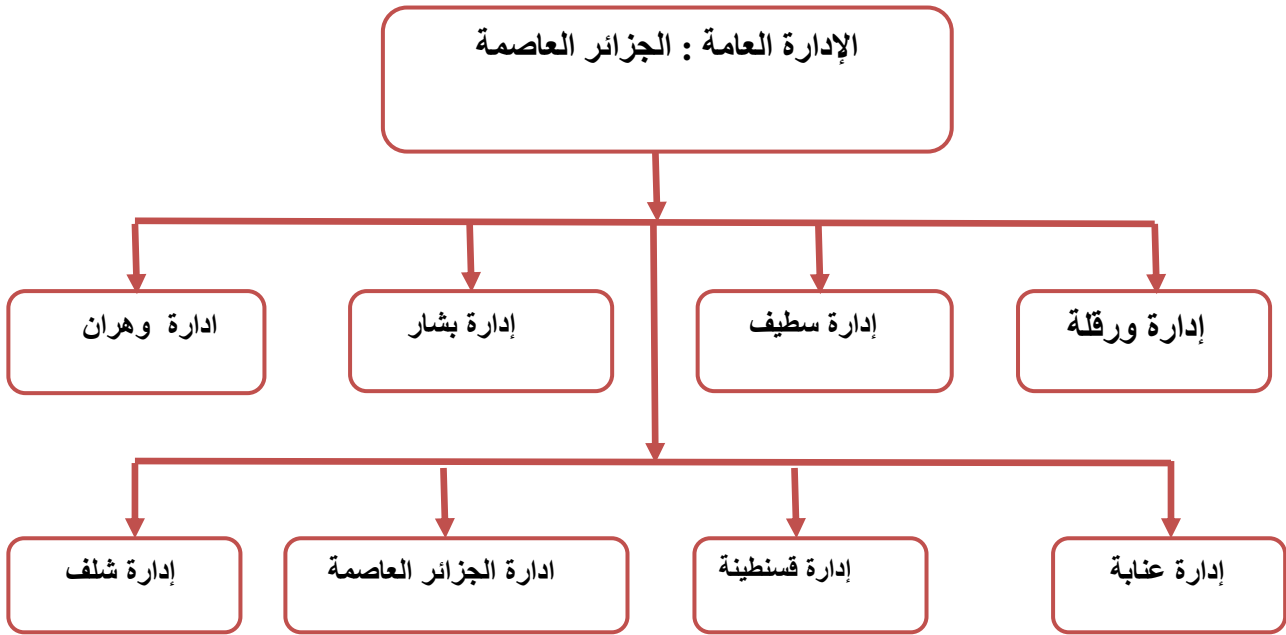
المصدر: من إعداد الطالب.

- **مصلحة البيع** : تختص ببيع خدمات موبيليس و تضم نقاط البيع لموبيليس, التي يبلغ عددها 6000 نقطة
- **مصلحة الخدمات** : التي تضم نقاط الخدمات المتوفرة عبر التراب الوطني , التي يبلغ عددها 53 وكالة
- **مصلحة التسعير** : و هي مصلحة التي تراقب الأسعار و تحدد جزئ من اسعار الخدمات , يدخل في تحديد سعر موبيليس كلا من : شركة موبيليس السوق (المنافسة) سلطة الضبط
- **مصلحة التوزيع** : و هي التي تتكفل بتوزيع خدمات موبيليس إلى المستهلك و تضم
 - 1- التوزيع المباشر : بواسطة الوكالات التجارية
 - 2- التوزيع الغير مباشر : بواسطة موزعين معتمدين و الذي يبلغ عددهم 6 موزعين

- **مصلحة الجودة :** هي المصلحة التي تراقب نوعية و جودة الخدمات المقدمة للاستهلاك و التي تعدل الأخطاء
- **مصلحة الترويج :** و هي المسؤولة عن ترويج الخدمات و العملية و الإشهار و الإعلام التي تتعامل مع مؤسسة خاصة بهذا النشاط, وهي avenir décoration

ج. الهيكل التنظيمي للادارة الجهوية لمؤسسة موبيليس :

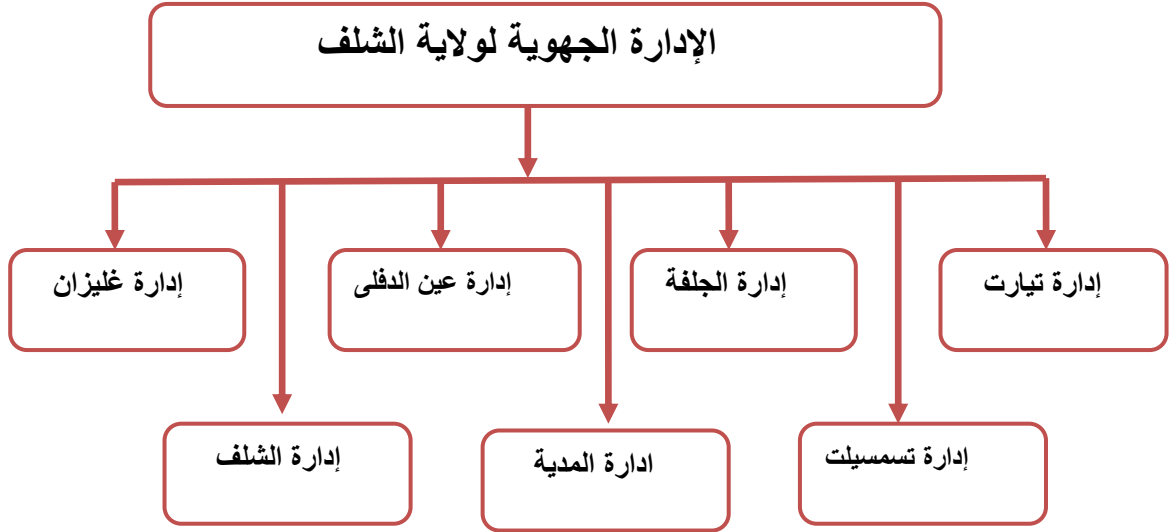
الشكل رقم (22):الهيكل التنظيمي للادارة الجهوية لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالب.

يتركب تنظيم الإدارة الجهوية من إدارة فرعية قسمت لتحكم أكثر من الفعالية, و تقديم امثل للخدمات حيث تتحكم كل إدارة جهوية في عدد من الولايات الوطن و هذا لتحقيق الضغط عن الإدارة الأم. ينتمي فرع ولاية الجلفة إلى الإدارة التابعة لولاية شلف حيث تتلقى الأوامر و التنظيم منها و التي تضم سبع ولايات من بينها : عين الدفلى, شلف, المدية تسيمسيلت, تيارت , غليزان , و سوف نتطرق الى الهيكل التنظيمي الخاص بإدارة شلف.

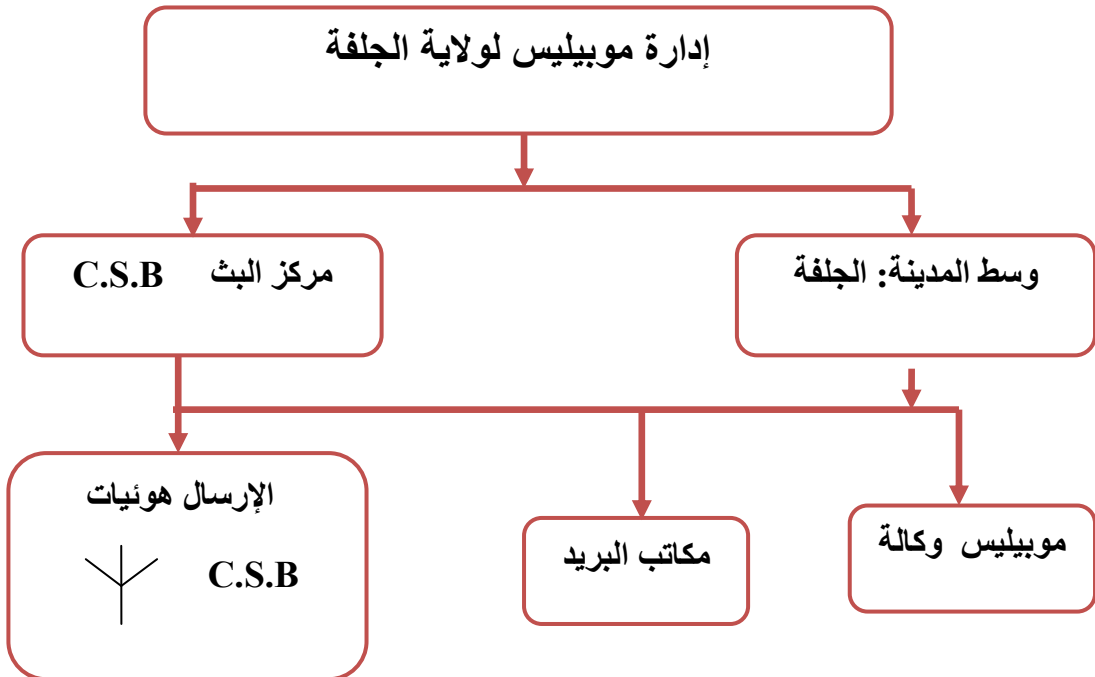
الشكل رقم (23):الهيكل التنظيمي لادارة موبيليس الجهوية في ولاية الشلف



المصدر: من إعداد الطالب

و نتطرق أيضا الى الهيكل التنظيمي لإدارة موبيليس لولاية الجلفة:

الشكل رقم (24):الهيكل التنظيمي لادارة موبيليس لولاية الجلفة



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني : المجال الزماني والبشري ومنهج للدراسة:

المطلب الاول : المجال الزماني للدراسة :

أجريت الدراسة عبر مرحلتين:

اولا : الدراسة الاستطلاعية :

و التي تمت بتاريخ 2017/02/10 حيث قمنا بزيارة أولية ثم من خلالها أخذ الموافقة من طرف المدير العام.

ثانيا : بداية الدراسة الميدانية :

و التي تمت بتاريخ 2017/02/20 حيث قسمت هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل:

المرحلة الاولى : وتم من خلال هذه المرحلة جمع بيانات تخص المؤسسة كعدد العمال و الموظفين و

معلومات عامة حول النظام الداخلي, الاتفاقية الجماعية, توزيع العمال في الهيكل التنظيمي

المرحلة الثانية : إعداد عينة البحث و إجراء مقابلات و كذا استمارة اولية.

المرحلة الثالثة : في هذه العينة تم الوصول الى المعلومات اولية و التي من خلالها اعدنا صياغة و تعديل

بعض الأسئلة فيما يخص الاستمارة

المطلب الثاني : المجال البشري ومنهج الدراسة :

اولا : المجال البشري للدراسة

قمنا بتطبيق الدراسة التطبيقية بواسطة مسح بعض العمال الذين يعملون بصفة دائمة في المديرية والذي يقدر عددهم ب.40 :

ولقد تم اختيار بعض من المسؤولين لأنهم المعنيين باتخاذ القرار والسهر على تطبيق سياسات واستراتيجيات المؤسسة، هذا فمثلا على أنهم مكلفين بالاتصال على المستويات العليا والدنيا للمؤسسة، وبالتالي فهم معنيين بموضوع الاتصال الداخلي بصفة مباشرة، وهذا ما يؤهلهم للتعبير عن كل من الاتصال الداخلي وعن فعالية قراراتهم المتخذة على مستواهم .

ثانيا : منهج البحث العلمي المستعمل :

نظرا لطبيعة الموضوع، والأهداف التي نسعى إليها من خلال هذه الدراسة والمتمثلة في تدعيم الدراسات العلمية بدراسة نفيذ بها المسيرين في الحاضر والمستقبل، خاصة في هذا العصر الذي يفرض على الشخص المسير اليقظة الإستراتيجية حتى يكون على دراية بمختلف التحولات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة التي يشتغل بها.

كل هذا من خلال التساؤلات التي طرحناها في الإشكالية والتي ينبغي الإجابة عنها من خلال البحث.

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه مناسب لدراسة هذا الموضوع، فهو لا يتوقف على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة فقط بل يقوم أيضا بتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

إذن فالمنهج الوصفي يعتبر من " احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة بين الباحثين.

✓ ادوات البحث :

من التقنيات التي تم إنتاجها من أجل المعلومات والبيانات:

- **الملاحظة المباشرة :** من خلال تواجدنا بمديرية الخدمات الجامعية بالجلفة لمدة حوالي 21 يوم بحيث لاحظنا تنقلات العمال وذلك من أجل تنفيذ الأوامر والتحصل على المعلومات والوقوف على أهم الوسائل الاتصالية المستعملة فيما بينهم سواء كان مع بعضهم البعض أو مختلف المستويات إضافة إلى إطلاعنا على لوحة الإعلانات وصناديق الشكاوي.

- **المقابلة :** واستخدمت من أجل الحصول على المعلومات التي تفيدنا في تشكيل أسئلة الاستمارة بالإضافة إلى المقابلة مع المدير وهذا من أجل التعرف على سير العمل وخاصة عملية اتخاذ القرار .ومقابلة بعض رؤساء المصالح.
 - **الاستمارة :** وهي أساسية من وسائل جمع البيانات والمعلومات يتم من خلالها طرح الأسئلة على المبحوثين واحدا واحدا وبنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد وذلك لتساعدنا في موضوع بحثنا.
- وقد احتوت الاستمارة على 29 سؤالا كلها كانت مغلقة وقسمت إلى 03 محاور أساسية:
- بيانات شخصية
 - بيانات خاصة بالاتصال الداخلي في المؤسسة.
 - بيانات خاصة بفعالية عملية اتخاذ القرارات من خلال الدراسة الموضوعية التي قمنا بإجرائها ، و التي انتهجنا فيها على الاستبيان المغلق ،بالإضافة إلى توظيف الأدوات المناسبة) الملاحظة ،المقابلة و الاستمارة (و اعتماد المنهج الوصفي ،استطعنا جمع بعض المعلومات و البيانات و التي تمكننا من استحداث الفرضيات ممكن أن تؤكد على العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ القرار و الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

✓ تمهيد

✓ المبحث الأول : دراسة وتحليل بيانات الدراسة

- المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية
- المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بعلاقة التعلم التنظيمي والجماعي بالاتصال الداخلي في المؤسسة
- المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بفعالية عملية التعلم التنظيمي في اتخاذ القرارات وتحسين الاداء في المؤسسة
- ✓ المبحث الثاني : استنتاجات الفرضيات
- المطلب الاول : استنتاج الفرضية الاولى
- المطلب الثاني :استنتاج الفرضية الثانية
- المطلب الثالث : استنتاج الفرضية العامة

تمهيد

بعدما تعرضنا في الفصل السابق إلى عرض كل ما له علاقة بالمنهج المستعمل والخطوات العلمية الأساسية، ننتقل في الفصل الموالي إلى عرض النتائج، ومناقشتها ثم ننتقل إلى تحليلها ومقارنتها بفرضيات البحث، هذا حتى نتأكد من تحقيق الفرضيات أو غير ذلك وفي هذا الفصل نحاول إن نقدم عرضاً مفصلاً لواقع متغيري الدراسة في المؤسسة التي انجزنا فيها الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، ونحاول بهذه النتائج أن نضيف جزءاً وان كان بسيطاً إلى رصيد نتائج الدراسات العلمية المتوصل إليها من طرف العديد من الباحثين والمختصين بموضوع هذه الدراسة.

وللعلم فقد عملنا على تبيين بعض الخصوصيات التي لاحظنا وجودها في المؤسسة (ميدان الدراسة) وحاولنا أن ندرجها ضمن الخلفية النظرية التي سيعتمد عليها مستقبلاً عند دراسة هذا الموضوع من طرف باحثين آخرين. وفيما يلي عرض مفصل لما ذكرناه:

المبحث الأول : دراسة وتحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
57.5%	22	ذكر
42.5 %	18	انثى
100%	40	المجموع

من خلال الجدول والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن نسبة 42.5% تمثل الإناث مقابل 57.5% للذكور وهذا التقارب في النسب يعود إلى طبيعة النشاط الذي يتناسب مع كلا الجنسين ألا وهو النشاط الإداري كما أن العنصر النسائي دخل بقوة إلى عالم الشغل في العقد الأول من القرن 21 في الجزائر.

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب السن :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية (سنة)
20%	08	30-24
27.5%	11	37-31
52.5%	21	38 و ما فوق
100%	40	المجموع

من خلال الجدول والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن نلاحظ أن نسبة 20% للعمال الذين تتراوح أعمارهم بين 24-31 مقابل 27.5% للعمال الذين تتراوح أعمارهم 31-37 بينما أن أكبر نسبة هي للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما فوق 38 سنة والمقدرة بـ 52.5% وهذا ما يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى الفئة التي تحوي الخبرة والرزانة التي تتوفر في العمال من الفئة الثانية 31-37 كذلك هي بالحاجة إلى الكفاءات الجديدة والتي تلقت تكوينات على أحدث البرامج والتقنيات التي ترفع من كفاءة

المؤسسة كما هي تعتمد على الخبرة والإطلاع الواسع الذي تمثله الفئة الثالثة (ما فوق 38 سنة) من اجل السير المحكم واتخاذ القرارات الصائبة.

جدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
27.5 %	11	أعزب – عزباء
27.5%	26	متزوج (ة)
52.%	03	مطلق (ة)
100%	40	المجموع

نلاحظ من جدول توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية و الذي يتضح من خلاله أن نسبة المتزوجين مقدرة ب 65 % وهي اكبر نسبة مقابل 27.5 % نسبة العزاب،مقابل 7.5 % نسبة المطلقين ومن خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن المتزوجين هي اعلي نسبة وهذا راجع إلى عامل السن خاصة إذا علمنا أن أكثر من نصف العينة يفوق سنهم 38 سنة حيث أن من المفروض لأصحاب هذا السن انه متزوج خاصة في مجتمع كالمجتمع الجزائري.

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
\	\	ابتدائي
\	\	متوسط
22.5 %	9	ثانوي
77.5%	31	عالي
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى الابتدائي والمتوسط منعدم وهذا لطبيعة النشاط الإداري الراقى الذي يلزم الأفراد بالتكوين الثانوي على الأقل في المقابل الأفراد ذوي المستوى الثانوي يتمثلون في نسبة مقدره ب 22.5 % والأفراد ذوي المستوى العاليي يمثلون نسبة مقدره ب 77.5 % ومن خلال هذا التوزيع في النسب يتبين أن المؤسسة لديها مهارات وكفاءات من أصحاب المستوى الجامعي والثانوي مع الملاحظة أن أصحاب المستوى الثانوي قد تلقوا تكويننا في مناصب عملهم مما يمكن اعتبارهم ضمن الإطارات.

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
3-1	18	45%
ما فوق 3	22	55%
المجموع	40	100%

يبين الجدول توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة، حيث نلاحظ أن نسبة 45 % من الأفراد خبرتهم تتراوح من 1-3 سنوات في المقابل 55 % من الأفراد خبرتهم تفوق 3 سنوات مما يدل على أن سنوات الخبرة قليلة ويعود ذلك الى حداثة تاسيس المؤسسة في المنطقة وهذا لا يعني أن أفراد العينة قليلي الخبرة لان اغلبهم لهم تجارب مهنية سابقة في مؤسسات إدارية مشابهة.

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب وضعية العمل :

وضعية العمل	التكرار	النسبة المئوية
دائم	40	100%
مؤقت	/	/
المجموع	40	100%

من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب وضعية العمل، نلاحظ ان كل افراد العينة عمال دائمين أي بنسبة 100 % ولا وجود لأي عامل مؤقت. ويعود ذلك إلى المناصب الحساسة التي يشغلونها وهي مناصب إدارية راقية تتميز بالثبات ومحددة بقوانين العمل.

المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بعلاقة التعلم التنظيمي والجماعي بالاتصال الداخلي في المؤسسة :

جدول رقم 09: يبين الوسائل الأكثر استعمالا بالمؤسسة :

الوسائل	التكرار	النسبة المئوية
تعليمات شخصية	5	12.5%
مقابلات	3	7.5 %
اجتماعات	9	22.5 %
هاتف	/	/
اعلانات	23	57.5 %
المجموع	40	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 57.5 % من مجموع المبحوثين صرحوا أن الوسيلة الأكثر استعمال للاتصال داخل المؤسسة هي الإعلانات، تليها الاجتماعات بنسبة 22.5% مقابل 12.5% للتعليمات الشخصية في حين ان أسلوب المقابلة ضئيل جدا الذي قدر بنسبة 7.5%

كما نستخلص من خلال قراءتنا للجدول أن الإعلانات هي الوسيلة الأكثر استخداما ويعود ذلك للطابع الإداري للمؤسسة وان كل العمال فيها يقررون وذلك ربما للوقت، أما التعليمات الشخصية و الإعلانات والاجتماعات فهي تأتي في حالات خاصة. مثل توضيح قرارات صعبة، إشراك العمال في صنع القرارات، مهمات شخصية... الخ. ونلاحظ عدم استعمال الهاتف في الاتصال الرسمي وذلك لقرب العمال من بعضهم البعض.

جدول رقم 10: يبين قيام المدير بتوصيل المعلومات إلى مرؤوسيه :

النسبة المئوية	التكرار	قيام المدير بتوصيل جميع المعلومات
100 %	40	نعم
/	/	لا
100%	40	المجموع

من الجدول نلاحظ أن كل المدراء والمسؤولين يقومون بتوصيل كل المعلومات إلى مرؤوسيهم بنسبة 100% وذلك عبر الإعلانات أو المقابلات... ونستخلص من الجدول أن المدير يحرص على توصيل المعلومة كاملة وذلك لاتخاذ القرار الصحيح.

جدول رقم 11: يبين قيام المدير بعقد اجتماع مع مرؤوسيه :

النسبة المئوية	التكرار	قيام المدير بعقد اجتماع
90%	36	نعم
10%	04	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أن اغلب المدراء والمسؤولين يقومون باجتماعات مع مرؤوسيهم وذلك بنسبة تقدر ب 90% بمقابل 10% لا يقومون بهذه الاجتماعات ويقوم المسؤولون بعقد الاجتماعات مع مرؤوسيهم لعدة أسباب منها إشراكهم في صنع القرارات نظرا للمستوى التعليمي للمرؤوسين وتزويدهم بالتوضيحات اللازمة اما المدراء الذين لا يقومون بالاجتماعات فهم محدودو المسؤولية ودائما ما تكون قراراتهم روتينية.

جدول رقم 12: يبين وجود لوحة الإعلانات في المؤسسة :

وجود لوحة الاعلانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	100%
لا	/	/
المجموع	40	100%

يوضح لنا الجدول أن المدراء والمسؤولين يجمعون على وجود لوحة إعلانات خاصة بهم أي بنسبة 100% وذلك لنقل المعلومات والتعليمات والقرارات. ونستخلص من ذلك أن الإعلانات شيء رئيسي في هذه المؤسسة وهو ما أكدناه سابقا في جدول الوسيلة الأكثر استعمالا للاتصال في هذه المؤسسة.

جدول رقم 13: يبين وجود سجل للشكاوي والاقتراحات في المؤسسة :

وجود سجل شكاوي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	100%
لا	/	/
المجموع	40	100%

من الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من المبحوثين أي كل العينة صرحوا أنهم يوفرن لمرؤوسيههم سجل للشكاوي للاقتراحات وذلك محاولة منهم لتحسين ورفع فعالية الأداء والقرارات في المؤسسة. ونستخلص من ذلك انه كما يوجد اتصال نازل في هذه المؤسسة فانه يوجد اتصال صاعد كذلك.

جدول رقم 14: يبين اهتمام الإدارة بسجل الشكاوي.

النسبة المئوية	التكرار	اهتمام الادارة بسجل الشكاوي
30%	12	نعم
3%	1	لا
67%	27	احيانا
100%	40	المجموع

يبين الجدول أن الذين يهتمون بسجل شكاوي مرؤوسيههم تقدر نسبتهم بـ 30% في مقابل أن 67% يهتمون به أحيانا في حين كان مدير واحد اخبرنا بأنه لا يهتم بتاتا (3%). ونستخلص من هذا أن المسؤولين يولون اهتمام لا باس به من لشكاوي مرؤوسيههم وهذا ينجح نوعا ما في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم 15: يبين الوسيلة الأكثر تأثيرا في المرؤوسين :

النسبة المئوية	التكرار	الوسيلة الأكثر تأثيرا
\	\	الهاتف
8%	4	المقابلة
92%	36	وسائل اخرى
100%	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح عدم تأثير الهاتف في المرؤوسين في المقابل أن نسبة تأثير المقابلة هي هي نسبة ضئيلة كذلك تقدر 8% أما النسبة الكبرى فكانت مقدرة بـ 92% وهي الوسائل الأخرى ونقصد بها الإعلانات والاجتماعات وقد برر المسؤولين عدم تأثير المقابلة بأنها تحسّن من المرؤوسين وانه قليل الفهم عكس الاجتماعات والإعلانات التي تجعله يحسن بأنه ذو دور في المؤسسة.

والشيء الملاحظ دائما هنا عدم استعمال الهاتف وتأثيره ويعود ذلك للطابع الرسمي للاتصال في هذه المؤسسة.

جدول رقم 16: يبين إمكانية وجود صعوبات في الاتصال بباقي المصالح الأخرى في المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	وجود صعوبات بالاتصال بالمصالح الأخرى
/	/	نعم
100%	40	لا
100%	40	المجموع

يبين الجدول كل أفراد المبحوثين أي بنسبة % 100 لا يجدون أي صعوبة تذكر في الاتصال بباقي المصالح والدوائر الأخرى الموجودة في المؤسسة ونستخلص من ذلك أن المؤسسة ذات اتصال أفقي متناسق وبالتالي السير الحسن للعملية الاتصالية.

جدول رقم 17: يبين أسباب انخفاض مستوى الاتصال داخل المؤسسة حسب آراء المدراء :

النسبة المئوية	التكرار	أسباب انخفاض مستوى الاتصال
/	/	قلة الامكانيات
15%	6	اللامبالاة من طرف العمال
85%	34	اللامبالاة من طرف الإدارة
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة 85 % من المسؤولين يرون أن أسباب انخفاض مستوى الاتصال في المديرية يعود إلى اللامبالاة من طرف العمال في المقابل % 15 الباقون أن هذا الانخفاض يعود إلى

اللامبالاة عن الإدارة نفسها ولكنهم يجمعون على أن قلة الإمكانيات ليس سببا في هذا الانخفاض ونستخلص من ذلك أن المؤسسة ذات إمكانيات اتصالية جيدة.

جدول رقم 18: يبين مدى وصول المعلومات واضحة وسليمة وفي الأوقات المناسبة :

النسبة المئوية	التكرار	مدى وضوح وسلامة و ملائمة المعلومات
70%	28	نعم
5%	2	لا
25%	10	أحيانا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن 70% من المسؤولين في هذه المؤسسة يقرون أن المعلومات التي تصلهم واضحة و سليمة وفي أوقات مناسبة في المقابل نرى ان نسبة 25 % أحيانا ما تكون كذلك ونفي 5% من المسؤولين هذا القول وهذه النتائج تحوي بقوة قنوات الاتصال داخل المؤسسة حيث أن اغلبية الأفراد أكدوا على أنهم يحصلون على جميع التفاصيل المتعلقة بالمسائل التي تتطلب اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بفعالية عملية التعلم التنظيمي في اتخاذ القرارات وتحسين الاداء في المؤسسة :

جدول رقم 19: يبين مدى مشاركة العمال في صنع القرارات داخل المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	مدى مشاركة العمال في صنع القرار
37.5%	15	نعم
2.5 %	1	لا
60%	24	احيانا
100%	40	المجموع

تشير نتائج إجابات أفراد المسح إلى أن 37.5% منهم دائماً ما يشركون مرؤوسيهـم في عملية اتخاذ القرار حيث أن العملية تمكن المسؤولين من فتح المجال لتقديم أحسن الاقتراحات وتقديم الانتقادات التي كثيراً ما تكون مفيدة للمؤسسة في حين ان 60% منهم وهي الأغلبية فإنهم يلجئون إلى شراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات في حالات خاصة فالمسؤولية التي خولت إليهم تفرض عليهم اتخاذ القرارات بأنفسهم في حين أن مدير واحد 2.5% لا يقوم بإشراك المرؤوسين في صنع القرار.

جدول رقم 20: يبين مدى استجابة القرارات المتخذة من طرف الإدارة :

النسبة المئوية	التكرار	مدى استجابة القرارات المتخذة
90%	36	نعم
/	/	لا
10%	4	احيانا
100%	40	المجموع

تشير النتائج التي حصلنا عليها ان 90% من أفراد المسح يرون أن القرارات التي يتخذونها لها استجابة وذلك لأنها واضحة وسليمة وملزمة اما 10 % الباقين فيرون أن القرارات التي يتخذونها أحيانا ما لا تتلقى الاستجابة ويعود ذلك إلى أنها قرارات روتينية غير ملزمة كما أنهم يرجعون ذلك إلى اللامبالاة من طرف المرؤوسين. نستخلص من هذه النتائج أن الاستجابة لقرارات إدارة المؤسسة واسعة وهذا ما يزيد من فعاليتها وذلك بفعل قوة التنظيم الجماعي وقنوات الاتصال في المؤسسة.

جدول رقم 21: مدى مراجعة القرارات المنتقدة :

النسبة	التكرار	مراجعة القرارات المنتقدة
95%	34	نعم
12.5%	1	لا
2.5%	5	احيانا
100%	40	المجموع

تشير نتائج أفراد المسح أن 85% منهم يقومون بمراجعة القرارات المنتقدة بإجراء تعديلا عليها في حالة إذا ما تطلب الأمر وعادة ما يقوم المسؤولون بإجراء تعديلات على شكل القرارات دون أن يغيروا مضمونه إما 12.5% من أفراد المسح فقد أشاروا إلى أنهم يعتمدون على بعض القرارات. نستخلص من هذه النتائج أن المسؤولين يقومون بمراجعة القرارات المنتقدة لتكون أكثر فعالية لتحسين الاداء.

جدول رقم 22: يبين مدى مشاركة المرؤوسين في رفع فاعلية اتخاذ القرارات :

النسبة	التكرار	مشاركة المرؤوسين في فاعلية اتخاذ القرار
95%	38	نعم
/	/	لا
5%	02	احيانا
100%	40	المجموع

تشير النتائج أن 95% من أفراد المسح يرون أن مشاركة مرؤوسهم في الاجتماعات يرفع فاعلية قراراتهم وتحسين ادائهم وذلك بواسطة فتح مجال الانتقاد والاقتراح وبالتالي كسب القرار الأكثر فاعلية. كما أن ذلك يرفع من درجة الشعور بالانتهاء لدى جميع المرؤوسين بالإضافة فان الأمر لا ينتهي بمجرد مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات إنما يصل إلى كيفية تنفيذ تلك القرارات فالمرؤوسين يعتبرون القرارات التي يتخذونها من إنشائهم.

جدول رقم 23: يبين مدى تأثير المشاكل بين الإدارة والعمال في فاعلية اتخاذ القرار وتحسين الاداء:

النسبة	التكرار	تأثير المشاكل في فاعلية اتخاذ القرار
95%	38	نعم
/	/	لا
5%	02	احينا
100%	40	المجموع

تظهر النتائج أن 95% من أفراد المسح يؤكدون على أن المشاكل بين العمال المسؤولين والمرؤوسين تؤدي إلى إعاقة اتخاذ القرار لان هذه الحالات تجعل المرؤوسين يشاركون بطريقة سلبية في عملية اتخاذ القرار وهو ما يؤثر على فاعليته وعلى ضوء ما سبق من نتائج جداول سابقة وهذا الجدول فان المسؤولين يحاولون إشراك المرؤوسين في صنع القرارات لتجنب هذه المشاكل التي تحد من فاعلية قراراتهم وفاعلية ادائهم .

جدول رقم 24: يبين مدى دقة تنفيذ القرارات المتخذة من طرف المرؤوسين :

النسبة	التكرار	دقة تنفيذ القرارات
57.5%	11	نعم
5%	02	لا
27.5%	27	احيانا
100%	40	المجموع

تظهر نتائج الجدول أن 67.5% من أفراد المسح يرون أن قراراتهم تنفذ بدقة من طرف مرؤوسيهـم، ويعود ذلك لان قراراتهم واضحة و ملزمة كما أن مشاركة مرؤوسيهـم في اتخاذ القرارات يعود بايجابية لدقة التنفيذ أما 27.5% من أفراد المسح يرون أن مرؤوسيهـم غير قادرين على تنفيذ القرارات الموجهة للتنفيذ بدقة بشكل جيد في العديد من الحالات ويعود السبب حسبهم إلى اختلاف مستوى مرؤوسيهـم وتجربتهـم في الميدان أما 5% الباقين فيرون أن قراراتهم ليست المنشودة ويعود ذلك حسب رأيهم من اللامبالاة من طرف العمال.

جدول رقم 25: يبين مدى توافق القرارات المتخذة وباقي القرارات بمصالح المؤسسة الأخرى :

النسبة	التكرار	توافق القرارات
70%	28	نعم
/	/	لا
30%	12	احيانا
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أن 70% من أفراد المسح قراراتهم تتوافق مع قرارات زملاءهم في المؤسسة، وهذا يعود إلى أنهم يعملون لتحقيق أهداف مشتركة بغض النظر عن اختلاف المهام ولان نظام التسيير

المتبع في المؤسسة نظام مركزي وبالتالي لا يوجد مجال لاتخاذ أي قرار خارج الأمد المسطرة اما 30% الباقون من أفراد المسح فقد أجابوا إجابة متوسطة وهذا يفعل اختلاف فيها بين هؤلاء المسؤولين من حيث تجربتهم في الميدان.

جدول رقم 26: يبين مدى تنفيذ القرارات المتخذة في الوقت المحدد من طرف المرؤوسين :

النسبة	التكرار	تنفيذ القرارات في الوقت المحدد
60%	24	نعم
7.5%	03	لا
32.5%	13	أحيانا
100%	40	المجموع

تظهر نتائج الجدول أن 70% من أفراد المسح يؤكدون أن قراراتهم يتم انجازها في الوقت المحدد ، وذلك لان طبيعة العمل تتطلب الاستمرارية وبالتالي لا مجال لتضييع الوقت، أما إذا لم يحدث هذا فقد يؤدي إلى حدوث تراكم في المهام مما يؤدي إلى ظهور الفوضى في العمل ، وهذا يؤثر في مدى وضوح القرارات وكذا يحد من قدرة المسؤول على التحكم في مرؤوسيه وبالتالي يؤثر في فعالية القرار المتخذ.

في حين ان 32.5% من المرؤوسين فإنهم يفرقون بين نوعين من القرارات من حيث الزمن فالقرارات الروتينية يكون مجال تنفيذها طويلا وبالتالي من غير الواجب أن يتم تنفيذها في وقت محدد أما القرارات التي مواقف تتطلب تنفيذ القرارات المتخذة بشأنها في الحين فان في هذه الحالة لا يكون هناك مجال للانتظار بل يتم تنفيذ القرار حيناً. أما 7.5% الباقين من أفراد المسح يرون أن القرارات تنفذ متأخرة وذلك لأنها روتينية حسب رأيهم اللامبالاة من طرف مرؤوسيه.

المبحث الثاني : استنتاجات الفرضيات:

المطلب الاول : استنتاج الفرضية الأولى:

الفرضية تنص على أن فعالية التعلم التنظيمي والجماعي تزداد كلما شملت عملية الاتصال كل مستويات الهرم التنظيمي للمؤسسة، ولقد عبرنا عن هذه الفرضية بعدة مؤشرات بينت مدى أهمية شمول عملية الاتصال الداخلي جميع المستويات الهرمية، لما هذه المستويات من مسؤوليات ومهام موكلة إليها، تعد بمثابة حلقة وصل بين المستويات العليا والمستويات التنفيذية للمؤسسة، وحتى نتحقق من مدى صحة هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة الموجودة بين متغير وهو متغير مستقل شمول عملية الاتصال الداخلي جميع مستويات الهرم التنظيمي بمتغير فعالية الاعلم التنظيمي والجماعي الذي هو متغير تابع في هذه الفرضية والعلاقة بين المتغيرين علاقة موجبة بمعنى أن كلما شملت عملية الاتصال الداخلي جميع المستويات الهرمية في المؤسسة كلما ازدادت فعالية التعلم التنظيمي والجماعي المتخذة على مستوى المؤسسة، وهذا إما على شكل عمودي أو الاتصال الأفقي، فكل المصالح تشارك في تقسيم المهام والمسؤوليات لتجسيد الأهداف المشتركة، وبالتالي من الواجب جدا أن تمس عملية الاتصال الداخلي جميع المصالح مهما كانت مسؤوليتها ودورها في المؤسسة، بهذا نلاحظ أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت في ظل إجابات أفراد العينة المدروسة.

المطلب الثاني: استنتاج الفرضية الثانية:

الفرضية تنص على أن فعالية عملية اتخاذ القرارات وتحسين الاداء البشري تزداد كلما ازدادت كمية المعلومات والمعطيات حول موضوع التعلم التنظيمي. وفي هذه الفرضية نلاحظ أن هناك متغير بفعالية اتخاذ القرارات والتحسين في الاداء البشري والذي يعد متغيرا تابعا، والمتغير الثاني يتمثل في كمية المعلومات المتعلقة بموضوع التعلم التنظيمي، وهذا هو المتغير المستقل والعلاقة بين المتغيرين علاقة موجبة، بمعنى كلما ازدادت كمية المعلومات حول موضوع التعلم التنظيمي لدالمؤسسة كلما ازداد عملية تحسين الاداء البشري التي يتخذونها، من خلال هذه النتائج تعتبر الفرضية الجزئية الأولى تحققت في ظل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث : استنتاج الفرضية العامة:

ابعد أن درسنا النتائج التي تحصلنا عليها من طرف أفراد العينة المدروسة عن الفرضيات الجزئية، التي هي متغيرات جزئية للفرضية العامة المدروسة، وبعدما تؤكدنا من تحقق جميع الفرضيات الجزئية تستنتج أن الفرضية العامة والتي تنص على أن: " عملية التعلم التنظيمي تساهم في عملية اتخاذ القرارات وتحسين الاداء البشري في المؤسسة" قد تحققت، وهذا بعد أن بينت النتائج أن جميع المؤشرات تشير إلى تحقق الفرضيات الجزئية التابعة للفرضية العامة.

فالنتائج تظهر أن العلاقة التي تربط بين متغيري الفرضية علاقة موجبة، بمعنى ان كلما كان تحسن الاتصال الداخلي من حيث شمولية الهرم التنظيمي و عملية التعلم التنظيمي كنوعية وكمية المعلومات ومن خلال توفير أحدث الوسائل. كلما أدى ذلك إلى رفع من فعالية تحسين الاداء البشري على مستوى المديرية التي أنجزنا فيها هذه الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

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 و أسس المؤسسة المتعلمة

قد حاولنا في هذه الدراسة استكشاف علاقة التعلم التنظيمي بأداء مؤسسة موبيليس، انطلاقا من إيماننا بأن التعلم هو الميزة التنافسية الأساسية في عالم اليوم. وأن المؤسسات بما فيها مؤسسة موبيليس 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 توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي، وهذه النتائج جاءت كما يلي: كمية المعلومات والمعطيات حول موضوع التعلم التنظيمي

المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي. من خلال هذه النتيجة يمكن تأكيد صحة الفرضية الأولى (أن فعالية التعلم التنظيمي والجماعي تزداد كلما شملت عملية الاتصال كل مستويات الهرم التنظيمي للمؤسسة)،

التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية التي تواجهها، وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساسا من خبرات وتجارب أعضاء المؤسسة وجهدهم في زيادة وتجديد كمية المعلومات والعطيات حول هذا الموضوع. من خلال هذه النتيجة يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية (أن فعالية عملية اتخاذ القرارات وتحسين الاداء البشري تزداد كلما ازدادت كمية المعلومات والمعطيات حول موضوع التعلم التنظيمي).

الخاتمة

يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة والخبرات والمهارات، بيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، تركز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة. وكل هذا في ظل وجود ورعاية قيادة متميزة بدرجة وعيها العالي بأهمية التعلم المستمر واعتباره السبيل الوحيد في هذا العصر الذي يمكن له أن يساهم في تحقيق تحسين الأداء البشري للمؤسسة ويرتقي بها إلى التميز. من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية العامة (عملية التعلم التنظيمي تساهم في عملية اتخاذ القرارات وتحسين الاداء البشري في المؤسسة)..

- تعمل مؤسسة موبيليس على تطوير كفاءات وخبرات أفرادها من خلال سياسة تجديد المعلومات والمعطيات التي تتبعها والتي تساهم بشكل كبير في رفع مستوى التعلم لدى أفرادها.
- تستخدم مؤسسة موبيليس تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأنظمة المعلومات في أداء مهامها هذا ما يساعدها في تطوير قدرات أفرادها من خلال تسهيل عملية الحصول على المعلومات في أي وقت وكذا خلق معارف جديدة.
- تعتمد مؤسسة موبيليس على ثقافة العمل الجماعي في تنفيذ المهام وهذا بسبب رقي مستوى التبادلات بين أقسامها. وهو ما يساعد على عملية التعلم التنظيمي والتي تعتبر عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع العاملين من أجل تعزيز فرص التعلم وتعميمه في جميع أرجاء المؤسسة

وفي الختام يمكن الإجابة عن الإشكالية الرئيسية " ما دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

- التعلم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين أداء المؤسسة، وذلك لأن تطبيقه يحسن من وضع المؤسسة و أفرادها وبذلك ينقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع الجديد يقوي مركزها التنافسي في السوق ويحسن من صورتها لدى العملاء، ولكن فعالية هذا المدخل مقترنة بتوفر مجموعة من المقومات:
- تبني مدخل النظم والنظر للمؤسسة ككل متكامل ومتربط الأجزاء
- اقتناع ودعم الإدارة العليا بحتمية التعلم والتحول إلى منظمة متعلمة
- يمكن تحسين الأداء من خلال تبني مدخل التعلم التنظيمي، ولكن هذا المدخل يتطلب توفر هيكل تنظيمي مرن، قليل المستويات الإدارية، يركز على اللامركزية وبيتعد عن البيروقراطية والروتين.
- يتطلب التعلم التنظيمي أيضا تهيئة مناخ عمل مشجع ومحفز على التعليم، وبناء ثقافة تنظيمية تركز على الأفراد وتدعو إلى العمل الجماعي وروح الفريق.

الفهرس

الفهرس

- الإهداء
- التشرات
- المقدمة العامة

الجانب النظري

(الإطار المنهجي للدراسة)

02اولا.اهمية الدراسة
02ثانيا. اهداف الدراسة
02ثالثا. مبررات اختيار الموضوع
02أ. مبررات موضوعية
03ب. مبررات ذاتية
03رابعاً. إشكالية الدراسة
03خامساً. الفرضيات
03سادساً. حدود الدراسة
03سابعاً : المنهج والادوات المستخدمة في الدراسة
04ثامناً : الدراسات السابقة
04ا.الدراسة العربية
05ب.الدراسة الأجنبية
06I- الفصل الأول : ماهية التعلم التنظيمي
07- تمهيد
08المبحث الأول : مدخل للتعلم التنظيمي
08المطلب الأول : مفهوم التعلم التنظيمي
08الفرع الأول :التعلم، التدريب و التعليم.

08 أولا :توضيح مفهوم التدريب، التعليم و التعلم
08 ثانيا :التمييز بين التعلم و التدريب و التعليم
10 الفرع الثاني :التمييز بين الابداع، الابتكار، التعلم
10 الفرع الثالث :تعريف التعلم التنظيمي
11 الفرع الرابع :خصائص التعلم التنظيمي
11 الفرع الخامس :مبادئ التعلم التنظيمي
11 الفرع السادس :التعلم التنظيمي كنشاط اجتماعي
12 الفرع السابع :التعلم التنظيمي من وجهة نظر مختلف العلوم
14 الفرع الثامن :قياس التعلم التنظيمي
14 أولا :أسس قانون الخبرة
15 ثانيا :ماهية منحنى التعلم
16 ثالثا :تطبيقات منحنى التعلم
19 المطلب الثاني : مفهوم المنظمات المتعلمة
19 الفرع الأول :تعريف المنظمة المتعلمة
20 الفرع الثاني :خصائص المنظمات المتعلمة
21 الفرع الثالث :أبعاد المنظمة المتعلمة
21 الفرع الرابع :خطوات بناء المنظمة المتعلمة
25 المطلب الثالث : ماهية الذاكرة التنظيمية
25 الفرع الأول :أقسام الذاكرة التنظيمية
25 الفرع الثاني :مستودعات الذاكرة التنظيمية
27 الفرع الثالث :كيف يمكن تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية؟
27 الفرع الرابع :فقدان المعلومات من الذاكرة التنظيمية
28 المبحث الثاني: تقديم التعلم التنظيمي من خلال المقاربة النظامية
28 المطلب الأول: الأنظمة التحتية للتعلم
28 الفرع الأول: الأنظمة الداعمة للتعلم
30 الفرع الثاني: الأنظمة التحتية للتعلم

37	المطلب الثاني: تحليل عناصر المشكلة للتعلم التنظيمي
37	الفرع الأول : المنظمة
38	الفرع الثاني: الأفراد
41	الفرع الثالث: المعرفة
42	الفرع الرابع: التكنولوجيا
44	المطلب الثالث : أسباب اللجوء للتعلم التنظيمي
44	الفرع الأول: العولمة
46	الفرع الثاني: التنافسية
49	- خلاصة الفصل
50	II- الفصل الثاني : تحسين الأداء البشري
51	- تمهيد
52	المبحث الأول : ماهية الأداء
52	المطلب الأول : مفهوم الأداء وتقييمه
52	الفرع الأول: تعريف الأداء
53	الفرع الثاني : تعريف تقييم الأداء
56	المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته
56	الفرع الأول: عناصر الأداء
56	الفرع الثاني: محددات الأداء البشري
58	المطلب الثالث : مفهوم وأهمية الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه
58	الفرع الأول: مفهوم الأداء البشري
58	الفرع الثاني: أهمية الأداء البشري
59	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
61	المطلب الرابع: معايير وخطوات وطرق تقييم الأداء
61	الفرع الأول: معايير تقييم الأداء
61	الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء
66	الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

66	المبحث الثاني : ماهية تحسين الأداء
66	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء.....
66	المطلب الثاني : دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية.....
66	الفرع الاول : دوافع التحسين المستمر
67	الفرع الثاني : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة
69	المطلب الثالث: النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء وطرق تحسين الأداء
69	الفرع الأول: النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء
70	الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء
72	- خلاصة الفصل.....

الجانب الميداني

73	III - الفصل الثالث : الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة موبيليس بالجلفة
74	- تمهيد.....
75	المبحث الاول : المجال المكاني للدراسة.....
75	المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة
77	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
82	المبحث الثاني : المجال الزماني والبشري ومنهج للدراسة.....
82	المطلب الاول : المجال الزماني للدراسة
83	المطلب الثاني : المجال البشري ومنهج الدراسة
83	اولا : المجال البشري للدراسة.....
83	ثانيا : منهج البحث العلمي المستعمل
85	IV.الفصل الرابع : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
86	- تمهيد.....
87	المبحث الأول : دراسة وتحليل بيانات الدراسة.....
87	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية.....

91	المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بعلاقة التعلم التنظيمي والجماعي بالاتصال الداخلي في المؤسسة
97	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بفعالية عملية التعلم التنظيمي في اتخاذ القرارات وتحسين الاداء في المؤسسة
102	المبحث الثاني : استنتاجات الفرضيات
102	المطلب الاول : استنتاج الفرضية الأولى.....
102	المطلب الثاني: استنتاج الفرضية الثانية.....
103	المطلب الثالث : استنتاج الفرضية العامة.....
104	- الخاتمة العامة.....
107	- قائمة المراجع.....
	- قائمة الجداول
	- قائمة الوثائق

قائمة الجداول

الجانب النظري

- جدول رقم 01 : مختلف المقاربات الدارسة لموضوع التعلم التنظيمي 13
- جدول رقم 02 : الفرق بين التحليل الخطي و التفكير الشمولي التكاملي..... 35

الجانب الميداني

- جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس 87
- جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب السن..... 87
- جدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية..... 88
- جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 88
- جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة 89
- جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب وضعية العمل 89
- جدول رقم 09: يبين الوسائل الأكثر استعمالا بالمؤسسة 91
- جدول رقم 10: يبين قيام المدير بتوصيل المعلومات إلى مرؤوسيه 92
- جدول رقم 11: يبين قيام المدير بعقد اجتماع مع مرؤوسيه 92
- جدول رقم 12: يبين وجود لوحة الإعلانات في المؤسسة 93
- جدول رقم 13: يبين وجود سجل للشكاوي والاقتراحات في المؤسسة 93
- جدول رقم 14: يبين اهتمام الإدارة بسجل الشكاوي..... 94
- جدول رقم 15: يبين الوسيلة الأكثر تأثيرا في المرؤوسين 94
- جدول رقم 16: يبين إمكانية وجود صعوبات في الاتصال بباقي المصالح الأخرى في المؤسسة..... 95

- 95 **جدول رقم 17:** يبين أسباب انخفاض مستوى الاتصال داخل المؤسسة حسب آراء المدراء
- 96 **جدول رقم 18:** يبين مدى وصول المعلومات واضحة وسليمة وفي الأوقات المناسبة
- 97 **جدول رقم 19:** يبين مدى مشاركة العمال في صنع القرارات داخل المؤسسة
- 97 **جدول رقم 20:** يبين مدى استجابة القرارات المتخذة من طرف الإدارة
- 98 **جدول رقم 21:** مدى مراجعة القرارات المنتقدة
- 99 **جدول رقم 22:** يبين مدى مشاركة المرؤوسين في رفع فاعلية اتخاذ القرارات
- 99 **جدول رقم 23:** يبين مدى تأثير المشاكل بين الإدارة والعمال في فعالية اتخاذ القرار وتحسين الاداء.....
- 100 **جدول رقم 24:** يبين مدى دقة تنفيذ القرارات المتخذة من طرف المرؤوسين
- 100 **جدول رقم 25:** يبين مدى توافق القرارات المتخذة وباقي القرارات بمصالح المؤسسة الأخرى
- 101 **جدول رقم 26:** يبين مدى تنفيذ القرارات المتخذة في الوقت المحدد من طرف المرؤوسين

قائمة الأشكال

- 10 الشكل رقم 01 : التدرج في التغيير : التدريب – التعليم – التعلم
- 14 الشكل رقم 02 : دورة حياة المنتجات و منحني التعلم
- 15 شكل 03 : منحنيات التعلم
- 24 الشكل 04 : مخطط توضيحي يبين أجزاء الذاكرة التنظيمية
- 28 الشكل رقم 05 : الأنظمة الداعمة للتعلم
- 31 الشكل رقم 06 : الأنظمة التحتية للتعلم
- 33 الشكل رقم 07 : حلقات التعلم حسب Chris Argyris
- 37 الشكل 08 : الأنظمة التحتية للمنظمة
- 38 الشكل 09 : نموذج التعلم الاستراتيجي
- 39 الشكل رقم 10 : الأنظمة التحتية للأفراد
- 41 الشكل رقم 11 : الأنظمة التحتية للمعرفة
- 43 الشكل رقم 12 : النظام التحتي للتكنولوجيا
- 44 الشكل رقم 13 : (التنوع و التعلم في بيئة الإدارة الدولية
- 46 الشكل رقم 14 : العلاقة بين مستوى التعلم و الأداء
- 47 الشكل رقم 15 : العلاقة تعلم - نشاط ابتكار - معرف
- 59 شكل رقم 16 : العوامل المؤثرة في الأداء
- 60 شكل رقم 17 : العوامل البيئية المؤثرة على الأداء البشري

- 62 الشكل رقم 18 : خطوات تقييم الأداء
- 68 الشكل رقم 19 : اساسيات التنمية المستدامة
- 77 الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس بالجلفة
- 79 الشكل رقم 21: الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق لموبيليس بالجلفة
- 80 الشكل رقم 22: الهيكل التنظيمي للادارة الجهوية لمؤسسة موبيليس
- 81 الشكل رقم 23: الهيكل التنظيمي لادارة موبيليس الجهوية في ولاية شلف
- 81 الشكل رقم 24: الهيكل التنظيمي لادارة موبيليس لولاية الجلفة

قائمة المراجع

المراجع العربية :

الكتب :

أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004 .

أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

احمد سيد مصطفى ، ادارة البشر ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2002.

أندرو دي. سيزلاقي، مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1991.

بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة: 2005.

جورج فهي، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال. المكتبة الأكاديمية، مصر، 2000 .

حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت: 2002.

راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات. الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.

راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .

مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003.

مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، 2008 .

نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004
- عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2003 .
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
- عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء ، الجزء 3 ، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
- عداي الحسين فلاح الحسين ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار نهاران للنشر و التوزيع، عمان: 1996 .
- ياسر ابراهيم العبيدء ، مؤشرات الاداء ، الزمالة الامريكية لجودة المنشآت الصحية ، موقع :
- www.yaseralalobaida/presentation/arabic/13.pps

الأطروحات والمجلات :

- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ، 37.2005/2004 .
- الشيخ الداودي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث عدد 2010-2009/07 ، جامعة الجزائر .
- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة: الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
- حمادي نبيل وعبادي فاطمة الزهرة ، مقومات تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة ، الملتقى الدولي العلمي اداء وفعالية المنظمة ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر 10-11 نوفمبر ، 2009.

- محمد مفضي الكساسبة و آخرون، تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 26-27، ص، 2009، الأردن ، 1 العدد 5.
- منصوري ظريفة، تسيير الموارد البشرية وأهميته في تحسين أداء الأفراد دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009- 2010
- موسي عبد الناصر، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس، جوان 2004
- نعجي سعاد، تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفطال مسيلة CLP منطقة سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007 .
- عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2007/2008
- عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم دراسة مقارنة بين القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
- عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة: 2001 .
- عبد الله علي، مقياس إدارة الموارد البشرية، محاضرات أقيمت لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، دون ذكر تاريخ النشر
- عوض بن سعيد العمري، القيم الشخصية و علاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية ناف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003
- شاكر جار الله الخشائي، أيد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4 العدد 2 ،الأردن، 2008 .

وائل ادريس، جاسر النسور، الاتجاه الإستراتيجي والأداء التنظيمي دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 28/27 أفريل 2005 .

مراجع الأجنبية :

Abby Day & Al, 500 Tips for developing a learning organization. Stylus Publishing Inc, USA, 1999, p56.

Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000, p.40.

Alain JOUNOT, 100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable, AFNOR, Paris, 2010, pp.15-16.

Chris Argyris & Donald A. Schön , Organizational learning: A Theory of action perspective. Addisson Wesley publishing company, USA, 1978, p17.

David .J. Teece, Technological Know-How organizational capabilities and strategic management, World Scientific Publishing, USA, 2008, p211.

David .A.Herrera & Al, A Validation of learning organization as a driver of performance improvement, Microform Edition, USA, 2007, p49

Eduardo Davel, Diane-Gabrielle Tremblay, Formation et apprentissage organisationnel la vitalité de la pratique. Presses de l'université du Québec, Canada, 2011, p31.

Jakki .J. Mohr, Sanjit Senguta, Managing the paradox of inter-firm learning: the role of governance mechanisms, Journal of business & Industrial Marketing, Vol 17 N°4, Elsevier, USA, 2002, p284.

Jaachim .P.Hasebrook, Hermam .A.Maurer, Learning Support systems organizational learning, World Scientific Publishing, USA, 2004, p251.

Jerry L. Wellman, Organizational Learning How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge, PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2009,
Jeery .W.Gilley, Ann Maycunich, Beyond the learning organization, Persus Books Group, USA, 1999, p19.

Juoly O'Neil , ED.D & Victoria J. Marsick, Understanding Action Learning. ANACOM, New York, 2007, p7.

Irena Ali & Al, "Learning in organization", In Encyclopedia of knowledge management. Editor David Schwartz, Idea Group Inc, London, 2006, p592.

Gary W. Piercy, The dimensions of the learning organization as performance indicators, UMI, USA, 2007, p26.

Kenneth A. Megill, Corporate memory records and informaion management in the knowledge age, 2nd Edition, Strauss G mbh, Müncher, 2005, p14,55.

Luca Iandoli, Guiseppo Zollo, Organizational cognition and learning. Information science publishing, USA, 2008, p37.

Lou Van Beirendonck, Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise, éd :de boeck, Belgique, 2006 , pp80- 81

Marie-Hélène Abel, An Organizational Memory Tool for E-Learning, In Building Organizational Memories: Will You Know What You Knew?, Editor: John P. Girard, Information Science Reference, USA, 2009, p248.

Mark E. Nissen, Harnessing knowledge dynamics.IRM Press, USA, 2006,p67

Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization Mastering the 5 elements for corporate learning, second edition, davies-black publishing, usa, 2002, p27.

Michael .J. Marquardt, Optimizing the power of action learning : solving problems and building leaders in real time. FIRST EDITION, Davies-Black Publishing, USA, 2004, p24.

Michael Armstrong, Armstrong's Handbook of human resource management practice. 12th Edition, Kogan page, USA, 2012, p278.

Peter Busch, Tacit Knowledge in organizational learning . IGI Publishing, New York, 2008, p23

Peter M. Senge, The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. PUBLISHED BY DOUBLEDAY, New York, 1999, p133.

Saba khalid, Exploring firm level market knowledge competence and its implications for the speed and success of export expansion, VAASAN YLIOPISTO, FINLAND, 2009, p95.

Silvia Gherardi, Organizational knowledge the texture of workplace learning. Black Well Publishing, USA, 2006, p9.

Shih-Hung Wu & Al, "FAQ-Center edorganizational memory", In **Knowledge Management and Organizational Memories**. Editor: rose dieng-kuntz, nada matta, Springer Science, New York, 2002, p104.

Stephen J.Gill, The manager's pocket guide to organizational learning. HRD Press, Massachusetts, 2000, p29,103.

Yrö Engeström, Hannele Kerosuo, From workplace learning to interorganizational learning and back the contribution of activity theory. Jornal of Workplace learning, Emrald, Volume 19, N°6, USA, 2007, p337.

Yves ENREGLE et Annick Souyet, La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), Arnaud Franel Editions, Québec, 2009, p.12