الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر التعلم التنظيمي على أداء الوظيفي

دراسة حالة بجامعة الوادي

من إعداد الطلبة:

- تومي عصام الدين
- زهرة زغدي
- زكور فرحات راضية
- زين محمد طه

المشرف الرئيسي

د. ربيع بوصبيع العايش

لجنة المناقشة

د. محمد الأسود	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
د. ربيع بوصبيع العايش	أستاذ محاضر "أ" بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
د. رشدي الدبيلي	أستاذ مساعد بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من علمنا أن الحياة كفاح وأن العلم سلاح وأن العمل شرف و نجاح إلى من أخد بيدنا إلى طلب العلم على مر الأيام و الليالي إلى **والدي الغالي**

إلى مدرستنا الأولى إلى من دعائها سر نجاحنا و توفيقنا في الحياة إلى من رعتنا وسهرت من أجلنا الليالي **امي الغالية** التي أكافح من أجاها والطاقة الإجابية والعين التي أراء بها

إلى من تنافس الغيث في العطايا وتسبق الحياء في السجايا

زوجتي الغالية

إلى من تيدأ نفسي بلقائهم ويبسم الثغر لمحياهم

سخير الدين،مهدي محمد،إياد

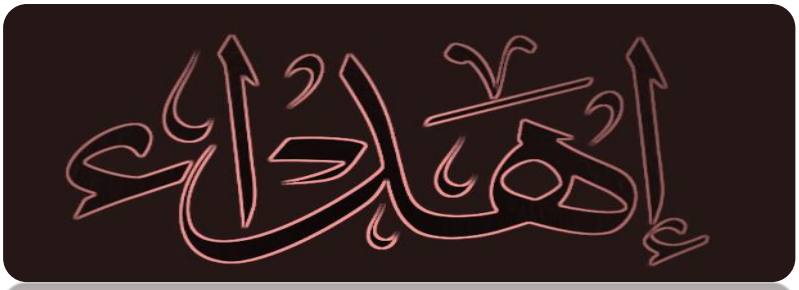
إلى أصحاب القلوب الطيبة و الابتسامات الصادقة إلى من غمروني بالحب و الأمان **أجدادي**

إلى من يسري حبهم في عروقي من أتشارك معهم الدم و الصدق والحنان **إخوتي و أخواتي** وكل عائلة تومي

وإلى الأخ وصديق **زين محمد طه** على مجهودات المبذولة في إنجاز هذا العمل المتواضع وإلى كل من الطالبتنا شاركتاه الأنجاز وإلى الأستاذ المؤطر واساتذة الكلية وإلى مسؤلي إدارة الكلية وعمالها وأعوانها

إلى جميع زملائي في المهنة وكل الأصدقاء والذين تعرفت عليهم بهذه الولاية المجاهدة المضيافة

تومي عصام الدين



إلى مدرستنا الأولى إلى من دعائها سر نجاحي و توفيقي في الحياة إلى من رعتنا وسهرت من أجلنا الليالي **أمي الغالية** التي أكافح من أجاها والطاقة الإجابية التي هي مصدر قوتي والعين التي أراء بها ياربي أرزقها الصحة والعافية

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من علمنا أن الحياة كفاح وأن العلم سلاح وأن العمل شرف و نجاح إلى من أخد بيدنا إلى طلب العلم على مر الأيام و الليالي إلى **والدي الغالي**

إلى أصحاب القلوب الطيبة و الابتسامات الصادقة إلى من غمروني بالحب و الأمان **جدتي**

إلى من يسري حبهم في عروقي من أتشارك معهم الدم و الصدق والحنان **إخوتي و أخواتي**

أخوي لو ضاقت علي الوسيعة لاشفت زوله مرتكي لي تبسمت والله ما حسب حساب الفجيعة دامي بعضيدي لشدايد تحزمت فيه الوفاء مبدا أوانها طبيعه ويفهمني ابصمتي ولو ما تكلمت له في ضميري حفظ عهد وبيعه ولي في ضميره فزعة لا تأزمت هو مسندي بأول حياة الطليعه هو سعد عيني ريف قلبي وربيعه هو العشم لامن في بالي تعشمت هو راس وذخر عمر ووديعه هو النسم لامن بصدري تنسمت يا خوي ماضاقت علي الواسيعه دامك معي حاضر وانا بك تحزمت

إلى الوجوه المفعمة بالبراءة كتاكيت العائلة **يعقوب خويا و أختي**

إلى أستاذي وأخي الأكبر وقدوتنا رغم أنه مشغول لكن لا يبخل علينا في العلم البروفسور ربيع بوصبيع

من هذا المنبر كل شكر وتقدير والأجترام له

إلى أخي الأكبر والصديق الوفي وزعيم الذي لا يبخل علينا بعلمه وبعملة وكان معنا طيلة هذه المدة السيد تومي عصام الدين بكل فخر وإعتزاز أن لدي صديق مثله كل شكر وتقدير

شكرا للأصدقاء الذين يلمسون نبرة التوجع من أصواتنا وصمتنا فلا يناقشوننا وإنما يفتشون عن أمور تسعدنا وتبعث البهجة في نفوسنا

محمد طه زين

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام

على خاتم الأنبياء والمرسلين.

اللهم أجعل هذا العمل خالصا لوجهك الكريم.

إلى من أفتقده ويرتعش قلبي لذكره إلى من فارقني وروحه ما زالت ترفرف في سماء حياتي الى تلك الروح الطاهرة (والدي) رحمه الله.

إلى من كانت الداعمة الأولى والأبدية ملاكي الطاهر من كان وجودها يمدني بالسعي دون ملل التي ظلت دعواتها تضم اسمي دائما معلمتي الأولى دكتورتي الأولى (أمي) محبوبتي وملهمتي أهديك هذا الإنجاز الذي لولاك لم يكن،

أهديك مراحلي وإنجازاتي كلها فالفضل والثناء للمولى ثم لكفاحك لأجلي ممتنة لأن الله اصطفاك من بين البشر أما لي

إلى من سيشاركي رحلة حياة إلى رفيق دربي إلى من راهن على نجاحي واقف خلفي مثل ظلي (زوجي).

إلى من يسعدون لسعادتي ويحزنون لحزني أختي وأخوتي الأعزاء رعاهم الله وعائلاتهم.

إلى كل أهلي وأصدقائي وزملائي حفظهم الله.

راضية زكور

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.

اللهم أجهل هذا العمل خالصا لوجهك الكريم.

إلى من كان دافعا لي في صغري، وملهما لي في كبري إلى **روح والدي الطاهرة**

إلى من حملتني وهنا على وهن، وكانت لي فيض الحنان وينبوع المحبة إلى **والدتي الغالية**

إلى من يسعدون لسعادتي ويحزنون لحزني **أخوتي الأعزاء** رعاهم الله وعائلاتهم

إلى كل **أهلي وأصدقائي وزملائي** حفظهم الله.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

زهرة زغدي

ربي أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا وعلى والدينا وأن نعمل صالحا ترضاه

نحمد الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وأعطانا من القوة والمقدرة ما نحتاج إليه للوصول إلى هذا المستوى، وما توفيقنا إلا بالله ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صاحب الخلق العظيم محمد صلى الله عليه وسلم الذي أدى الأمانة وبلغ الرسالة ونحن على ذلك من الشاهدين

نتقدم بأزكى عبارات الشكر والتقدير والأحترام إلى أخي الأكبر وأستاذي البروفيسور المشرف " **ربيع بوصبيع العايش**"

على كل نصائحه وتوجيهاته القيمة رغم كل انشغالاتة.

من أرقاء الأساتذ وأحسنهم وأخلقهم نتمنى له كل التوفق و رقي إلى مراتب أعلى

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي على أداء الموظفين من وجهة نظر موظفين جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم استمارة استبيان موجهة عشوائيا إلى موظفي بعض الكليات في الجامعة، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة 60 استمارة، وتم اعتماد المنهج الوصفي من خلال التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لوصف وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام برنامج (spss)،

خلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية ما بين التعلم التنظيمي وأداء الموظفين، وهذا نتيجة لأن الموظفين يرون أن هناك تواجد فعلي لهذه التقنيات ومختلف أدواتها على مستوى كلياتهم، كما تسهل هذه العملية مرونة الموظفين الحصول على المعلومة تسهيل متابعة العملية التعليمية والإدارية وغيرها. كما اقترحت الدراسة جملة من التوصيات على ادارة المؤسسة أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بتحفيز كفاءاتها واشراكها في اتخاذ القرار وتحديد الحاجيات التدريبية، وتشكيل فرق العمل القائمة على مبادئ الابداع والابتكار.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي ،مؤشرات أداء الموظفين، جودة الخدمة العمومية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

Abstract:

This study aims to identify the impact of organizational learning on employee performance from the point of view of employees of the University of El Oued. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, a questionnaire was designed directed to employees of some colleges at the university. The number of questionnaires distributed and retrieved reached 60, and it was approved. The descriptive approach through descriptive and inferential statistical analysis to describe and analyze the study data and test its hypotheses using the (SPSS) program. The results of the study concluded that there is a strong direct relationship between organizational learning and employee performance. This is a result of employees seeing that there is an actual presence of these technologies and their various tools on the market. The level of their colleges. This process also facilitates employees' flexibility in obtaining information and facilitating the follow-up of the educational, administrative and other process.

Keywords: organizational learning, employee performance indicators, quality of public service, University of El Oued.

الفهـــرس

الفهرس

الاهداء

الشكر والعرفان

ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة.....أ

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتعلم والتنظيم على أداء الموظفين

تمهيد 2

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي 2

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي 3

المطلب الأول :مفهوم للتعلم التنظيمي 3

أولا: تعريف التعلم التنظيمي 3

ثانيا: أبعاد التعلم التنظيمي 3

ثالثا: نماذج وإستراتيجيات التعلم التنظيمي 5

المطلب الثاني : مفهوم مؤشرات قياس أداء الموظفين 11

أولا : تعريف أداء الوظيفي في المنظمات 11

ثانيا: مؤشرات القياس 12

ثالثا: العلاقة بين التعلم التنظيمي ومؤشرات الاداء الوظيفي 15

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية 18

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي 18

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي 21

أولا: الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي 21
ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي 23
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية 26
المطلب الثالث: مجال الأستفادة من الدراسات السابقة 35
خلاصة الفصل 36

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد: 38
المبحث الأول: الطريقة والأدوات 39
المطلب الأول: تقديم المؤسسة 39
المطلب الثاني: مجتمع الدراسة، العينة وخصائصها 40
أولا: مجتمع الدراسة: 40
ثانيا: عينة الدراسة: 40
ثالثا: حدود الدراسة : 40
المطلب الثالث: تحديد المتغيرات وأدوات جمع وتحليل المعطيات 40
أولا: متغيرات الدراسة: 40
ثانيا: منهج المتبع في الدراسة: 41
ثالثا: أدوات الدراسة 41
المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها 44
المطلب الأول: إختبار صدق وثبات الاستبيان وعرض خصائص العينة 44
المطلب الثاني: نتائج تحليل الاستبيان ومناقشة الفرضيات 49
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور التعلم التنظيمي. 54
خلاصة الفصل: 63

الفهرس

الخاتمة 65

قائمة المراجع: 69

الملاحق: 74

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1_1	الدرسات أثر التعلم التنظيمي على أداء الوظيفي.	25
1_2	المقارنة بين الدرسات الحالية بدراسات السابقة.	33
2_1	درجات الاجابة .	40
2_2	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	41
2_3	معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	42
2_4	معامل الارتباط بين بعد توزيع المعلومات وفقراته	43
2_5	معامل الارتباط بين بعد تفسير المعلومات وفقراته	43
2_6	معامل الارتباط بين بعد الذاكرة التنظيمية وفقراته	44
2_7	معامل الارتباط بين محور الاداء الوظيفي وفقراته	45
2_8	معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل.	45
2_9	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	46
2_10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	47
2_11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.	48
2_12	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالمستوى التعليمي.	48
2_13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بالمؤسسة.	49
2_14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة.	50
2_15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الأول.	51
2_16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد إكتساب المعلومات.	52
2_17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد توزيع المعلومات.	53
2_18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد تفسير المعلومات.	53
2_20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد الذاكرة التنظيمية.	54
2_21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام محور الاداء التنظيمي.	55
2_22	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.	56
2_23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثانية.	57
2_24	ملخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثالثة.	58

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	حلقة التعلم التكيفي من وجهة نظرDaft.	06
02	نموذج Pawlowsk2001 لعملية التعلم التنظيمي.	07
03	مراحل التعلم التنظيمي.	08
04	نموذج اللؤلؤة(Modèle de marguerie)	08
05	علاقة متغيرات الدراسة.	39
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	47
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.	48
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	49
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بالمؤسسة.	50
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة.	51

المقدمة

❶ تمهيد:

في ظل البيئة التنافسية المتزايدة والتغيرات السريعة في عالم الأعمال والديناميكية المتسارعة لنماذج الاعمال، أصبح الارتقاء والتميز من الاهداف الرئيسية لأي مؤسسة لأنه يعتبر معيار بقائها، وهو فطرة بشرية جبل عليها الإنسان، كما يعد حافز قويا يدفع بالفرد للبحث والتطوير والنمو لتحقيق ما هو أفضل دائما، فإن المؤسسة الناجحة هي التي تحاول أن توازن بين مطلبها في التمييز والارتقاء وبين الرغبة الإنسانية في تحقيق الأفضل ، ولا يتم ذلك إلا من خلال تكريس مفهوم التعلم التنظيمي وتقدير أهميته في تحقيق الإبداع والتميز.

بات التعلم التنظيمي ضرورة حتمية للمنظمات الراغبة في تحقيق النجاح والبقاء. فالتعلم التنظيمي هو العملية التي تمكن المنظمات من اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، وتطويرها، ونشرها، وتطبيقها بشكل فعال لتحسين أدائها. وتلعب القيادة والثقافة التنظيمية دوراً محورياً في خلق بيئة تعلم فعالة داخل المنظمات. فالقادة هم المسؤولون عن تشكيل وتوجيه ثقافة المنظمة، ويمكنهم من خلال سلوكياتهم وقراراتهم إما تشجيع أو إعاقة عمليات التعلم. فالقادة الذين يتبنون نهجاً داعماً للتعلم ويشجعون الموظفين على المبادرة والابتكار والتجريب يساعدون على خلق بيئة آمنة للتعلم. هذه البيئة تشجع الموظفين على مشاركة أفكارهم وتجاربهم، وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم، وتعزز التعاون والتواصل بين الأقسام المختلفة. وهو ما يعطي أهمية بالغة للموارد البشرية باعتبارها من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، و التي تلعب دورًا محوريًا في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن هنا تأتي أهمية الاهتمام بالأداء الوظيفي للعاملين، حيث يعكس مدى فعالية المنظمة في استغلال مواردها البشرية بشكل أمثل.

من جانب اخر، تشكل الثقافة التنظيمية البيئة التي يتم فيها التعلم. ثقافة تشجع على التعاون والانفتاح والتواصل الفعال وتقبل المخاطرة المحسوبة، ستدعم عمليات التعلم المستمر. بينما ثقافة تقوم على المنافسة الداخلية والانغلاق وعدم مشاركة المعرفة، ستكون عقبة أمام التعلم الفعال.

لقد أدى الاعتراف بأهمية عملية تقييم الأداء في نجاح المنظمات، واعتبارها أساسًا من أسس العملية الإدارية، إلى قيام الباحثين والأكاديميين والممارسين بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة على أداء العاملين. فاختيار الموظفين ذوي القدرات العالية في العمل وحده لا يكفي لضمان تحقيق الإنجاز المطلوب، حيث يتطلب الأمر عاملًا آخر على المنظمات توفيره، وهو الاهتمام بالأفراد وإيجاد رؤى وسياسات تركز على التعلم التنظيمي، الذي تفتقر إليه مؤسساتنا لتحقيق مستويات عالية من الإنجاز. ووفقًا لـ (Inkpen 1995: 48)، فإن التعلم التنظيمي يعد أحد العوامل المؤثرة في أداء العاملين؛

لذلك، وجب على المنظمات العمل على تطوير قيادات داعمة للتعلم، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع التجريب والابتكار وتقدر قيمة المعرفة والتعلم المستمر. فقط من خلال توفير هذه البيئة الداعمة، يمكن للمنظمات الاستفادة بشكل كامل من التعلم التنظيمي وترجمته إلى تحسينات في الأداء الوظيفي للموظفين

ولتفعيل التعلم التنظيمي بشكل فعال في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، يتطلب الأمر تطبيق مجموعة من السياسات والآليات، بما في ذلك من تطوير نظم معلومات متقدمة، توفير التدريب المستمر للموظفين، وتعزيز ثقافة التنظيم التي تشجع على تبادل المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين الأداء الوظيفي خاصة وتوفير رؤى عميقة تساعد في اتخاذ قرارات فعالة بشكل عام.

❷ **الإشكالية الرئيسية:**

على ضوء هذه الأفكار يمكننا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي؟

❸ **التساؤلات الفرعية:**

في إطار الإحاطة بجوانب الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو دور التعلم التنظيمي في تحسين اكتساب المعلومات في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي؟
2. ما هو دور التعلم التنظيمي في تحسين مشاركة وتبادل المعلومات في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي؟
3. ما هو دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي؟

❹ **الفرضية الرئيسية:**

تتمثل الفرضية الرئيسية لدراستنا في وضع إجابة مبدئية للإشكالية الرئيسية المطروحة:

يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

❺ **الفرضيات الفرعية:**

1. يساهم التعلم التنظيمي في تحسين اكتساب المعلومات في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
2. ليس للتعلم التنظيمي دور في تحسين مشاركة وتبادل المعلومات في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
3. يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

❻ **مبررات اختيار الموضوع:**

لاختيار هذا الموضوع عدة أسباب ومبررات لعل أهمها:

- **أسباب شخصية:**

✓ لفت انتباه المسؤولين في المؤسسات الجامعية الجزائرية نحو التركيز على التعلم التنظيمي باعتباره احد ركائز انطلاقتها نحو الرقمنة واندماجها الاقتصادي في محيطها خاصة مع تبنيها للمؤسسات الناشئة وحاضنات الاعمال.

✓ الاهتمام الكبير من قِبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية بالجودة في قطاع التعليم العالي.

✓ سهولة التواصل مع عينة البحث محل الدراسة.

- **أسباب موضوعية**

✓ الموضوع يدخل في صميم التخصص.

✓ قناعتنا الخاصة بالأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها التعلم التنظيمي في المؤسسة لتطورها ومسايرة التحديات التنظيمية والتكنولوجية في بيئة تنافسية.

❼ **صعوبات الدراسة:**

✓ قصر الفترة الممنوحة لإعداد المذكرة.

- ✓ قلة المراجع التي تناولت الموضوع من حيث ارتباط المتغيرين مع بعضهما البعض.
- ✓ طول مدة الاجابة واسترجاع نسخ الاستبيان من المؤسسة.

❽ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح واقع مساهمة عمليات التعلم التنظيمي تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

❾ أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الحداثة النسبية للموضوع وتجدده خاصة في البيئة محل الدراسة (جامعة الوادي) ، والبحث عن الدور الجوهري لتحسين اداء المؤسسة من خلال عمليات التعلم التنظيمي لموظفيها، كما تظهر الأهمية من خلال حداثة دمج متغيري الدراسة معا، حيث أن الدراسات تناولت المتغير المستقل تارة والتابع تارة أخرى، وأيضا توضيح مدى مساهمة كل عملية من عمليات التعلم التنظيمي مع ترتيب الأبعاد حسب الأهمية. **إضافة الى** ما يلي:

- ✓ يعتبر التعليم العالي والبحث العلمي من الركائز الأساسية التي تساعد في تنمية وتقدم الدول باعتبار التعليم العالي مركز للإشعاع الحضاري.
- ✓ يعتبر التعلم التنظيمي في الوقت الراهن من أهم الركائز في مؤسسات التعليم العالي والتي تؤدي إلى تحسين من جودة هذه الأخيرة.
- ✓ وجوب تغيير الأساليب التقليدية في المؤسسات التعليمية لضمان تقديم خدمات ذات جودة أكبر.

❾ اهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف نختصرها في النقاط التالية:

- ✓ إبراز ماهية التعلم التنظيمي على أداء الوظيفي.
- ✓ التعرف على واقع استخدام التعلم التنظيمي في التعليم العالي والبحث العلمي.
- ✓ محاولة معرفة دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموظفين قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

❿ حدود الدراسة:

- ✓ **الحدود المكانية:**

تم إجراء هذه الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والمالية وكلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية علوم الإنسانية وكلية علوم الطبيعية والحياة وكلية الآداب وكلية التكنولوجيا بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

- ✓ **الحدود الزمنية:**

حدود البحث خلال السنة الدراسية 2024/2023، تم الجانب الميداني في هذه الدراسة في أخر شهر مارس وبداية شهر أفريل 2024.

- ✓ **الحدود البشرية:**

تمثلت الحدود البشرية لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الطبيعية والحياة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب وكلية تكنولوجيا في جامعة الشهيد حمه لخضر بولاية الوادي.

❶❶منهج الدراسة:

من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة واستناداً إلى مشكلة الدراسة، تبين أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

- ✓ المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والأطروحات والمقالات في تكوين الإطار النظري للموضوع.
- ✓ المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال البيانات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين حول أسئلة ومحور الاستبيان وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS vs 25.

❷❶هيكل الدراسة:

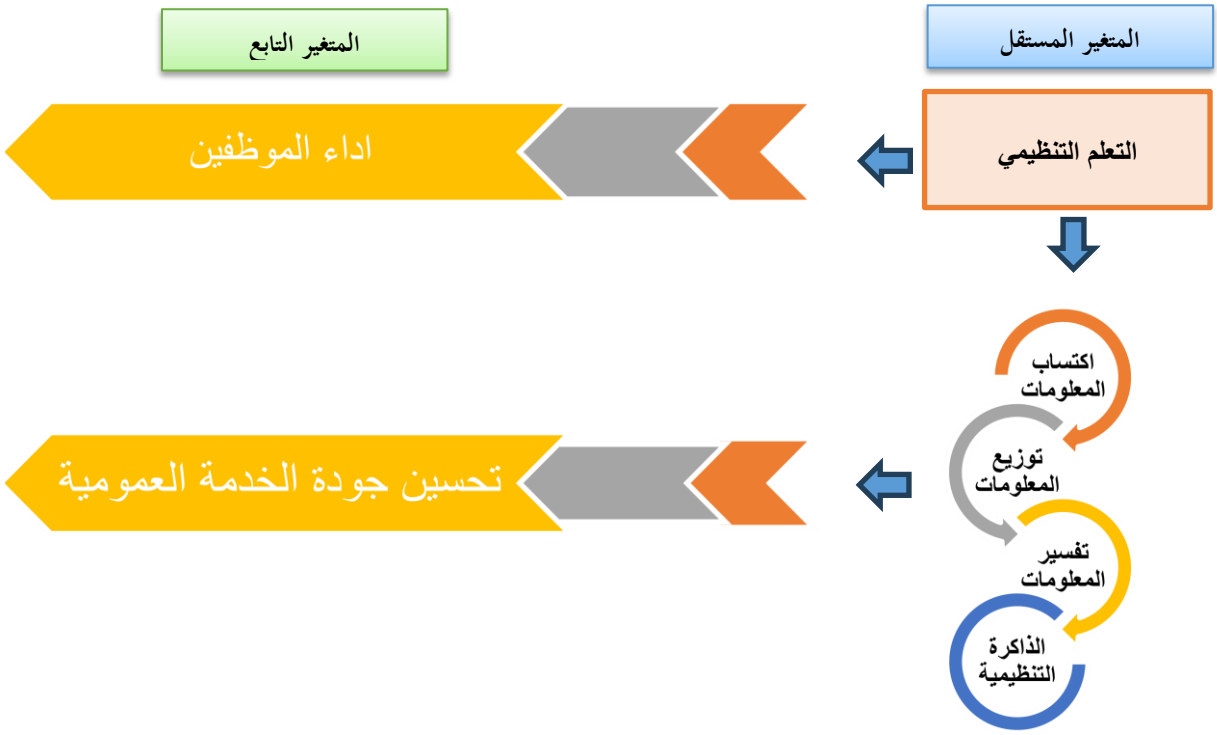
للإجابة على الإشكالية محل الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين يحتويان على:

فيما يخص الفصل الأول خصصناه للأدبيات النظرية والتطبيقية لتعلم التنظيمي على أداء الموظفين، حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول الأدبيات النظرية لتعلم التنظيمي على أداء الموظفين حيث تم عرض فيه مفاهيم أساسية، مميزات وأدوات التعلم التنظيمي من جهة، ومفاهيم، أهمية، متطلبات، مؤشرات ونماذج تقييم التعلم التنظيمي من جهة أخرى. أما المبحث الثاني فقد خصصناه لعرض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع، وكذا المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وتوضيح مجال الاستفادة منها.

أما فيما يخص الفصل الثاني قمنا بثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول طريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة بينما المبحث الثاني تناول تحليل الدراسة في دراسة الحالة والمبحث الأخير تناول نتائج الدراسة.

وقد حاولنا تحويل هيكل الدراسة إلى نموذج كما هو مبين في الشكل التالي:

نموذج هيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على هيكل الدراسة المعتمد

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لتعلم التنظيمي على أداء الوظيفي

تمهيد:

التعلم التنظيمي من بين أبرز العمليات في المؤسسة حيث يساهم في تحقيق الأهداف و اكتشاب الأخطاء التي تقع فيها والعمل على تصحيحها ورصد التغيرات البيئية ومحاولة مسايرتها وإدخال طرق وأساليب إدارية حديثة وجمع المعلومات عن النشاطات التي تحدث داخل المؤسسة وهذا ما جعلها تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية في ممارساتها واعتقاداتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها وذالك لتكيف مع التطورات المتواصلة داخل المؤسسة، ويعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي مؤسسة في الوقت الحالي نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، التنظيمية وغيرها.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي حيث تناولنا من خلاله الإطار النظري لمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتعلم التنظيمي على أداء الوظيفي وتناولنا من خلاله بعض الدراسات السابقة التي تناولت أحد أو كلتا متغيري الدراسة وتم مناقشتها وتحديد الفروقات الجوهرية بينها وبين دراستنا.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي

المطلب الأول :مفهوم للتعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي يمثل عنصر أساسيا في إنجاح المؤسسات في عصرنا الحالي المتغير بسرعة

ويتيح التعلم التنظيمي للمؤسسات الأستفادة من المعرفة والخبرات المتواجدة داخلها وتحويلها إلى تطبيقات عملية تعزز الأبتكار والتحسين المستمر.

أولا: تعريف التعلم التنظيمي

يمكن إدراج مجموعة من التعريفات على النحو التالي:

التعريف رقم 01 :هو عبارة عن عملية إكتساب المعلومات ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات ثم مرجعتها وتنقيحها من حين لأخر.[1]

التعريف رقم 02 : التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونموذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذكرة.[2]

التعريف رقم 03: كما يعرفة البعض على أنه يمثل العمليات الجوهرية لنمو المنظمة وتطورها وبقائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والمتغيرات في محيطها.[3]

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التعلم التنظيمي عملية إستثمار في الخبرات وتجارب المؤسسة والأفراد العاملين، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المؤسسة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، والتي تسعى من ورائها الى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءة افرادها.

ثانيا: أبعاد التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي انعكاسات وآثار إيجابية تنعكس على المنظمة وتؤثر إيجابيا في أعمالها وهي:[4]

[1] _ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الطبعة الأولى سنة 2010 ص15

[2] _ مجلة الأقتصاد الجديد للتعلم التنظيمي كأداة لتفعيل وتعزيز راس المال الفكري في المنظمات، تشويدا كريمة وآخرون، المجلد 12_العدد1(2021) جامعة خميس ميانة الجزائر ص3

[3] _مجلة الأقتصاد الجديد: التعلم التنظيمي في ظل الأدارة المعرفية مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، علة،ص50

[4] سعدي عائشة ،المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز ، دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية، بولاية تيسمسيلت، أطروحة دكتوراه، في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع تنظيم وموارد بشرية، جامعة البليدة 02,2016 ص58 59

1. المستقبل البعيد والقريب :

إذ يتم استشراف في المستقبل وإستحضاره واخضاعه للتحليل والدراسة من أجل وضع الاستراتيجيات الملائمة وتهيئة الوسائل المناسبة للتعامل معه، لضمان البقاء ولأستمرار والنمو ومواجهة التحديات والتحسب لها بشكل دائم

2. البيئة الداخلية والخارجية:

من أجل معرفة القوى الفاعلة والمؤثرة واكتشاف الطاقات الفكرية البشرية ومتطلع له من أهداف وما تتطلب من وسائل لتحقيقها ، حيث يتم رسم السياسات التي من شأنها عمل توازن بين الأهداف والوسائل,وأيضا بين العرض والطلب والتوفيق بين الحقوق والواجبات لتحقيق العدالة في توزيع الدخول وتوزيع الصلاحيات.

3. الموارد والطاقات المتاحة:

وهي كل الموارد والطاقات الكامنة وعناصر القوة والضعف لتعزيز أماكن القوة والتغلب على أماكن الضعف من خلال التدريب وإحضار الوسائل اللازمة لذلك. ووفقا لدراسة" دهام "ود راسة" ماركواردت و رينولدز "هناك أربعة أبعاد أساسية للتعلم التنظيمي وهي كالآتي:

- **1.3. تمكين العاملين:**

وهي إسراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة تصرف وإتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم ، وحل مشكلاتها وتحمل المسؤولية والرقابة[1]

- **2.3. التقنية:**

تعتبر التقنية بمثابة التطبيقات العلمية بجميع العلوم والمعرفة في شتى المجالات وهي بمعنى آخر جميع الطرق التي إستخدمت من قبل الإنسان وما زالت تستخدم كالإخترعات والأكتشافات لإشباع رغباته وتلبية إحتياجاته[2]

[1] حسين مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل ، دراسة حالة في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2013 ص10

[2] حسين مروان عفانة،المرجع السابق ص10

- **3.3. إدارة المعرفة:**

هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها وإختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها ،وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لإ تخاذ القرا رت وحل المشكلات[1].

- **4.3.الثقافة التنظيمية:**

وهي نمط أو طريقة التفكير والسلوك والقيم والأعراف والعادات والتقاليد والرموز والمشاعر السائدة بين الأفراد في المنظمة والتي تؤثر على إتجاهاتهم وأدائهم للأعمال المطلوبة.[2]

ثالثا: نماذج وإستراتيجيات التعلم التنظيمي

I _نماذج التعلم التنظيمي

هذه النماذج تساعد على معرفة كيفية حدوث التعلم التنظيمي فعليا على أرض الواقع، سيتم توضيح أشهر النماذج عبر تسلسلها الزمني: [3]

1. نموذج نيستروم وستاربوك (Nystrom & Starbuck1998):

يتبين في هذا النموذج وجود مجموعة من العوامل التي تخفض من مستوى التعلم مع مرور الوقت، المشاكل تسبب إمتناع المنظمة عن التعلم وتكيفها مع بيئتها، مما يؤدي إلى حدوث أزمة تنظيمية، حيث يمكن للمؤسسات وفق هذا النموذج أن تتعلم صنع قرارات تطور قواعد عمل معيارية فتسهل عملية اتخاذ القرارات المبرمجة، فإذن حققت المنظمة النجاح بهذه القواعد فإن هذا النجاح سيقود إلى الرضا وبالتالي يمكن المدراء من البحث والتعلم من التجارب الجديدة، أما إذا لم تكن القواعد فعالة فإن دلك لا يؤدي إلى تعلم المنظمة.

2. نموذج دافت (Daft 2001):

هذا النموذج دور في التعلم التكيفي الذي يتضمن المراحل: الفعل ،التغذية العكسية والأستشعار ،حيث يهدف هذا النموذج إلى إيصال فكرة أن المنظمة عندها تتحسس لبيئتها تقوم بالاستجابة بفعل ما، ثم تقوم بتصحيح ذاتها، إذا

[1] علي السلمي، الأدارة بالمعرفة ، دار قباء للطباعة ونشر ، القاهرة ،1998.ص17

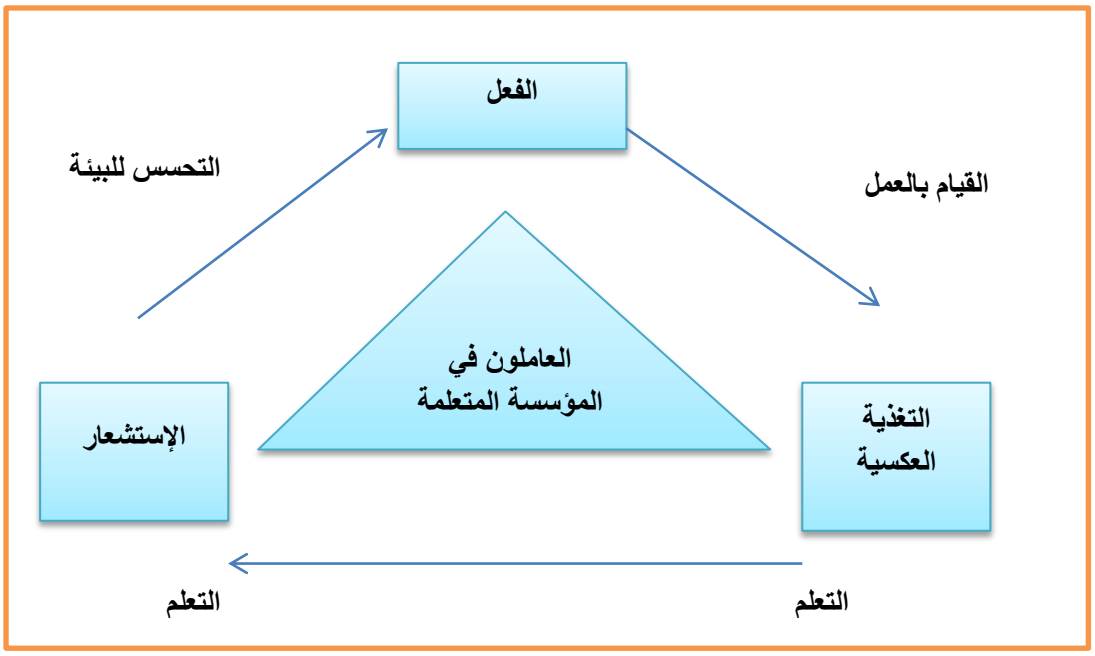
[2] مدحت محمد أبو النصر . بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، اتراك للنشر والتوزيع،القاهرة، 2005ص24

[3] _ أكرم محسن الياسري، "إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة أعمال: تعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز"، الجزاء الثاني،ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016 ص45_54

أشارت التغذية العكسية أن الأفعال السابقة غير مناسبة ،وعندما يحدث ذلك فهذا يشير إلى أن عملية التعلم قد حصلت.

والشكل التالي يوضح تصور لهذا النموذج:

الشكل01 :حلقة التعلم التكيفي من وجهة نظرDaft



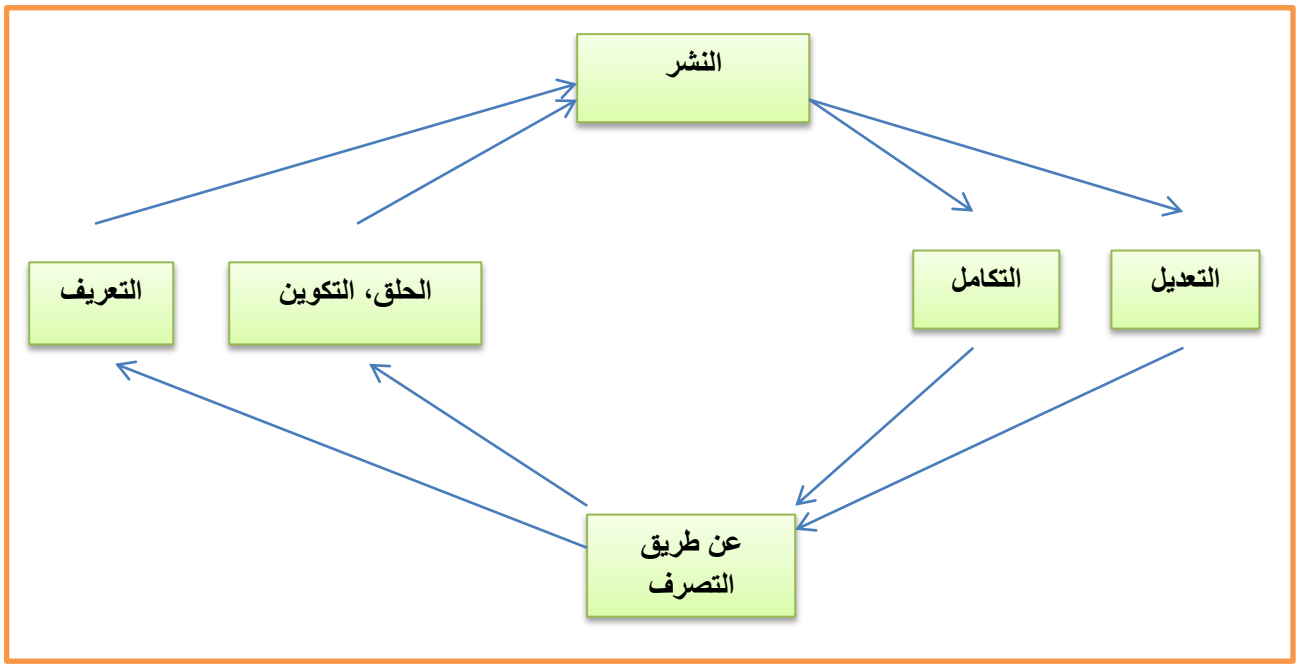
المصدر: أكرم محسن الياسري، "إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة أعمال: تعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز"، الجزاء الثاني،ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016 ص45_54

3.نموذج بولوسكي(Pawlowsky2001)

يتكون هذا النموذج وجود أربع مراحل لعملية التعلم التنظيمي وهي:

- تحديد وتعريف المعلومات التي تبين أنها ذات علاقة بالتعلم أو لتكوين معرفة جديدة عن طريق المزج والدمج.
- بعض صيغ وأشكال تبادل ونشر المعرفة على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة.
- المعرفة يجب أن تكون متكاملة مع أنظمة المعرفة الموجودة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
- المعرفة الجديدة يجب تحويلها ونقلها إلى فعل أو عمل، وأن تطبق بشكل روتينات تنظيمية ليكون لها تأثير على السلوك التنظيمي.

الشكل 02 : نموذج Pawlowsk 2001 لعملية التعلم التنظيمي



المصدر: أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة أعمال: تعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، الجزاء الثاني،ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016،ص40

4.نموذج كربتنر وكاسيدر(kreitner & Cassidy)

هذا النموذج يبين أن المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح والعنصر البشري يعتبر ضمن العناصر الرئيسية في هذا النظام، والتعلم الشخصي للفرد، ويتضمن هذا النموذج ثلاثة مراحل للتعلم التنظيمي هي:

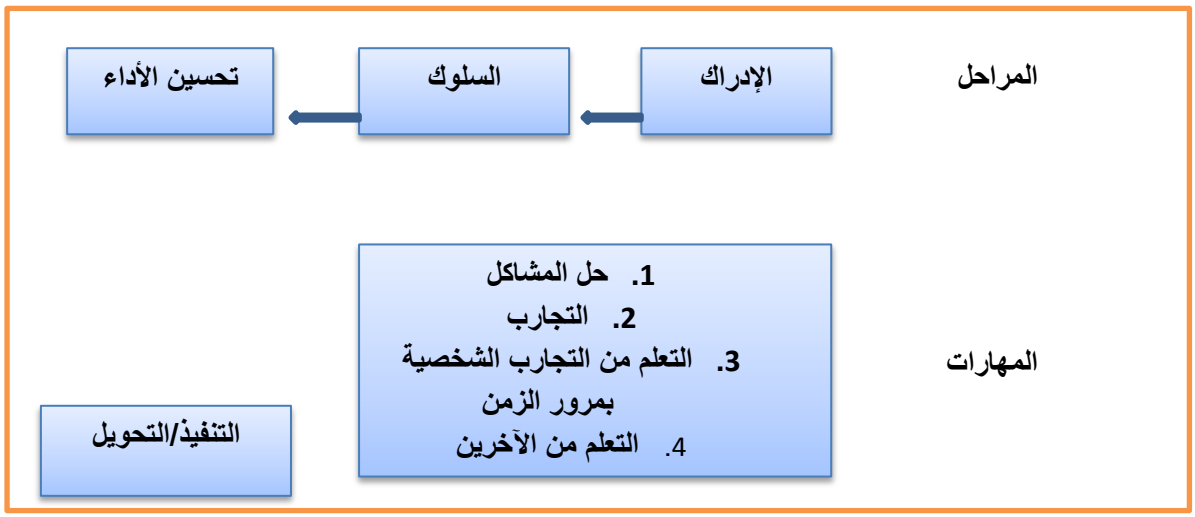
- الإدراك: يتضمن مفاهيم جديدة للتعلم.
- السلوك: يتضمن تطوير مهارات وقدرات جديدة.
- الأداء: يتضمن مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي.

كل هذه المراحل ضرورية لتقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق، كما يتضمن أربع مهارات أساسية تحتاجها المنظمة لخلق وتعلم الأفكار الجديدة بغية تحسين أدائها التنظيمي في الوقت الحالي والمستقبلي [1]

الشكل التالي يوضح هاته المراحل والمهارات الخاصة بهذا النموذج:

[1]_ أكرم محسن الياسري،إيناس عباس الفتلاوي، المرجع السابق ص53

الشكل03: مراحل التعلم التنظيمي.



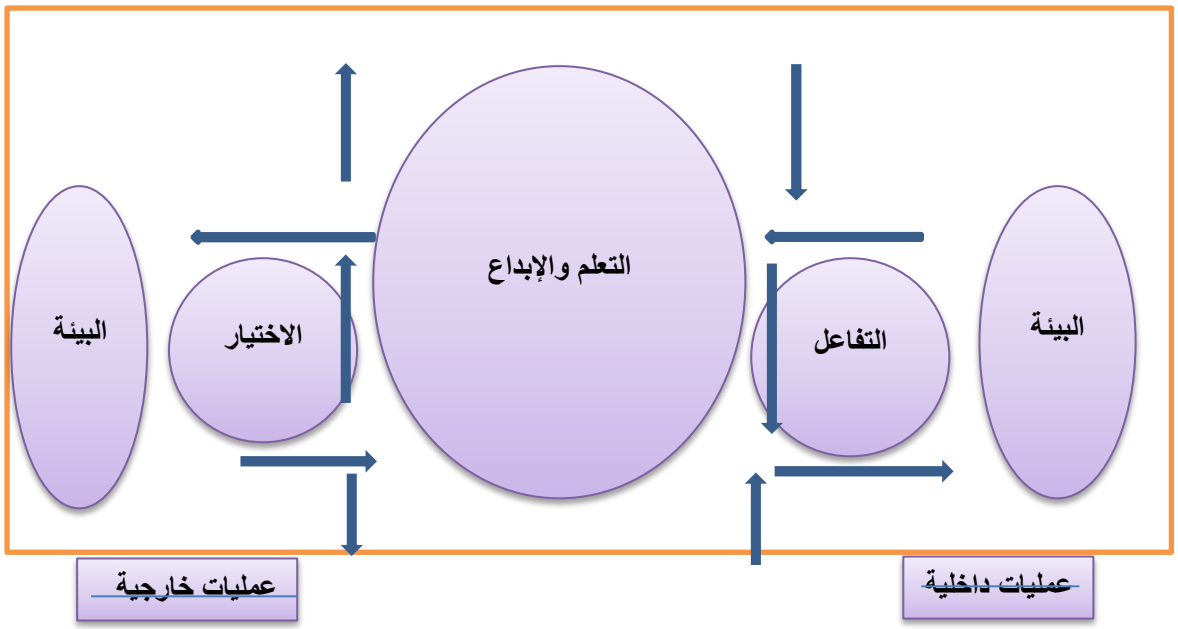
المصدر: أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة أعمال: تعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، الجزاء الثاني،ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016،ص5

5.نموذج اللؤلؤة لتطوير الموارد المعرفية:

هذا النموذج للباحث جين لويس إيرمن (Jean_louis Ermin) ،ويمكن توضيح مكوناته في الشكل التالي:[1]

[1] _ يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات صناعية ، مذكرة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2018،ص64

الشكل04: نموذج اللؤلؤة(Modèle de marguerie)



المصدر: يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات صناعية ، مذكرة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2018،ص64

نلاحظ من خلال الشكل أن الخزين المعرفي يرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة كما يرتبط بالبيئة الخارجية، فالعلاقة مع البيئة الداخلية تتشكل وفق منطلق تطويري مؤسس على التفاعل والتدخل بحيث يمثل تقاسم المعارف ومشاركتها أهم الأنشطة، أما العلاقة مع البيئة الخارجية تتحدد وفق منطلق الاختيار والمفاضلة بين الفرص المتاحة اقتناصها والتعلم منها ،وكذاك التعرف على التهديدات لتجنبها وتقليل مخا طرها، فإن عملية التعلم وتعظيم هذا الخزين المعرفي تتم من خلال التركيز على البيئتين في الشكل نموذج لمشاركة المعارف واقتسامها.

6. نموذج بريتون للوظائف الثماني للتعلم التنظيمي:

إقتراح بريتون نموذج الثماني وظائف للتعلم التنظيمي ، وهو كتالي:[1]

_خلق وتعزيز ثقافة التعلم: تعرف ثقافة التعلم على أنها البيئة التنظيمية التي تمكن، تشجع، تكافئ وكما تستخدم التعلم بين أعضائها على المستوى الفردي والجماعي.

[1] _ عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي،ط1، الوراق للنشر، عمان، 2010،ص27_30

_**تجميع الخبرة الداخلية:** يوجد مصدرين للمعرفة هما: خبرة المؤسسة الداخلية والدروس التي تعلمتها من المؤسسات الأخرى، حيث إن عملية تجميع الخبرة الداخلية وتحويلها إلى دروس يمكن تعلمها بالممارسة كما أنها قابلة للوصول والتحقيق عن طريق الوثائق وتكنولوجيا المعلومات والأتصال.

_**نظم الأتصال:** تتمثل في الأتصالات الرسمية والغير الرسمية التي تساعد على تبادل المعارف وتوفر دعامة للتعلم.

_**آليات وصف الاستنتاجات:** وذلك من خلال الاستعانة بتخصصين في التعلم التنظيمي.

_**تطوير الذاكرة التنظيمية:** من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير نظام خزن الوثائق والمذكرات الداخلية ، وتطوير نظام قواعد البيانات مع إمكانية الدخول إلية.

_**تكامل التعلم مع الاستراتيجية والسياسة:** من خلال توجيه البرامج التدريبية والتكوينية بما يخدم سياسة واستراتيجية المؤسسة.

_**تطبيق التعلم:** وذلك لحل المشاكل الحالية والمستقبلية.

II إستراتيجيات التعلم التنظيمي:

توجد العديد من الأستراتيجيات أو السياسات التعلم التنظيمي التي تمكن المؤسسة أن تتبناها لضمان تطبيق التعلم التنظيمي على أكمل وجه أبرزها:[1]

1. إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر:

توظف المنظمة كل إمكانياتها المادية والبشرية، لتتعلم باستمرار وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجع على تحليل التجارب التي مرت بها ومن ثم الاستفادة منها.

2.إستراتيجية تشجيع التعلم التشاركي:

تتم هذه الأستراتيجية من خلال مجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات، المهارات والاتجاهات، حيث يتعاون الجميع للتعلم كل حسب دورة وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة، حيث يشترك الأفراد في المهام التعلمية من خلال عمليات التخطيط، التصميم، التنفيذ والتقويم.

[1] _يوسف عبايدية،" التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات صناعية" ، المرجع السابق،ص42

3.إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:

تدعم القيادة الناجحة في المؤسسات المعاصرة التعلم على مستوى الفرد والجماعة وحتى على مستوى المنظمة، لذا يعد التعلم جزء من المهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعلية أن يطلق معرفته، أراءه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

4. إستراتيجية المستهدفة والفعلية للتعلم:

تعود هذه الأستراتيجية للباحثان كوين ومنتز برغ من خلال تصميمهم لنموذج يهدف إلى تفسير كيفية التطوير الفعلي الأستراتيجية المؤسسة، كما أن هذا النموذج يميز بين الأستراتيجية المخططة والأستراتيجية الفعلية، حيث أكدا الباحثان على وجود اختلاف بينهما وهو ما أطلقا علية عوامل الفشل أو النجاح الأستراتيجية ودلك من خلال الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ حيث يتطلب إستراتيجية معينة للتعلم التنظيمي.

- ❖ من خلال ما سبق نستنتج أنه لا توجد إستراتيجية واحده يمكن أن تطبقها المؤسسة التي ترغب في التحول إلى منظمة متعلمة في كل الظروف إنما توجد العديد من الاستراتيجيات.

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسة المتعلمة التي تسعى لتطبيق التعلم التنظيمي بين موظفيها وتوفير الجو المناسب لتبادل المهارات والمعارف ماهي إلا نتيجة حتمية للسبب الذي يمثل التعلم التنظيمي

المطلب الثاني : مفهوم مؤشرات قياس أداء الموظفين

يعتبر الأداء الوظيفي معيار أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري، إذ أن تقييم أداء العاملين يسمح للمؤسسة إكتشاف جوانب القوة والضعف للعاملين وبالتالي للأقسام والمؤسسة ككل.

أولا : تعريف أداء الوظيفي في المنظمات

مصطلح الأداء الوظيفي مستمد من الكلمة الإنجليزية To perform والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة Performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل .

وقدم الباحثون العديد من تعريفات الإداء نذكر منها ما يلي:[1]

التعريف رقم 01: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

[1] _ ريم داخل سعيد المحمادي الأبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من جهة نظر الموظفات الإدارايات بجامعة أم القرى مجلة كلية التربية المجلد السنة العاشرة العدد التاسع والعشرون ص88

التعريف رقم 02: عبارة عن المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال العاملين المكلفين بها.

التعريف رقم 03:القدرة على إنجاز المهام والقيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداء من الموظف .

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن الأداء الوظيفي هو ذللك النشاط أو المهارات المبذولة من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا، من أجل إتمام المهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ثانيا: مؤشرات القياس

يعتبر مؤشر قياس الأداء عاملا مساعد في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف الإدارة وهي مقاييس محددة مسبقا من قبل الإدارة لما تريد أن تقيسه(مالية، إدارية، فنية...الخ) وتستخدم للمساعدة في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم.

01_ تعريف مؤشرات القياس

وهي كتالي:[1]

التعريف 01:مؤشرات الأداء الأساسية هي بيانات مبنية على الخصائص الجوهرية للنشاط المنظمة، والتي تقف كمعيار لقياس البيانات الأخرى ذات الصلة.

التعريف 02:مؤشرات الأداء هي تركيب من التقارير والجداول الحسابية والرسوم البيانية ومن الممكن أن تتضمن أرقام مبيعات أو عمليات إنتاجية أو معلومات عن طواقم العمل وعاداتهم وميولهم، أو معلومات آنية عن مستوى الإنجاز.

التعريف03:هي نسب مترابطة تفيد في قياس النشاطات الرئيسية والنتائج في المنظمة، فالتقارير المالية تشير إلى ما قد تم إنجازه على أرض الواقع، بينما مؤشرات الأداء تتضمن النشاطات والأداء بالإضافة إلى بيانات مالية وأخرى حول حالة السوق ، كلها منتظمة معا في إرتباطات وعلاقات محددة، الأمر الذي يعطي صورة واضحة عن مجريات العمل، ويشير إلى المتغيرات ويساعد على التحكم بتأثيراتها.

[1] – عماد كساب" مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق" (نماذج عملية) مجلة العربية للآداب والدارسات الانسانية المجلد الخامس العدد16،ص201

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن مؤشرات القياس أده فعالة للتحقيق مدي تحقيق الأهداف، وإحدى تقنيات قياس نجاح أداء الإدارات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير للإدارات الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إستراتيجيتها ،ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات الإدارات المتعددة(تجهيزات، تقنية ،مباني ،إدارية، إشرافيه،. الخ)، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الإدارات.

02_أهمية قياس المؤشرات

وسيلة لمساعدة رجال الأعمال على تعريف واقنعهم المهني.

- وسيلة مثلى لتقدير مدى فعالية العمل والقدرات الكافية عن المنظمة.
- وسلة لتحديد الفرص ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة.
- جزء لا غنى عنه من القياس المعياري.
- "إن كل ما يتم قياسه فعلا، يتم بالتالي تطويره"، بدون قياس لن تكون هناك من قرار أو تنفيذ صحيحين.
- كذاك تلعب مؤشرات الأداء أدوار أخرى فمن الممكن أن نعتبرها وسيلة مباشرة لمقارنة الأداء(المقارنة المرجعية) أو كما يسميه معجم المصطلحات الإدارية القياس المقارن المرجعي.
- هناك قاعدة تقول "ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله، وتطويره والتحكم فيه ونحن نقول (كل ما ليس له مقياس لا يمكن أن يقاس، ولا يمكن التحكم في إدارته ،ولا ضبط جودته ، ولا التنبؤ بمخاطرة، ولا القدرة على تحسينه وتطويره!) وهنا تكمن قاعدة القياس الأداء ،حيث توضح هذه القاعدة الذهبية بجلاء أهمية عملية القياس والتقويم في العملية الإدارية.

03_أنواع مؤشرات قياس الأداء

وهي كتالي :[1]

✓ **مؤشر قياس الفاعلية:** تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها ولقد عرفت فاعلية المؤسسة بأنها قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذاك تحدد الفاعلية بأنها قدرة المؤسسة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة.

[1] _ عماد كساب المرجع السابق ص205

✓ **مؤشر قياس الكفاءة:** هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفاعلية أو الأهداف، حيث يبين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية.

✓ **مؤشر قياس الإنتاجية:** تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة ويري(حمود وفاخوري 2001) أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات(المنتج) وبين(المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان لطريقة قابلة للمقارنة ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوى كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكياتها أو نوعية إنتاجها سلع أم خدمات وتعني الكفاءة الإنتاجية

إنتاجية أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات بإستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات

إنتاج قدر محدد من المخرجات بإستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات .

✓ **مؤشر قياس الجودة:** وتتمثل في الموصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها المنظمة في منظور إرضاء العملاء، وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية iso9001 كما يلي:

"مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرة على تلبيتها" وبقدر ما يكون المنتج ملبيا للحاجات والتوقعات، نصفة منتجا جيدا أو عالي الجودة أو رديئا.

✓ **مؤشر قياس التنافسية للمؤسسات:** يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، ودالك بتطوير سلع وخدمات ذات نوعية جيدا تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص أنها" القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشاءات الأخرى.

✓ **مؤشر قياس الإنجاز:** وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك نسبة العمال المستفيدين من منهجية العمل في شكل فرق.

عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد إقتراحات التحسين لمقدمة.

✓ **مؤشر قياس النتائج:** تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة أو قيمة محققة وتقيس درجة تقق أو عدم تحقق الهدف في شكل مستوى النشاط أو تكاليف هامش محقق وما إلى ذلك ومن أمثلة مؤشرات النتائج:

_كمية المنتجات المباعة

_الحصة السوقية

_عدد الطلبات المتحصل عليها

_عدد العملاء المعالجين

_عدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة.

✓ **مؤشر القياس الوسائل:** وهي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن امثلتها.

_ساعات العمل المباسرة/ وحدات منتجة.

_حجم الموارد الاولية المستهلكة/ وحدات منتجة.

✓ **مؤشر القياس البيئة:** تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول البيئة عمله من توجيه أعماله بشكل صحيح ، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على اساس عوامل خارجية كأسعار الموارد الأولية ، وتطور معدلات الفائدة وغيرها

ثالثا: العلاقة **بين التعلم التنظيمي ومؤشرات الاداء الوظيفي**

يساهم التعلم التنظيمي على إكساب الموارد البشرية مجموعة من المهارات، حددها "ديبر كوفمان" في كتابه تعليم المستقبل كما يلي: [1]

- الوصول الى المعلومات : الرؤية، التجربة، أراء الخبراء.
- فعالية الأتصال: من خلال التدريب على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة وأساليب وطرق الأتصال الرسمي والغير الرسمي.
- وضوح التفكير: ويقصد به المنطق الاستثنائي الرياضيات، الأطر العلمية لحل وتحليل المشكلات بشكل إبداعي.
- فهم البيئة الداخلية: حيث يمكن التعلم الموارد البشرية من فهم رسالة المؤسسة وغايتها، بالإضافة الى أهدافها الأستراتيجية وسياساتها وقواعد ونظم العمل فيها.
- فهم المجتمع الخارجي: وتتمثل في فهم المغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية المعاصرة.

[1] _مركز الدراسات الاستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية" الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة" مركز الدراسات الاستراتيجية ،عدد،30 جدة ، المملكة العربية السعودية،2012،ص.36

كما يساعد التعلم التنظيمي على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية : [1]

- يعمل التعلم التنظيمي على توفير جميع المتطلبات التي تجعل الموارد البشرية قادرة على اكتساب المعرفة بشكل مستمر وتمكنهم من الأستفادة منها لتحسين أدائهم.
- تمكين الموارد البشرية من التفاعل مع المعلومات الكثيرة وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل، بحيث لا يقتصر دورهم على نقل المعرفة فقط بل يتجاوزها الى التفاعل معها وإستغلالها في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية.
- يساهم التعلم التنظيمي في إكساب المورد البشري المهارات اللازمة مما يؤدي الى ارتفاع مستوى الثقة لديه.
- يساعد التعلم التنظيمي على تعديل سلوك المورد البشري وزيادة قدرته على معالجة المشاكل التي تصادفه أثناء العمل.
- يكتسب المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي معارف ومهارات جديدة تمكنه من تقديم إبتكارات جديدة.
- يساهم التعلم التنظيمي في تزويد العاملين بالموارد والتقنيات اللازمة التي تساعدهم في النفاذ إلى قنوات الأتصال والحصول على المعلومات المناسبة.
- يعمل التعلم التنظيمي على زيادة قدرة الموارد البشرية على إنجاز الأهداف.
- يحضر الموارد البشرية للتغيير المحتوم الذي ينجم عن الأهداف وأساليب العمل.

❖ كما أن التعلم التنظيمي يغرس الأتجاهات الإيجابية وتطوير سلوك الموارد البشرية

وذلك كالتالي[2] :

1. تعليم المورد البشري إستغلال قدراته في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة.
2. تعليم المورد البشري كيفية فهم الأشياء الجديدة وإدراك مضمونها، وتجنب الخوف منها وعدم مقاومتها بل العكس تحديها.
3. تعليم المورد البشري كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة، حيث يعلم الفرد كيف ينقل هذه المواقف والظروف الى عقله بشكل صحيح.
4. تهيئة المورد البشري معنويا و نفسيا و خلق له دافعية حنو التعلم.

[1] _ ليلي غضبان، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية المؤسسة الاقتصادية"– دراسة ميدانية بمجمع صيدال،– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة(1) باتنة،الجزائر،2018،ص.153

[2] _ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: البعد الإستراتيجي.ط1،دار وائل لنشر وتوزيع، عمان 2005،ص448_449.

5. إتاحة الوقت الكافي للمتعلم لكي يطبق ما تعلمه و يلمس التأثري الذي أحدثه تعليمه يفرفع مستوى أدائه والتأكد بعد ذلك من فاعلية تطبيق ما تعلمه.
6. تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمور أي فهم الأمور العامة المشتركة مع الاخرين.
7. تعليم المورد البشري كل جديد و متطور يحتاجه في تأدية واجباته الحالية والمستقبلية.
8. خلق الدافعية لدى المورد البشري و تحفيزه لكي يستفيد من المواد التعليمية المخصصة له.
9. تعليم المورد البشري نظام التفكري حتى يتمكن من دراسة المسائل و تحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة بينها للوصول إلى إستنتاجات حولها.
10. تعليم المورد البشري كيف يعمل ضمن فريق وحثه على مناقشة زملاءه حول المشاكل التي تصادفه من أجل إيجاد حلول لها بطريقة جماعية.
11. يجب تعليم المورد البشري مواد تعليمية قابلة للتطبيق أي لا تكون مجرد نظريات لا يمكن نقلها للواقع.
12. يجب على المنظمة توفري الدعم المادي والمعنوي لمواردها البشرية وتوفير الجو المناسب لإنجاح البرامج التعليمية وتمكين العمال من تطبيق ما تعلموه منها.

وفي الأخير يمكن القول أن أداء الموظفين هو سلوك والإنجاز والنتائج المحققة أما بالنسبة لتقييم الأداء هو عملية مستمرة وشاملة لكل فرد أو موظف في المؤسسة لتأكد من قدرته في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفتة وتحقيق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

سنعتمد عرض الدراسات السابقة على تقسيمها الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

أولا_الدرسات العربية المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1_ دراسة عبد المالك جيجيق و سارة عبيدات " واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية جامعة(SOTRAMEST) باجي مختار ، عنابة الجزائر، 2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر من خلال قياس أثر المرتكزات الأساسية المدعمة لإكساب و تقاسم المعارف في ممارسة التعلم الفردي ، الجماعي ، و على المستوى الكلي للشركة لتحقيق أهداف الدراسة، اقترح الباحثان نموذجا يتكون من المتغيرات المستقلة المتمثلة في) مرونة الهيكل التنظيمي ، القيادة المشجعة على التعلم التنظيمي بمسؤولياته الثلاثة(و قد وزعت استبانة على عينة مكونة من 263 عامل أي نسبة 60 % من مجتمع الدراسة ، و قد تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و الأساليب الإحصائية الملائمة ، و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة لإكساب و تقاسم المعارف و مستويات ممارسة التعلم التنظيمي و بنا ء ا على ذلك توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتفعيل التعلم التنظيمي و تعزيزه بصفة ديناميكية و متواصلة .[1]

2_ دراسة بلقاسم جوادي " التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين " ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط ، رسالة ماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،تخصص علم النفس العمل و التنظيمي ، قسم العلوم الاجتماعية بسكرة ، الجزائر، 2015 .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي و تمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط و هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي ، و لتحقيق أهداف الدراسة انتهج الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استبيان ، و شمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط و البالغ عددهم) 327 (عامل ، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها) 111 (وزعت عليها أداة الدراسة ، و قد تمكن الطالب من استرجاع) 95 (منها كانت الاستبانات الصالحة للدراسة) 92 (استبيان ، و قد استعان الطالب الباحث بالأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ، و معاملات الإرتباط ألفا كرونباخ و بيرس ون و اختبار) T test (و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و تحليل التباين

[1] عبد المالك جيجيق ، سارة عبيدات ، واقع ممارسات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST)، عدد 14 ، مجلة الباحث ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2014 .

الأحادي ، و قد جاءت نتائج الدراسة تفيد وجود علاقة إرتباطية بين التعلم التنظيمي و تمكين العاملين ، و جاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا ، مما يعكس دور فعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة و الحرية و شعور العمال و تنمية مستوى التمكين لديهم .[1]

3_ دراسة (حمدان والقطب والخشالي،2013) بعنوان(أثر استراتيجية التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي)

تهدف الدراسة إلى قياس مدى أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان، وجمعت البيانات اللازمة لها من عينة بلغ عددها(243) فردا عن طريق الاستبانات، أهم النتائج التي توصلت لها هي وجود مستويات متقاربة لتطبيق المستشفيات لأستراتيجيات التعلم التنظيمي(التعلم بالتأكيد على الكفاءة، التعلم بالتأكيد على الابتكار ،التعلم بالتأكيد على التوجهات، التعلم التنظيمي على المهنة، التعلم بالتأكيد على التركيز)،إلى وجود أثر معنوي لأستراتيجيات التعلم التنظيم في الأداء التنظيمي لهذه المستشفيات.[2]

4_دراسة حمد بن قبلان آل فطيح " عالقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الجهزة الامنية

"أطروحة دكتوراه ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الأدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم ألمنية ، 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على إسهام تطبيقات القيادة التحويلية في تحقيق التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة[3] مقارنة على المديرية العامة الأمن العام و المديرية العامة للجوازات بالرياض ، حيث تناولت الدراسة مفهوم القيادة و القيادة التحويلية و التعلم التنظيمي و الفرق بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة ، و قد إستندت الدراسة في مقاربتها المنهجية على المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات الميدانية و السلوب الوثائقي و التحليلي لبناء الخلفية العلمية و الإطار النظري للدراسة ، و قد تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض و البالغ عددهم 521 ضابطا ، و قد خلصت الدراسة إى النتائج التالية :

_توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة .

_توفر ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة .

_وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية و التعلم التنظيمي .

[1] _ دراسة بلقاسم جوادي " التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين " ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط ، رسالة ماجستير في علم النفس ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،تخصص علم النفس العمل و التنظيمي ، قسم العلوم الإجتماعية بسكرة ، الجزائر، 2015 .

[2] _أ.د .أحمد محمد فتحي عجوه استراتيجيات التعلم التنظيمي وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على موظفات أمانة منطقة الرياض مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية _جامعة الفيوم العدد السابع ص193

[3] _ حمد بن قبلان آل فطيح " عالقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الجهزة الامنية "أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم إلدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم ألمنية ، 2013

5_دراسة(الرشيدي، 2009) بعنوان " أثر فاعلية تطبيق وظايف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، وتكون مجتمع الدراسة من (650) موظفا يعملون في إدارات الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية متوسط ، وأن هناك دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.[1]

ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1_دراسة Dimovski & Skerlavaj 2006 وفيها تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تبذل جهوداً أكبر لتحقيق مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي تحقق زيادةً في مستوى ثقة الموظفين بقيادة المنظمة وتحسيناً في كفاءة عمل المنظمة، كما تحقق مستوى أعلى من الانتماء لدى عامليها وتخفيض تكلفة اليد العاملة مقارنة بمتوسط الصناعة وتحقق أيضاً درجة رضا أعلى لدى العاملين ودرجة أعلى من المرونة لدى موظفي الشركة.[2]

2_دراسة 200 Chen : يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الدراسة التوصل إلى صياغة نموذج للتعلم التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى تقديم نموذج للتعلم التنظيمي يتكون من تسعة أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها وهي: إكتشاف الفرص والتحديات البيئية الداخلية والخارجية و خلق وإبداع أفكار جديدة للتعامل معها، وبعد ذلك يجري الاختيار من بين الأفكار المبتكرة للتعامل مع المتغيرات ثم ننتقل إلى مرحلة تنفيذ البديل المقترح أو المختار كما تُنقَلُ الأفكار والتجارب عبر المنظمة وبعدها يأتي نظام التأمل والتفكير من خلال مراجعة الأعمال التي انتهت [3]واستخلاص المعرفة من التجارب السابقة وبعدها تُكتَسب المعرفة، أي تُحدد وتُكتَسب المعرفة الضرورية من البيئة الخارجية وفي النهاية هناك المساهمة في المعرفة من قبل المنظمة وأخيراً بناء الذاكرة التنظيمية.

[1]_ أ.د .أحمد محمد فتحي عجوه استراتيجيات التعلم التنظيمي وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على موظفات أمانة منطقة الرياض مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية _جامعة الفيوم العدد السابع ص192

[2]_ Skerlavaj, M & Dimovski, V. Influence of organizational Learning organizational Performance from the Employee perspective: The Case of Slovenia. Management, V. 11, N.1, 2006

[3] _Chen G. an organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices. Management Decision .V43, N 4.2005

3_دراسة 2005. Sharma & Khandekar كان الهدف من هذه الدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الأستراتيجية والميزة التنافسية للمنظمة، وقد أكدت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.[1]

4_ دراسة (HO،2008) بعنوان العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وأثرهما في الأداء التنظيمي .

أجريت هذه الدراسة في(21) شركة من شركات التكنولوجيا في تايون، وركزت الدراسة على إختيار العلاقة بين أربعة أبعاد وهي: التعلم الذاتي ،التعلم التنظيمي، قدرات إدارة المعرفة ،والأداء التنظيمي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن التعلم الذاتي يؤثر بشكل مباشرة في التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى تأثير التعلم التنظيمي وقدرات إدارة المعرفة المباشرة في الأداء التنظيمي.[2]

5_دراسة Skerlavaj & Dimovski2006 تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تبذل جهوداً أكبر لتحقيق مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي تحقق زيادةً في مستوى ثقة الموظفين بقيادة المنظمة وتحسيناً في كفاءة عمل المنظمة، كما تحقق مستوى أعلى من الانتماء لدى موظفيها وتخفيض تكلفة اليد العاملة مقارنة بمتوسط الصناعة وتحقق أيضاً درجة رضا أعلى لدى الموظفين ودرجة أعلى من المرونة لدى موظفي الشركة. [3]

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

أولا: الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي

1_دراسة أحمد بني عيسى ورياض ابازيد 2014 :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني، حيث تم توزيع 325إستبانة على عينة الدراسة من الموظفين في البنوك الأردنية(التجارية والإسلامية)، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وأن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام تأثيرا على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.[4]

2_دراسة شنافي نوال 2014:

[1] _ Khandekar, A & Sharma, A. Managing human resource capabilities for sustainable16 competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organizations. Education & Training. V. 47, N8/9.2005

[2] _أ د أحمد محمد فتحي عجوة استراتيجيات التعلم التنظيمي وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي المرجع السابق ص192

[3] _ الدكتور أيمن حسن ديوب أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 29 العدد الثاني- 2013 ص128

[4] _أحمد محمد بني عيسى، رياض أبازيد، "دور الألتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"2014

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيرين الدراسة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة حيث تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم ،حيث تم إستعادة90 منها، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور معنوي للمتغيرات المستقلة الخاصة بتسيير المهارات(تحديد المهارات ، تطوير المهارات ،تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشرية ، حيث تحصل متغير تسيير المهارات على نسبة 70,80% من المتغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري[1]

3_دراسة يوسف حسن ادم بشير بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا _دراسة 2015 بحث تكميلي لنيل درجة الماجيستر في إدارة الأعمال حيث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته، أهم العوامل المؤثر على أداء الموظفين في المؤسسات العامة والخاصة، وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، فيما جاءت فرضيات الدراسة في أن نظام الحوافز له دور كبيرة في زيادة الأداء ،ومدى تأثير ظروف بيئة العمل على أداء العاملين واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذللك لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأستاذة الأكاديميين والموظفين الإداريين في كلية الإمارات للعلوم التكنولوجيا وتم توزيع الاستبيان على عدد(110) فرد وهم عدد الأفراد الذين يعملون فيها وتحصل الباحث على (81)فرد ، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء، وأن هناك علاقة دات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز الحوافز والأداء، وأوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة، وتحسين سلم الرواتب المعمول بها بتحسين الزيادة السنوية على الراتب حتى يتم رضا العاملين عن وظائفهم.[2]

4_دراسة (البطاينة،2016)بعنوان:" أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي :دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/محافظة اربد".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على متحسن الأداء الوظيفي للموظفين في البنوك التجارية محافظة اربد/الأردن، يتكون مجتمع الدراسة من فئتين، المدراء والموظفين بالمستويات الإدارية الادنى في البنوك موضوعة البحث، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من87مفردة، واختيار الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على العينة التي تم تحيدها وتطبيق برنامج التحليل الإحصائي(SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تلك الاستبانة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة

[1] _ شنافي نوال، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية"_ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة،2014.

[2] _ يوسف حسن ادم بشير بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا _دراسة 2015 بحث تكميلي لنيل درجة الماجيستر في إدارة الأعمال.

إحصائية بين استراتيجيات مجالي التوظيف والتدريب والتطوير وبين تحسن أداء الموظفين في حين كانت العلاقة بين استراتيجية التعويض وزيادة الأداء بمستويات متدانية عن المجالين السابقين.[1]

5_دراسة(المطيري، 2016)بعنوان:"أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في تبوك".

هدفت الدراسة إلى أثر الأستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للموظفين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك وقد تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من افراد العينة المكونة من(158)مفردة لقياس وجهات نظرهم وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت الدراسة عند إختيار ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، بأن الاختيار والتعيين قد احتل المرتبة الأولى في مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في حين أن جودة العمل جاء بالمرتبة الأولى في مستوى تطبيق الأداء الوظيفي، وبالنتيجة فقد توصلت إلى جودة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى الوظيفي في الدوائر الحكومية في تبوك.

ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي

1_ دراسة (أوتوكو وآخرون،2013)

" Effect of Training Dimensions on Employee s Work Performance A Case of Mumias Sugar Company in kakamega County"

هدفت الدراسة لقياس أثر أبعاد العملية التدريبية المتمثلة ب(تقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج وتقييم نتائجها المتحققة) على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة مومياس للسكر في مقاطعة كاكاميغا الكينية، اعتمدت الدراسة على بيانات التي تم جمعها من خلال الا ستبانه والمقابلات الشخصية، حيث تكونت عينة الدراسة من6مدراء للشركة، و101 موظف لمستويات إدارية أدنى مختلفة، تم تحليل ومعالجة البيانات المستردة بالاعتماد على الاحصاء الوصفي بما الانحدار الخطي المتعدد.

[1] _ الدكتور محمد أنس شمسي و الدكتورة سلوى عبد الخالق أحمد الغامدي، "أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي(دراسة حالة شركة المجدوعي القابضة) _ مجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات،المجلد الثالث العدد 35، 2022 سبتمبر ص199,200

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من متغيرات العملية التدريبية(الاحتياجات التدريبية،محتوى البرامج التدريبي،تقييم البرنامج التدريبي) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة المذكورة، وأن العلاقة طردية بين تحسن جوانب العملية التدريبية وتحسن الأداء. [1]

2_دراسة (كيفا،2015)

" lnfluence of Human Ruman Ruesource Management Practices on the Performance of Employees in Research lnstitutes in kenya"

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة ب(تخطيط الموارد البشرية، الأستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا ، وقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المتكونة من 986 موظفا في جميع المعاهد موضوعية الدراسة، حيث تم توزيع 760 استبانة على عينة عشوائية طبقية، وتم استرداد 200 استبانة صالحة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي(spss) لتحليل البيانات الكمية والنوعية وكذلك الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة وتوظيفها، تدريبها. لوجود علاقة قوية إيجابية ذات الدلالة الإحصائية بين تلك الممارسات وبين أداء العاملين في مراكز البحوث.[2]

3_دراسة (TRAMRAIN 2004)

عنوان الدراسة: لربط بين بيئة العمل المشروع وأثره في الأداء الوظيفي_درس القيادة الفريق، في الولايات المتحدة الأمريكية:

هدفت الدراسة إلى تحديد جوانب القوة في أداء العاملين وتأثير قادة الفريق في بيئة العمل، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصممت أكثر من أداة الجمع البيانات تمثلت في قوائم بيئة العمل استبانة المعرفة أداء قادة الفريق في العمل ،وبلغ عدد العينة76فريقا من فرق العمل العاملة في قطاع تقنية المعلومات الولايات المتحدة الامريكية، وتوصل الباحث إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين البيئة العمل في ايجابيا ته وسلبياته وبحسب طبيعته. [3]

[1]_ Otuko .A.H.Chege.K.&.Douglas.M.2013.Effect of training dimensions on employee s work performance:a cas of mumias sugar company in Kakamega County.lnternational journal of Business and Managemen lnvention 2(9) 138149

[2]_ Kepha. A.O.2015 .lnfluece of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research lnstitutes in kenya,Doctoral dissertation .Cardiff Metropolitan University

[3] _ Tramrain. H. jlinmages af pragect environmance lessons fer taem leadersrip .nlernational of project management 2014

4_دراسة (SCROOB 2000)

عنوان الدراسة: الشخصية والأداء الوظيفي في الظروف غير الروتينية

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية لدى مدراء بعض المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت العينة الدراسة من (212)مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بعض المؤسسات التربوية . وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الشخصية التي تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تقلل من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء وتسهل الأداء الوظيفي.

وبنيت هذه الدراسة أن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تزيد من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء وتعيق أداءهم الوظيفي.[1]

5_دراسة(TOWAJJ 2000)

عنوان الدراسة: استطلاع العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في الجودة الحياة، في الولايات المتحدة الأمريكية.

استطلعت هذه الدراسة العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في جودة الحياة وتكونت عينة الدراسة من(314)معلما ومعلمة موزعين على(22) مدرسة في إحدى الولايات المتحدة الأمريكية، وتم في هذه الدراسة إجراء مجموعة من المقابلات معلمين ومعلمات لاستطلاع تصوراتهم حول جودة الحياة والعلاقة مع الأداء الوظيفي لهم، وخلصت الدراسة إلى أن العوامل المساهمة في الجودة الحياة هي: العلاقة الأسرية، النشاط البدني، ووقت الفراغ، الإسهام القيم في العمل.

وبينت الدراسة أن المتطلبات الضرورية الجودة الحياة والتميز في الأداء الوظيفي للمعلمين هي:وجود التزام نمط حياتي متوازن، وجود علاقات داعمة، المشاركة في الأنشطة البدنية، وجود فاعلية ونجاعة في أدوار العمل.

وتوصلت الدراسة إلى أن عدم توفر الموازنة في العوامل السابقة ستؤدي إلى ضغوط وإجهاد في العمل ويؤثر من تم تأثير سلبيا على الأداء الوظيفي ومن هنا تبرز الحاجة للتدريب مدراء يقيمون جودة الحياة.[2]

[1] _ Scroob .crristin persamalitg and job performance under _ routine condition . 200

[2] _Towajj nadia,srelagr,explaring tre relationsrhp betwelen excellence in job perfomance and excellence crualitg of life 2000

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

جدول رقم (01): الدراسات أثر التعلم التنظيمي على أداء الموظفين

رقم	اسم الباحث	عنوان الدراسة	طبيعة العينة	المنهج	الأهداف	النتائج
1	**عبد المالك جيحيق وسارة عبيدات**	واقع التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر	تكونت العينية من 263 عامل أي نسبة 60%من مجتمع الدراسة	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	الهدف من هذه الدراسة هو معرفة واقع التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة لإكتساب وتقاسم المعارف ومستويات ممارسة التعلم التنظيمي وبناء على ذلك توصى الدراسة بضرورة الإهتمام بتفعيل التعلم التنظيمي
2	**بلقاسم جودي**	التعلم التنظيمي وعلاقتة بتمكين العاملين	تكونت العينة من327 عامل إختيرت منهم عينة بسيطة بلغ عدد مفردتها 111	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	الهدف من هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين وجاء مستوى التعلم التنظيمي

						متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا
3	**حمدان والقطب والخشالي**	أثر استراتيجية التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي	تكونت العينة من 243 فرد عن طريق الأستبانات	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان	توصلت النتائج إلى وجود مستويات متقاربة لتطبيق المستشفيات لاستراتجيات التعلم التنظيمي (التعلم بالتأكيد على الأبتكار، التعلم التأكيد على الكفاءة)
4	**دراسة حمد بن قبلان آل فطيح**	عالقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية	تكونت العينة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض و البالغ عددهم 521 ضابطا	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	هدفت الدراسة إلى التعرف على إسهام تطبيقات القيادة التحويلية في تحقيق التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة الأمن العام و المديرية العامة للجوازات بالرياض	ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية _ توفر سلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة .
5	**Dimovski & Skerlavaj**	العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي	/	تم إعتماد المنهج	تهدف في تحقيق مستوى أعلى من	توصلت الدراسة إلى أن

				الوصفي	الانتماء لدى عامليها و تخفيض تكلفة اليد العاملة مقارنة بمتوسط الصناعة وتحقق أيضاً درجة رضا أعلى لدى العاملين ودرجة أعلى من المرونة لدى العاملين الشركة	الشركات التي تبذل جهوداً أكبر لتحقيق مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي تحقق زيادةً في مستوى ثقة الموظفين بقيادة المنظمة وتحسيناً في كفاءة عمل
6	**Chen**	صياغة نموذج للتعلم التنظيمي	/	تم إعتماد المنهج الوصفي	الهدف الرئيسي في هذه الدراسة التوصل إلى صياغة نموذج للتعلم التنظيمي	توصلت الدراسة إلى تقدي نموذج للتعلم التنظيمي يتكون من تسعة أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها وهي: اكتشاف الفرص والتحديات البيئية الداخلية والخارجية و خلق

						وإبداع أفكار جديدة للتعامل معها
7	**Sharma & Khandekar**	العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الأستراتيجية والميزة التنافسية للمنظمة	/	تم إعتماد المنهج الوصفي	الهدف من هذه الدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الأستراتيجية الميزة التنافسية للمنظمة	وقد أكدت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
8	**HO**	العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وأثرهما في الأداء التنظيمي	اجريت الدراسة على 21 شركة من شركات التكنولوجيا في تايوان	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	الغاية من هذه الدراسة هو العلاقة بين التعلمم التنظيمي وإدارة المعرفة وآثرهما في الأداء التنظيمي	توصلت الدراسة الى ان التعلم الذاتي يؤثر بشكل مباشرة في التعلم التنظيمي ، بإضافة إلى تأثير التعلم التنظيمي وقدرات إدارة المعرفة المباشرة في المباشرة في الأداء التنظيمي
9	**أحمد بني عيسى ورياض ابازيد**	معرفة دور الالتزام التنظيمي تحسين أداء الموظفين في القطاع المصرفي الأردني	تم توزيع 325 إستبانة على عينة الدراسة من الموظفين في البنوك الأردنية	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في	ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور

					القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني	الألتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني
10	**شنافي نوال**	دور تسيير المهارات في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيرين الدراسة	ولتحقيق ذلك تم الأعتماد على المقابلة والأستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة حيث تم إختيار إطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم،حيث تم إستعادة90 منها	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيرين الدراسة	وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور معنوي للمتغيرات المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات ، تطوير المهارات ، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشرية
11	**يوسف حسن ادم بشير**	أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجي	وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأستاذة الأكاديميين والموظفين الإداريين في كلية الإمارات للعلوم التكنولوجيا وتم توزيع الأستبيان على عدد(110) فرد وهم عدد الأفراد	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته، أهم العوامل المؤثرعلى أداء الموظفين في المؤسسات العامة	توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء، وأن هناك علاقة دات دلالة

			الذين يعملون فيها وتحصل الباحث على (81)فرد		والخاصة، وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء	إحصائية بين نظام الحوافز الحوافز والأداء، وأوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة، وتحسين سلم الرواتب المعمول بها بتحسين الزيادة السنوية على الراتب حتى يتم رضا العاملين عن وظائفهم
12	**البطاينة**	أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي	يتكون مجتمع الدراسة من فئتين، المدراء والموظفين بالمستويات الإدارية الادنى في البنوك موضوعة البحث،وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 87مفردة، واختيار الا ستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على العينة التي تم تحيدها وتطبيق برنامج التحليل الإحصائي(SPSS)	إعتماد المنهج الوصفي التحليلي	هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على متحسن الأداء الوظيفي للموظفيين في البنوك التجارية محافظة اربد/الأردن	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استرتيجيات مجالي التوظيف والتدريب والتطوير وبين تحسن أداء الموظفين في حين كانت العلاقة بين ايستراتيجية التعويض وزيادة الأداء بمستويات متدانية

			لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تلك الاستبانة			عن المجالين السابقين
13	**أوتوكو وآخرون**	لقياس أثر أبعاد العملية التدريبية المتمثلة ب(تقييم وتحديد الإحتياجات التدريبية تصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج وتقييم نتائجها المتحققة) على الأداء الوظيفي للموظفين	إعتمدت الدراسة على بيانات التي تم جمعها من خلال الأستبانه والمقابلات الشخصية، حيث تكونت عينة الدراسة من6 مدراء للشركة، و101 موظف لمستويات إدارية أدنى مختلفة، تم تحليل ومعالجة البيانات المستردة بالاعتماد على الاحصاء الوصفي بما الانحدار الخطي المتعدد.	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	هدفت الدراسة لقياس أثر أبعاد العملية التدريبية المتمثلة ب (تقييم وتحديد الإحتياجات التدريبية تصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج وتقييم نتائجها المتحققة) على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة موميا‌س للسكر	توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من متغيرات العملية التدريبية(الأحتياجات التدريبية، محتوى البرامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي) على الأد الوظيفي للعاملين ف الشركة المذكورة، وأن العلاقة طردية بين تحسن جوانب العملية التدريبية وتحسن الأداء
14	**كيفا**	بيان تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة ب(تخطيط الموارد البشرية، الأستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا	وقد تم تصميم إستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المتكونة من 986 موظفا في جميع المعاهد موضوعية الدراسة، حيث تم توزيع 760 إستبانة على عينة عشوائية طبقية، وتم استرداد 200 استبانة صالحة	تم إعتماد المنهج الوصفي التحليلي	هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة ب(تخطيط الموارد البشرية، الأستقطاب والتعيين التدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في	توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة وتوظيفها، تدريبها. لوجود علاقة قوية إيجابية

					كينيا ،	ذات الدلالة الإحصائية بين تلك الممارسات وبين أداء العاملين في مراكز البحوث.
15	RAMRAIN	لربط بين بيئة العمل المشروع وأثره في الأداء الوظيفي_ درس القيادة الفريق، في الولايات المتحدة الأمريكية	وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصممت أكثر من أداة الجمع البيانات تمثلت في قوئم بيئة العمل استبانة المعرفة أداء قادة الفريق في العمل،وبلغ عدد العينة76فريقا من فرق العمل العاملة في قطاع تقنية المعلومات الولايات المتحدة ا لأمريكية	تم إعتماد المنهج الوصفي التحليلي	هدفت الدراسة إلى تحديد جوانب القوة في أداء العاملين وتأثير قادة الفريق في بيئة العمل	وتوصل الباحث إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين البيئة العمل في إيجابياته وسلبياته وبحسب طبيعته
16	SCROOB	الشخصية والأداء الوظيفي في الظروف غير الروتينية	وقد تكونت العينة الدراسة من (212) مديرا ومديرة تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من بعض المؤسسات التربوية	تم إعتماد المنهج الوصفي التحليلي	هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية لدى مدراء بعض المؤسسات التربوية الولايات المتحدة الأمريكية	وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الشخصية التي تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تقلل من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء وتسهل الأداء الوظيفي

الجدول رقم(02):يوضح المقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة:

	الدراسة الحالية	**الدراسات السابقة**
من حيث المتغير	حاولت هذه الدراسة إيجاد أثر التعلم التنظيمي على أداء الموظفين بالضبط في التعليم العالي والبحث العلمي	كل الدراسات السابقة تناولات متغيري الدراسة معا.
من حيث العينة	تناولت الدراسة عينة مكونة من 60 موظف من 06 كليات المتمثلة في :كلية العلوم الأقتصادية والتجارية وعلوم تسيير وكلية العلوم الأنسانية والأجتماعية وكلية العلوم الطبيعة والحياة وكلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية الأداب وكلية التكنولوجيا .	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة الحجم وكانت اما أكبر أو أصغر من عينة الدراسة الحالية.
من حيث المكان والزمان	تمت الدراسة الحالية في جامعة الشهيد حمه لخضر ولاية الوادي سنة 2024.	تمت هذه الدراسات في عدة دول أجنبية وعربية .
من حيث نوع القطاع	تم إختيار قطاع التعليم العالي والبحث العلمي لتطبيق هذه الدراسة.	تنوعت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع

المطلب الثالث: مجال الأستفادة من الدراسات السابقة

يتمثل مجال الأستفادة من الدراسات السابقة في ما يلي:

_ساهمت الدراسة إلى الوصول إلى الشخصية التي تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيمية والمرونة تقلل من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء الوظيفي .

_ توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين البيئة العمل في إيجابيا ته وسلبياته وبحسب طبيعته.

_ساهمت الدراسة إلى أن هناك حاجه لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة وتوظيفها وتدريبها.

_توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة لإكساب وتقاسم المعارف ومستويات ممارسة التعلم التنظيمي وبناء على ذلك توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتفعيل التعلم التنظيمي.

_توصلت الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم وضع مجموعة من التعريفات للتعلم التنظيمي وأداء الموظفين وقياس أداء وذلك لتسهيل تحليل وضمان وضوح مفاهيمي له، كما سعى هذا الفصل أيضا إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي لكل من الفرد والمؤسسة لاعتباره وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في حل المشاكلها والتجارب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغير وتمكين العاملين من تتبع الأخطاء وإكتشافها، كذلك توضح حاجة المنظمة إلى التعلم التنظيمي ومختلف أنواعه والمراحل التي يمر به.

ومن الأهداف الأخرى لهذا الفصل هي توضيح مختلف آثار التعلم التنظيمي التي ساهمت في تحقيق الفهم الكامل، حيث أن كل أثر جمع مجموعة من الإنعكاسات والأثار الإيجابية التي تعود على المؤسسة وتؤثر ايجابيا في أعمالها ، كما ركز على شرح أدوات التعلم التنظيمي وأهم الأستراتيجيات التي يمكن للمنظمة تطبيقها في كل ظروف من أجل إحداث التعلم التنظيمي واختيار الأفضل والأنسب لها للقيام بأعمالها، وفي الأخير تم التطرق إلى نماذج عملية التعلم التنظيمي وأهم الفروق بينها والتوجه نحو إستثمار أفضل لصالح المؤسسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

تناولنا في الجزء النظري المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي على أداء الموظفين، والدور الذي تلعبه هذه الأدوات في تحسين جودة الأنتاج، وسنحاول من خلال الدراسة الميدانية إسقاط هذا الواقع بصفة تطبيقية على مجال الدراسة المتمثل في جامعة حمة لخضر بالوادي، وبعدها وصف عام للمنهج المتبع في الدراسة من حيث المجتمع والعينة، والتطرق إلى أداة الدراسة المستخدمة، وأخيرا تحليل النتائج.

وقد تم تجسيد ذلك خلال ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات إجراء الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة التعليم العالي بالجزائر ولتحقيق هذا الهدف اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالإعتماد على الأسلوب التطبيقي لمتضمن استخدام عدد من الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية ذات العلاقة بالموضوع، وتم التطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من النقاط الأساسية تتمثل أهمها في:

- تقديم عام عن المؤسسة.
- مجتمع الدراسة وعينتها.
- المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على معلومات.
- الطريقة الإحصائية المستعملة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

جامعة حمه لخضر الوادي واحدة من مؤسسات التعليم العالي، أنشأت كملحقة للمعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 وانطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1995/1996 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لسنتين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين: إدارة أعمال وتجارة دولية.

تم ترقيتها إلى المركز الجامعي بالوادي سنة 2001بموجب المرسوم التنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يحوي خمسة معاهد.

أنشئت جـــامعة الـوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-243 و المؤرخ في 4 جوان 2012 الموافق لـ 14 رجب 1433.

تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمه لخضر تبعا للمقرر رقم 01/14 مؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية ، حيث لم تزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2016/2015 إلى تعداد من الطلبة يفوق الـ 20000 مع ما يزيد عن 700 أستاذ مقسمين عبر سبع كليات و معهد للعلوم الإسلامية : كلية التكنولوجيا ، كلية العلوم الدقيقة ، كلية علوم الطبيعة و الحياة ، كلية الأداب واللغات ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية .

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة، العينة وخصائصها

أولا: مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع مجموع المفردات التي تشترك في مجموعة من الخصائص، " وهو كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة "[39] وعلى هذا الأساس يتمثل مجتمع دراستنا الحالي في مجموعة موظفين جامعة حمه لخضر بالوادي.

ثانيا: عينة الدراسة:

يقصد بها الفئة المفردة المستهدفة بالدراسة وهي فئة تمثل مجتمع البحث أي مجموعة جزئية منه ، و في بحثنا الحالي تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من الموظفين أربع كليات بجامعة حمه لخضر بالوادي ، متمثلة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، كلية علوم التكنولوجيا ، كلية علوم الطبيعة و الحياة و كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية و وكلية الأداب واللغات هذا في مختلف الأطوار : تقني وتقني سامي الليسانس ، الماستر و الدكتوراه ، وقد تم اختيار هذه العينة نظرا لكبر حجم المجتمع من جهة ومن جهة أخرى لدراسة التباين في اتجاهات رأي عينة الدراسة حول الموضوع بالرجوع إلى الخصائص الديموغرافية ، الكلية و الطور الدراسي ،و تم حصر مجتمع الدراسة على جميع موظفي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، وقد وزعت (60) إستمارة واسترجعت كلها أي أن نسبة الاستجابة (100%).

ثالثا: حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في:

المجال البشري: (60) موظف من جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

المطلب الثالث: تحديد المتغيرات وأدوات جمع وتحليل المعطيات

أولا: متغيرات الدراسة:

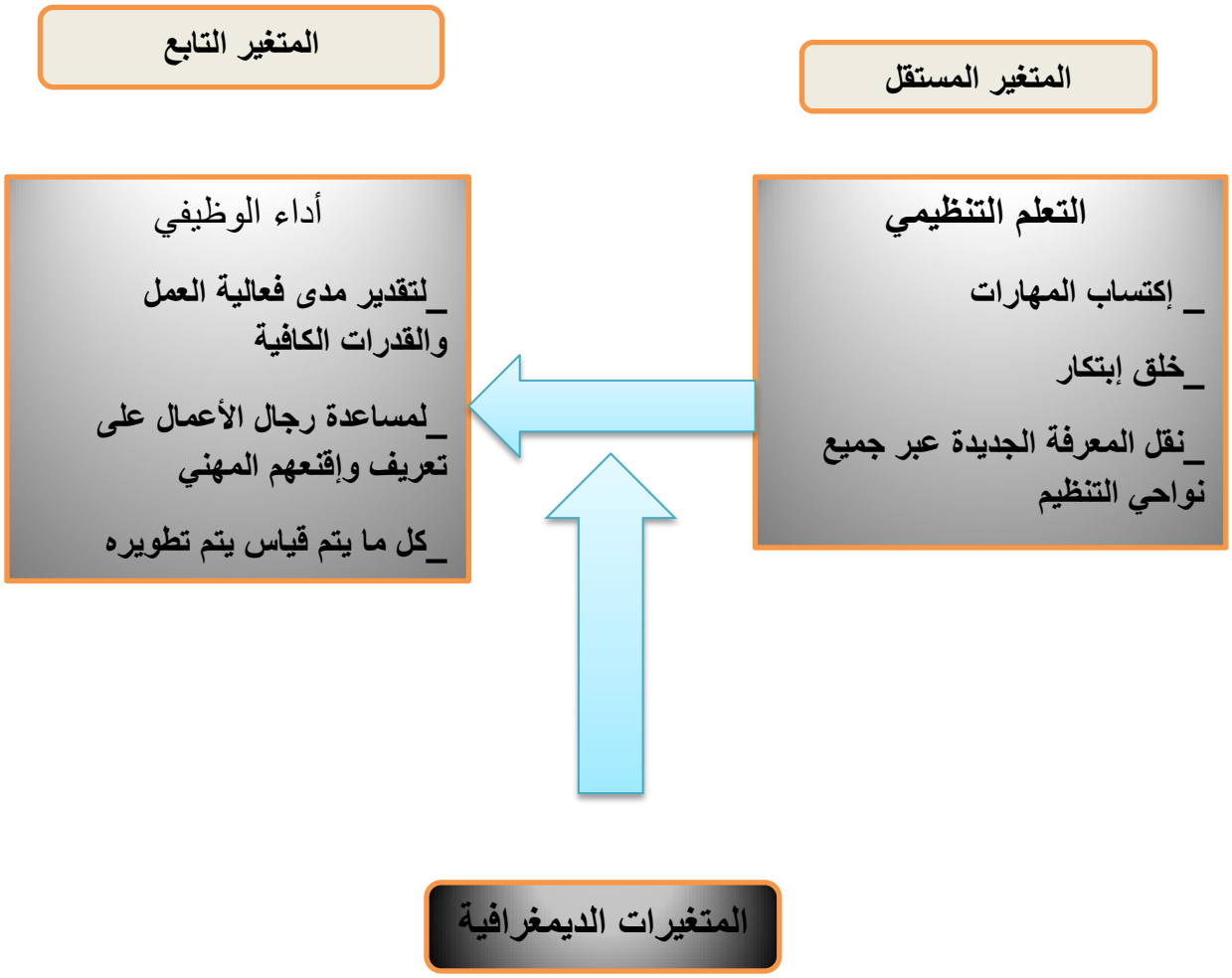
متغيرات الدراسة ما يقبل القياس كمي كان أو كيفي، وأهم ما يميز المتغيرات هي عنصري التأثير والتأثر، حيث نقوم من خلال دراستنا بتحديد العلاقات بين المتغيرات ونبين أثر إحداها على الآخر، ومن خلال إشكاليتنا البحثية نميز متغيرين هما:

_المتغيرالمستقل: التعلم التنظيمي.

_ المتغير التابع: أداء الوظيفي.

[39] _محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر ،عمان، 1999 ص 84

الشكل رقم(05):علاقة متغيرات الدراسة



ثانيا: منهج المتبع في الدراسة:

قام الباحث باعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يلاءم طبيعة البحث الحالي ، كون هذا المنهج كما يؤكد (مرسي 1994 ، ص 270) يقوم بوصف ما هو كائن تفسيره ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة و السائدة... كما لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، ولكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، فمن خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وسنحاول في هذا البحث تعرف على أثر التعلم التنظيمي على أداء الموظفين –دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

ثالثا: أدوات الدراسة

للحصول على البيانات والمعلومات لأجل الوصف تم الاعتماد على المقالات، مجالات العلمية أجنبية كانت أو عربية بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات والرسائل الجامعية التي تطرقت لمتغيرات البحث، بغية إثراء الجانب النظري من الدراسة.

1_ الأستبيان: يعتبر الاستبيان من الأدوات المباشرة في البحث والحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لموضوع الدراسة، هو بذلك يسمح بجمع المعلومات وإجراء الدراسة في أقرب وقت وتكاليف أقل وجودة أوفر، حيث اعتمدنا في دراستنا عليه كأداة أساسية لجمع البيانات، بغية تحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها ومعرفة جملة الروابط بين أثر التعلم التنظيمي على أداء الوظيفي العمومية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

1_1 :تصميم الأستبيان: من أجل دراسة أثر التعلم التنظيمي على أداء الوظيفي للمؤسسة العمومية في شقيها الإداري والتعليمي بمؤسسة التعليم العالي وبالعودة إلى الإطار النظري للدارسة والدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع، مع الاستعانة بأساتذة جامعيين في الاختصاص، قمنا بتصميم استبيان، حيث تكونت استمارةالاستبيان من قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية ويحتوى على الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المؤسسة، نوع الوظيفة.

القسم الثاني: اثر التعلم التنظيمي على اداء الموظفين:

المحور الأول: التعلم التنظيمي، وتكون من 04 ابعاد محددة كما يلي:

البعد الأول: اكتساب المعلومات، وتكون من 08 فقرات محددة من 01 الى 08.

البعد الثاني: توزيع المعلومات، وتكون من 08 فقرات محددة من 09 الى 16.

البعد الثالث: تفسير المعلومات، وتكون من 05 فقرات محددة من 17 الى 21.

البعد الرابع: الذاكرة التنظيمية، وتكون من 05 فقرات محددة من 22 الى 26.

المحور الثاني: الاداء الوظيفي، وتكون من 08 فقرات محددة من 27 الى 34.

1_2: مقياس الدراسة (طريقة التصحيح) : تم تصميم الأسئلة الخاصة بالدراسة على أساس النوع المغلق المحدد للإجابة حتى يسهل على المستجوبين إعطاء تقديراتهم بسهولة، ونظرا لطبيعة الموضوع فقد استخدمنا إستبيان وهو ما سهل ترميز الإجابات بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يمكن للمستجوب اختيار واحدة من البدائل الخمس المتاحة والتي تتراوح ما بين موافق بشدة إلى غاية غير موافق بشدة والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول الرقم (03) : درجات الاجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

أما فيما يتعلق بالحدود التي إعتمدتها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، لتحديد درجة التأثير حددنا خمسة مستويات (منخفض جدا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا) باتباع المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات.

طول الفئة = (5-1) / 5 = 5/4 = 0.66 .

وتم تقسيم السلم إلى كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(04):قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الرضا	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1,79 إلى أقل من 2.58	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,58 إلى أقل من 3,38	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,38 إلى أقل من 4,18	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,18 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

1. **_3: تحليل البيانات:** من أجل تحليل الإجابات المتحصل عليها من خلال ردود المستجوبين فقد تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.26، وقد أعطيت درجات الاستجابة بالترتيب من 5 لموافق بشدة إلى 1 بالنسبة غير موافق بشدة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث نقوم بتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسةإحصائية حيث نقوم بحساب وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من خلال محاور الاستبيان ونستعرض خلاله دراسة صدق وثبات الأستبانة ونتناول أيضا مناقشة النتائج والإجابة على الفرضيات الموضوعة لغرض التأكد من صدقها أو خطأها.

المطلب الأول: إختبار صدق وثبات الاستبيان وعرض خصائص العينة

1_صدق المحكمين :

الصدق من أهم الخصائص السيكو مترية لأدوات جمعا لبيانات كونه يتحقق من أن هذه الأداة تقيس فعلا ما وضعت من أجله، وتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وثباته.
وللتأكد من صدق اختبار جودة حياة العمل المصمم ، قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجوعة من أساتذة يدرسون في قسم علوم التسيير في جامعة الوادي، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث :

_مدى قياس البعد للمتغير

_مدى قياس الفقرات للبعد

_عدد الفقرات في كل بعد

_ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات

_طلب البديل في حالة عدم الموفقة

وبعد إسترجاع إستمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات و كذلك تم اضافة مجموعة من البنود لبعض الأبعاد وتحصلنا في الأخير على اثر التعلم التنظيمي على اداء الموظفين –دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

2_الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) :

تم حساب صدق الاستبيان ايضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي لـ بيرسون (Pearson)بين الفقرات والدرجة الكلية لكل بعد، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية:

جدول رقم(05): معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.718	دال عند 0.01
02	0.711	
03	0.685	
04	0.700	
05	0.709	
06	0.790	
07	0.812	
08	0.917	

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (08/08) من المجموع الكلي الممثلة لبعد اكتساب المعلومات وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد اكتساب المعلومات.

جدول رقم(06) : معامل الارتباط بين بعد توزيع المعلومات وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	0.711	دال عند 0.01
10	0.786	
11	0.829	
12	0.782	
13	0.586	
14	0.895	
15	0.748	
16	0.767	

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي(08/08) من المجموع الكلي الممثلة لبعد توزيع المعلومات، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد توزيع المعلومات.

جدول رقم (07) : معامل الارتباط بين بعد تفسير المعلومات وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	0.903	دال عند 0.01
18	0.704	
19	0.853	
20	0.653	
21	0.750	

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة ولبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (05/05) من المجموع الكلي الممثلة لبعد تفسير المعلومات وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد تفسير المعلومات.

جدول رقم (08): معامل الارتباط بين بعد الذاكرة التنظيمية وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	0.798	دال عند 0.01
23	0.711	
24	0.800	
25	0.827	
26	0.813	

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (05/05) من المجموع الكلي الممثلة لبعد الذاكرة التنظيمية، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد الذاكرة التنظيمية.

جدول رقم (09) : معامل الارتباط بين محور الاداء الوظيفي وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
27	0.404	دال عند 0.01
28	0.838	
29	0.815	
30	0.803	
31	0.759	
32	0.774	
33	0.485	
34	0.785	

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة ومحورها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (08/08) من المجموع الكلي الممثلة لمحور الأداء الوظيفي، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور التعلم التنظيمي	0.856	دال عند 0.01
محور الاداء الوظيفي	0.742	

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد المحاور الدالة هي (02/02) من المجموع الكلي الممثلة لاستبيان اثر التعلم التنظيمي على اداء الموظفين وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي للاستبيان.

3_ثبات الأستبيان :

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

الجدول (11):معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
محور التعلم التنظيمي	0.850
محور الاداء الوظيفي	0.895
الاستبيان ككل	0.812

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.812) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

4_ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إستخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) لتفريغ البيانات ومعالجتها واعتمدت من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرارت** : التكرارات تعني تكرار الأشياء أو الأحداث بشكل متكرر أو متتالي، في العديد من السياقات، يمكن أن تشير التكرارات إلى نمط متكرر يحدث في مجال معين، يُستخدم مصطلح "التكرارات" لوصف العملية التي تتكرر فيها نفس العملية أو القيم بشكل متكرر.
- **النسب المئوية:** تشير إلى النسبة المئوية أو النسبة المئوية التي تستخدم لتمثيل العلاقة بين جزء من الشيء والكل.
- **المتوسط الحسابي**: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل مجال والاستبيان.
- **الانحراف المعياري**: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو فقرة.
- **إختبار الإنحدار الخطي البسيط**: لاختبار مدى أثر العبارات الواردة في الاستبانة

المطلب الثاني: نتائج تحليل الاستبيان ومناقشة الفرضيات

I. _تحليل نتائج الاستبيان

القسم الأول : البيانات الشخصية

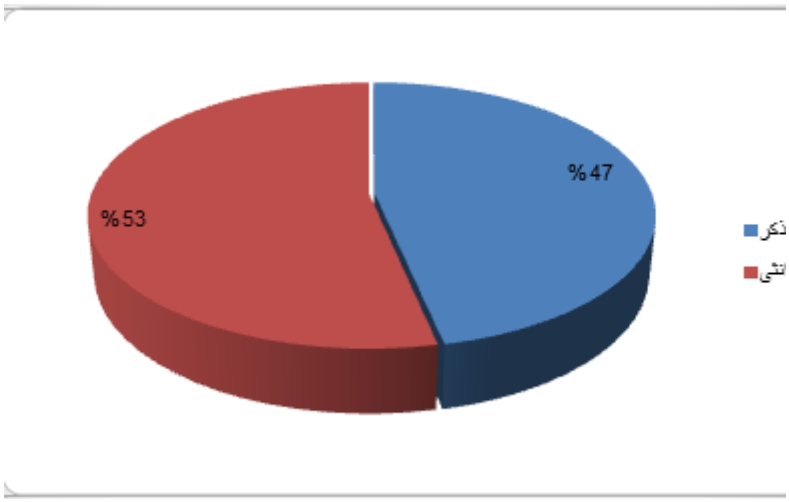
1_ حسب الجنس :

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	28	47
انثى	32	53
المجموع	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من الاناث عددهم 32 بنسبة 53% يليها الذكور عددهم 28 بنسبة 47%.

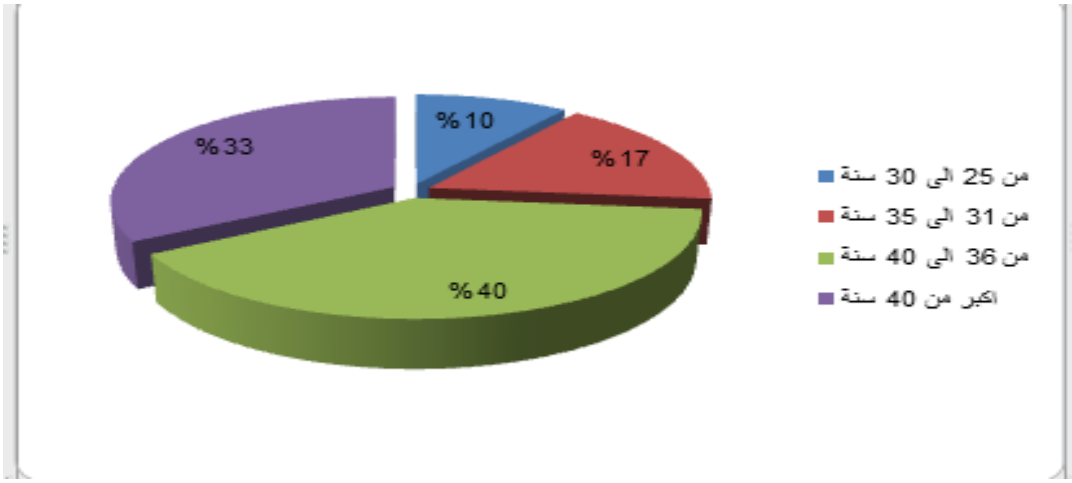
2- حسب الفئة العمرية :

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة %
من 25 الى 30 سنة	6	10
من 31 الى 35 سنة	10	17
من 36 الى 40 سنة	24	40
اكبر من 40 سنة	20	33
المجموع	**60**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة السن من 36 الى 40 سنة المقدر عددهم 24 بنسبة 40 %وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة اكبر من 40 سنة كان عددهم 20 بنسبة 33%، وفي المرتبة الثالثة كانت الفئة من 31 الى35 سنة وعددهم 10 بنسبة 17%، وفي الاخير كانت كل من الفئة من25 الى 30 سنة وعددهم 06 بنسبة 10%.

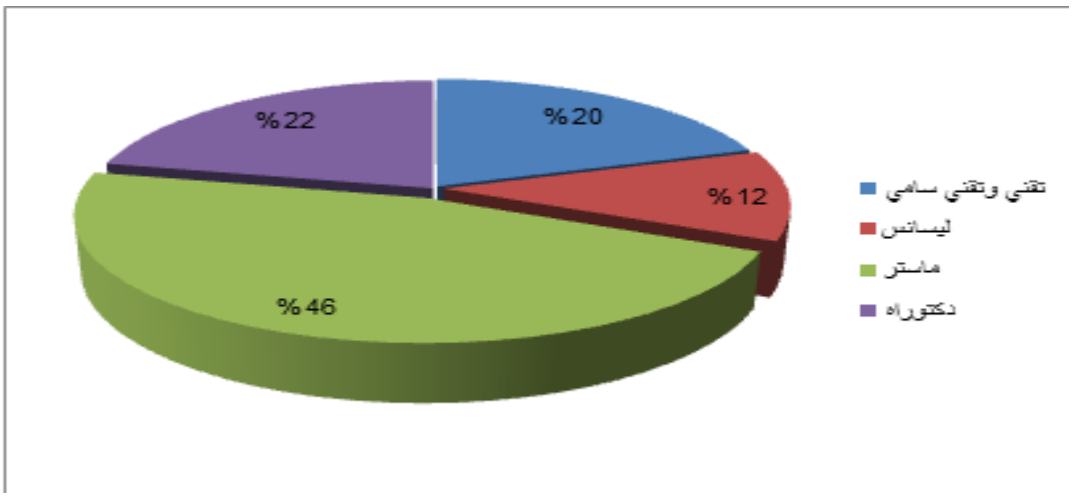
3_حسب المستوى التعليمي :

جدول رقم(14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى العلمي	التكرارات	النسبة %
تقني وتقني سامي	12	20
ليسانس	07	12
ماستر	28	46
دكتوراه	13	22
المجموع	**60**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة ماستر المقدر عددهم 28 بنسبة 46% وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة الدكاترة وعددهم 13 بنسبة 22%، وفي المرتبة الثالثة كانت الفئة تقني ونتقني سامي وعددهم 12 بنسبة 20%، وفي الاخير كانت ليسانس وعددهم 07 بنسبة 12%.

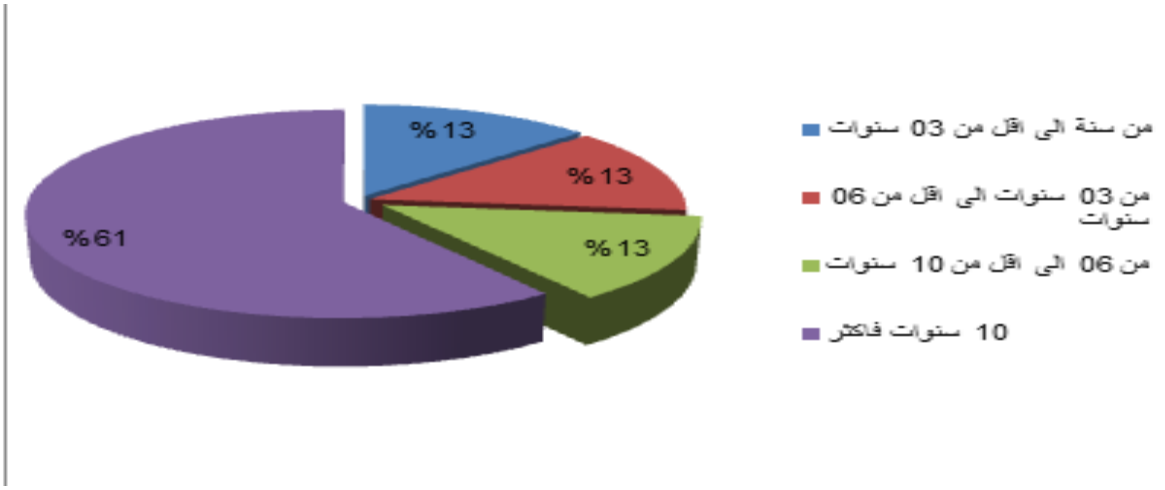
4_حسب سنوات الخبرة بالمؤسسة :

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بالمؤسسة.

سنوات الخبرة بالمؤسسة	التكرارات	النسبة %
من سنة الى اقل من 03 سنوات	08	13
من 03 سنوات الى اقل من 06 سنوات	08	13
من 06 الى اقل من 10 سنوات	08	13
10 سنوات فاكثر	36	61
المجموع	**60**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بالمؤسسة.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بالمؤسسة، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من فئة 10 سنوات فاكثر وعددهم 36 بنسبة 61%، يليها باقي الفئات من سنة الى 03 سنوات ومن 03 الى 06 سنوات ومن 06 الى 10 سنوات التي كانت بنسب متساوية عددهم 08 بنسبة 13%.

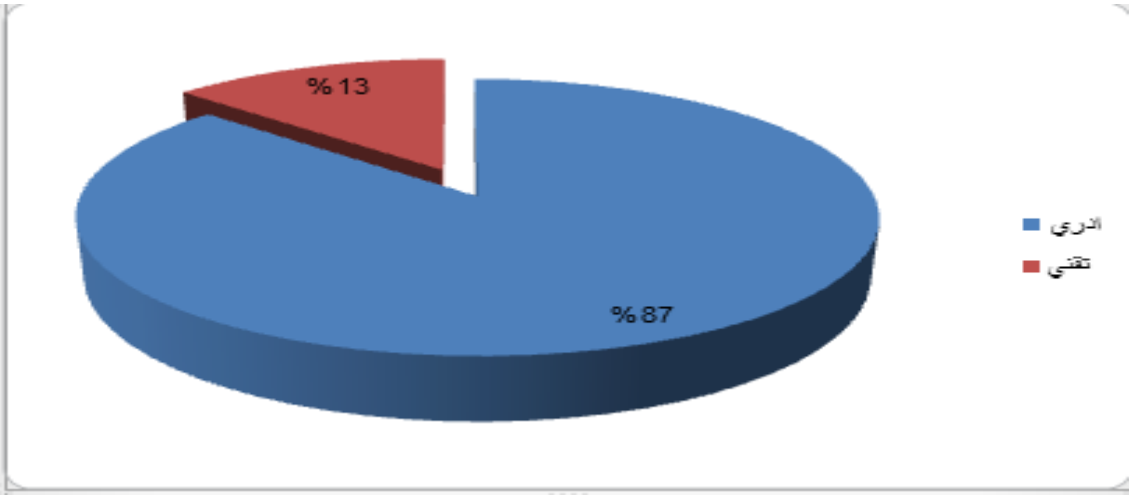
5_حسب نوع الوظيفة:

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	التكرارات	النسبة %
اداري	52	87
تقني	08	13
المجموع	**60**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من فئة الاداري وعددهم 52 بنسبة 87%، يليها الفئة التقنيين عددهم 08 بنسبة 13%.

القسم الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور التعلم التنظيمي.

ويتم قياسه من خلال اجابات على الابعاد الاربعة، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
اكتساب المعلومات	3.802	0.738	موافق	3
توزيع المعلومات	3.662	0.728	موافق	4
تفسير المعلومات	3.846	0.707	موافق	1
الذاكرة التنظيمية	3.846	0.707	موافق	1
المحور ككل	0.3789	0.646	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لأبعاد محور التعلم التنظيمي بلغ (0.378) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.646) وقد كان الاتجاه العام لعبارات التعلم التنظيمي موافق،، حيث كان المتوسط الحسابي لكل من البعد تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية متساوي (3.846) وهو الاعلى، والانحراف معياري (0.707)، يليها المتوسط الحسابي لبعد اكتساب المعلومات والمقدر (3.802) والانحراف معياري (0.738)، وفي المرتبة الاخيرة بعد توزيع المعلومات بمتوسط حسابي (3.662) والانحراف معياري (0.728).

وسيتم تفصيل اجابات الافراد على الابعاد كما يلي :

1_بعد اكتساب المعلومات:

رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد اكتساب المعلومات.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تمتلك المؤسسة الأليات للحصول على المعرفة.	3.87	1.096	موافق	3
تتبنى المؤسسة استراتيجيات لتحقيق أهداف البحث.	3.83	0.905	موافق	5
تسعى إلى التعلم من ممارسات منظمات المنافسة.	3.70	0.908	موافق	7
تشجع المنظمة على البحث عن كل ما هو جديد	3.93	0.778	موافق	1
تعتمد المنظمة على التجارب والخبرات السابقة.	3.90	0.877	موافق	2
تسعى إلى استقطاب الكوادر ذوي المهارات العالية.	3.57	1.125	موافق	8
تسعى المؤسسة في منح الوعي الذاتي للأفراد.	3.77	1.095	موافق	6
أن المؤسسة لها دور في التفاعل المستمر بين أعضائها.	3.85	0.988	موافق	4
بعد اكتساب المعلومات	3.802	0.738	موافق	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد اكتساب المعلومات بلغ (3.802) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.738) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد اكتساب المعلومات موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تشجع المنظمة على البحث عن كل ما هو جديد (3.93) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.778)، اما في المرتبة الاخيرة فكانت الفقرة تسعى إلى استقطاب الكوادر ذوي المهارات العالية بمتوسط حسابي (3.57) والانحراف معياري (1.125).

_بعد توزيع المعلومات:

رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد توزيع المعلومات.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تشجع المنظمة المشاركة بالمعلومات بين الأقسام.	3.80	0.988	موافق	1
توفر المؤسسة حوافز للمرؤوسين لقاء تشاركهم التعلم.	3.63	0.956	موافق	7
يشترك المرؤوسين بتبادل الأفكار والمعرفة.	3.70	0.944	موافق	5
المؤسسة لها دور في التفاعل المستمر بين أعضائها.	3.67	0.877	موافق	6
تسهم المؤسسة لتقديم الفرص الكافية للتعلم على مستوى الفردي أو الجماعي.	3.73	0.936	موافق	2
تسعى المؤسسة للتشجيع التفكير الجماعي التعاوني.	3.70	0.830	موافق	3
تساهم المؤسسة في خلق المشاركة وتطوير العمل.	3.70	0.830	موافق	3
تسعى المؤسسة إلى استخراج كل الطاقات الفكرية للأفراد.	3.37	1.301	موافق	8
بعد توزيع المعلومات	3.662	0.728	موافق	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد توزيع المعلومات بلغ (3.662) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.728) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد توزيع المعلومات موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تشجع المنظمة المشاركة بالمعلومات بين الأقسام (3.80) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.988)، يليها في المرتبة الاخيرة فقرة تسعى المؤسسة إلى استخراج كل الطاقات الفكرية للأفراد بمتوسط حسابي (3.37) والانحراف معياري (1.301).

_بعد تفسير المعلومات:

رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد تفسير المعلومات.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تسعى الإدارة إلى إزالة الالتباس بينها والمرؤوسين.	3.90	0.877	موافق	1
تتخذ القرارات في ضوء توافر المعلومات واضحة.	3.87	0.929	موافق	3
التخلص من المعرفة القديمة وإحلالها بأخرى جديدة.	3.90	0.951	موافق	2
يمتلك المرؤوسين الخبرات اللازمة للتفسير الصحيح.	3.77	0.998	موافق	5
تسعى المؤسسة بالاهتمام كل ما يدور حولها وليس بعملها فقط	3.80	0.953	موافق	4
بعد تفسير المعلومات	3.846	0.724	موافق	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد تفسير المعلومات بلغ (3.846) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.724) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد تفسير المعلومات موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تسعى الإدارة إلى إزالة الالتباس بينها والمرؤوسين (3.90) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.877)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة التخلص من المعرفة القديمة وإحلالها بأخرى جديدة والمقدر (3.90) والانحراف معياري (0.951)، يليها في المرتبة الثالثة لفقرة تتخذ القرارات في ضوء توافر المعلومات واضحة بمتوسط حسابي (3.87) والانحراف معياري (0.929)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة تسعى المؤسسة بالاهتمام كل ما يدور حولها وليس بعملها فقط والمقدر (3.80) والانحراف معياري (0.953)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة يمتلك المرؤوسين الخبرات اللازمة للتفسير الصحيح بمتوسط حسابي (3.77) والانحراف معياري (0.998).

_بعد الذاكرة التنظيمية:

رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد الذاكرة التنظيمية.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تمتلك الإدارة قواعد لخزن المعرفة لسهولة استرجاعها	4.03	0.802	موافق	1
تهتم المنظمة بجهود البحث والتطوير وتوليد المعرفة	3.73	0.861	موافق	4
الاهتمام بالمعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهر.	3.67	0.986	موافق	5
المؤسسة لها دور في إدراك الأحداث من أجل اتخاذ القرارات.	3.90	0.877	موافق	2
المؤسسة لها دور في إدراك الأفراد الاستراتيجية المؤسسة	3.90	0.951	موافق	3
بعد الذاكرة التنظيمية	3.846	0.707	موافق	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الذاكرة التنظيمية بلغ (3.846) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.707) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد الذاكرة التنظيمية موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تمتلك الإدارة قواعد لخزن المعرفة لسهولة استرجاعها(4.03) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.802)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة المؤسسة لها دور في إدراك الأحداث من أجل اتخاذ القرارات والمقدر (3.90) والانحراف معياري (0.877)، يليها في المرتبة الثالثة لفقرة المؤسسة لها دور في إدراك الأفراد الاستراتيجية المؤسسة بمتوسط حسابي (3.90) والانحراف معياري (0.951)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة تهتم المنظمة بجهود البحث والتطوير وتوليد المعرفة والمقدر (3.73) والانحراف معياري (0.861)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة الاهتمام بالمعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهر بمتوسط حسابي (3.67) والانحراف معياري (0.986).

_محور الاداء التنظيمي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام محور الاداء التنظيمي.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بفعالية ونشاط.	4.47	0.566	موافق بشدة	1
احراص على تحقيق الأداء ضمن فريق العمل.	4.40	0.616	موافق بشدة	4
اتخذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل.	4.33	0.601	موافق بشدة	6
اعمل بفعالية في تقديم مقترحات لتطوير بيئة العمل.	4.40	0.558	موافق بشدة	3
أتبع قواعد وسياسات والإجراءات في العمل.	4.27	0.778	موافق بشدة	7
لدي المؤهلات لممارسة مهامي الرقابية بكفاءة.	4.40	0.887	موافق بشدة	5
أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة المهنية.	4.20	0.953	موافق بشدة	8
أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل الأداء مهامي.	4.47	0.724	موافق بشدة	2
محور الاداء التنظيمي	4.36	0.498	موافق بشدة	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام محور الاداء التنظيمي بلغ (4.36) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.498) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لمحور الاداء التنظيمي موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بفعالية ونشاط (4.74) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.566)، فيما كانت فقرة أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة المهنية في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (4.20) والانحراف معياري (0.953).

II. : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

✓ **نتائج اختبار الفرضية العامة**

نص الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي و تحسين إكتساب المعلومات في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي و تحسين إكتساب المعلومات في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي و تحسين إكتساب المعلومات في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

الجدول رقم (23): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.222	0.02	0.083	5.232	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B0.222=) وهي دالة عند مستوى (0.05)، ومعامل التحديد قد بلغ (R^2=0.083) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) يؤثر على المتغير التابع (الاداء الوظيفي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت (F5.232=) وهي داله عند مستوى دلالة (0.05).

- بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H1) ونرفض الفرضية الصفرية (H0) أي انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحسين اكتساب المعلومات في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

✓ **نتائج اختبار الفرضية الثانية**

نص الفرضية: ليس للتعلم التنظيمي دور في تحسين مشاركة وتبادل المعلومات في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): ليس للتعلم التنظيمي دور في تحسين مشاركة وتبادل المعلومات في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

الفرضية البديلة (H1): للتعلم التنظيمي دور في تحسين مشاركة وتبادل المعلومات في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثانية.

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اكتساب المعلومات	3.802	0.738
توزيع المعلومات	3.662	0.728
تفسير المعلومات	3.846	0.707
الذاكرة التنظيمية	3.846	0.707
التعلم التنظيمي	3.789	0.646

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي قد بلغت (3.78) وهي تقع في المجال (3.38 الى 4.18)، وهذا يدل أن على أن التعلم التنظيمي يستخدم بطريقة فعالة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة.

- بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H1) ونرفض الفرضية الصفرية (H0) للتعلم التنظيمي دور في تحسين مشاركة وتبادل المعلومات في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي .

✓ **نتائج اختبار الفرضية الثالثة**

نص الفرضية: يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

الفرضية البديلة (H1): يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

الجدول رقم (25): ملخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثالثة.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بفعالية ونشاط.	4.47	0.566
احراص على تحقيق الأداء ضمن فريق العمل.	4.40	0.616
اتخذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل.	4.33	0.601
اعمل بفعالية في تقديم مقترحات لتطوير بيئة العمل.	4.40	0.558
أتبع قواعد وسياسات والإجراءات في العمل.	4.27	0.778
لدي المؤهلات لممارسة مهامي الرقابية بكفاءة.	4.40	0.887
أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة المهنية.	4.20	0.953
أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل الأداء مهامي.	4.47	0.724
الاداء الوظيفي	4.36	0.498

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة المتوسط الحسابي الاداء الوظيفي قد بلغت (4.36) وهي تقع في المجال (4.18 الى 05)، وهذا يدل أن على أن الاداء الوظيفي يمتاز بمستوى عالي جدا حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة.

- بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H1) ونرفض الفرضية الصفرية (H0) يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

خلاصة الفصل:

بناءا على ما قدمناه في هذا الفصل واعتمادا على تحليل أسئلة الاستبيان الموجهة لعينة من موظفي جامعة الشهيد حمة لخضر لولاية الوادي بواسطة برنامج spss يمكن القول أن المؤسسة تمتلك فئات شبابية يغلب عليها المؤهل الجامعي ولهم خبرة واسعة في العمل، كما أن معظم موظفيها ذو عقود دائمة،كما تولي إهتمام كبير للتعلم التنظيمي وذلك من خلال وضع برامج تعليمية لتحسين أداء مواردها وضبط سلوكهم داخل العمل مما يحسن العلاقات بينهم، بالإضافة إلى توفير مناخ تنظيمي يساهم في تشجيع الموظفين ويدفعهم نحو التعلم وزيادة معارفهم وتسعى جامعة الشهيد حمة لخضر إلى إستغلال الدورات التعليمية في تخفيض الضغوط التي يعاني منها الموظفين وتقليل النزاعات بينهم وجعلهم أكثر إلتزاما بالقوانين والتعليمات ومن الزاوية الإحصائية يمكن القول أن إجابات المستجوبين بشكل عام هي ذات دلالة إحصائية والإجابات معبرة بصورة مقبولة عن الواقع .

الخاتمة

الخاتمة

يبقى التعلم التنظيمي من الموضيع التي أثيرت حولها نقاشات عديدة نظرًا للأهمية الكبيرة التي يتمتع بها العنصر البشري، فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة ووسيلة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد من تدعيمه وتنميته واستغلال مهاراته ومعارفه الظاهرة ولكامنة .

لذا إرتأينا إجراء هذه الدراسة التي نقف من خلالها على أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد الموظفين بجامعة الشهيد حمة لخضر لولاية الوادي حيث تبين لنا أن المصدر الرئيسي والأول لنجاح وتقدم المؤسسات هو الموظف البسيط بها إبتداءًا من أدنى الدرجات في تسلسل هرم السلطة، لذلك وجب على المؤسسة الإهتمام بموظفين بإعتباره طاقة متجددة ومصدر للإبداع وتحسين أداء المؤسسة،وفي سبيل الإهتمام بالعنصر البشري، تطورت أساليب حديثة من أبرزها التعلم التنظيمي الذي يعمل على إكتساب الموظفين معارف ومهارات وخبرات وسلوكيات جديدة، كما يعد وسيلة لزيادة إنتمائهم للمؤسسة ويرفع من معنوياتهم ويحقق لهم الأمان ولإستقرار الوظيفي.

كما أن التعلم التنظيمي يساهم في بلوغ المؤسسة لأهدافها وتحسين جودة خدماتها وتعزيز مكانتها بين المؤسسات مما يتوجب عليها توفير كل متطلبات التعلم التنظيمي مستقبلا . وبالتالي أصبح التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات بإختلافها وتنوع مجالات عملها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المنظمة أن تكون مرنة وتتكيف بإستمرار مع التغيرات الجديدة، وهذه المرونة لاتتحقق إلا بالتعلم المستمر وتجديد المعارف.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

النتائج الرئيسية:

توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد مساهمة للتعلم التنظيمي في زيادة المعارف وخبرات الموظفين والرفع من قدراتهم داخل العمل من خلال إكتسابهم المعارف اللازمة لتأدية مهامهم ومهاراتهم وتغيير أسلوب عملهم نحو الأفضل ولهم فوائد عديدة أبرزها زيادة تحكمهم في الوسائل التقنية بالإضافة إلى زيادة الرضا عن أنفسهم، وهذا ما يدل على نجاحة وفاعلية البرامج التعليمية والتدريبات التي توفرها الجامعة لموظفيها.
- التطوير المهني المستمر التعلم التنظيمي يوفر للموظفين فرصا مستمرة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم ،مما يجعلهم يشعرون بالتقدير والأهتمام من طرف المؤسسة ،وهذا الشعور يعزز دافعيتهم لبذل جهد أكبر والأرتقاء بمستوياتهم الوظيفية.
- تعزيز الرضا الوظيفي الموظفين الذين يحصلون على فرص مستمرة للتعلم والتطوير يشعرون بالرضا تجاه وظائفهم ويقدرون أستثمار المؤسسة في نموهم الشخصي والمهني وهذا الرضا يقلل من رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى.
- التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحسين المهارات والمعرفة من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر ويكتسب الموظفين مهارات جديدة ومعرفة عميقة تساهم في تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في العمل.

- يشجع التعلم التنظيمي على بناء ثقافة تعاونية حيث يتشارك الموظفين الأفكار والمعرفة مما يعزز من روح الفريق ويزيد من الإنتاجية الجماعية .
- يحفز التعلم التنظيمي الأبداع والأبتكار بفضل التعلم المستمر يتمكن الموظفين من التفكير بطرق جديدة وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة.
- التعلم والتدريب المستمرين يساعدان في بناء الثقة بين الموظفين والأدارة عندما يشعر الموظفين بأن المؤسسة تستثمر في تطورهم يزيد مستوى الثقة والأحترام المتبادل مما يقلل من فرص الصراعات.

التوصيات والاقتراحات:

بناءًا على ما تم التوصل إليه من نتائج نوصي ما يلي:

- ✓ **إنشاء ثقافة تعلم مستدامة:**

_تشجيع القادة على الدعم مبادرات التعلم

_تعزيز قيم التعلم المستمر والأبتكار في جميع المستويات.

- ✓ **توفير برامج تدريبية منتظمة:**

_تطوير حطط تدريب شاملة تشمل مهارات فنية وغير فنية.

_تقديم ورش عمل ودورات تدريبية منتظمة لتعزيز مهارات الموظفين.

- ✓ **إستخدام التكنولوجيا الحديثة:**

_إستخدام التطبيقات والمنصات التعلم التفاعلية لتعزيز مشاركة الموظفين.

- ✓ **تشجيع التعلم التعاوني:**

_إنشاء مجموعات تعلم ودراسة تعاونية بين الموظفين.

_تنظيم جلسات تبادل المعرفة والتجارب بين الفرق الأقسام.

- ✓ **تقييم وقياس النتائج التعلم:**

_إجراء استطلاعات ومراجعات دورية لتقييم فعالية البرامج التدريبية.

- ✓ **تحفيز الموظفين على التعلم:**

_تقديم مكافآت وحوافز للموظفين الذين يظهرون تحسنا ملحوظا في مهاراتهم ومعرفتهم.

_الأعتراف بإنجازات الموظفين الذين يشاركون بنشاط في برامج التعلم والتطوير.

- ✓ **تخصيص وقت للتعلم:**

_تدريب القادة على كفية دعم وتوجيه الموظفين في مساراتهم التعليمية.

_جعل التعلم جزء من تقييم الأداء القيادي

✓ **إتاحة الموارد التعليمية:**

_توفير مكتبة رقمية أو مادية تحتوي على كتب مقالات وفديوهات تعليمية.

_إتاحة الوصول الى قواعد بيانات ومجلات علمية ومهنية.

✓ **تنظيم أحدث تعليمية داخلية:**

_تنظيم مؤتمرات وندوات داخلية وتستضيف خبراء في مجالات مختلفة.

_عقد جلسات حوارية مع القادة الفكر والمبتكرين في الصناعة

❖ بتطبيق هذه التوصيات يمكن للموسسات تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدل الدوران العمل بالإضافة إلى تحقيق نمو مستدام للمؤسسة ككل.

بحكم إتساع الموضوع وتشعبه يمكن أن نقدم إقتراحات لهذه الدراسة وهي كالآتي:

- من الجيد سعي الجامعة إلى العمل كفاريق لما لهو من دور إيجابي في تعزيز التعلم التنظيمي.
- من الأفضل العمل على تحسين ظروف العمل وخلق مناخ ملاءم للعمل الجماعي والعمل كفريق داخل المؤسسة الجامعية.
- من الأهمية تفعيل التفكير التنظمي وتبادل المعلومات والأفكار بهدف التعلم التنظيمي في الجامعة.
- على المؤسسة أن تقوم بدورات تعليمية أكثر إنطلاقًا من مبدأ التغذية العكسية من خلال تقييم أو قياس أداء الموظفين.
- نقترح على المؤسسة الإعتماد في تعليم أفرادها على مصادر خارجية بكثرة خاصة خارج الوطن حيث يمكنهم هذا من الإحتكاك بموظفين من مؤسسات أخرى مما يساعدهم على إكتساب مهارات ومعارف جديدة ومتنوعة.

آفاق الدراسة :

لقد سمحت لنا الدراسة بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية والتي تتمثل في مايلي:

- دراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الأصطناعي والتعلم الألي على التعلم التنظيمي
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم داخل المؤسسة
- دراسة تأثير المجتمعات المهنية والشبكات الأجتماعية على التعلم التنظيمي
- دراسة دور القيادة في تحفيز وتعزيز التعلم التنظيمي
- دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرة على الأبتكار

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب

_فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الطبعة الأولى سنة 2010 ص15

_ علي السلمي، الأدارة بالمعرفة ، دار قباء للطباعة ونشر ، القاهرة ،1998.ص17

_مدحت محمد أبو النصر . بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، اتراك للنشر والتوزيع،القاهرة، 2005ص24

_أكرم محسن الياسري، "إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة أعمال: تعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز"، الجزاء الثاني،ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016 ص45_54

-عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي،ط1، الوراق للنشر، عمان، 2010،ص27_30

_عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: البعد الإستراتيجي.ط1،دار وائل لنشر وتوزيع، عمان 2005،ص448_449.

_محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر ،عمان، 1999 ص 84

المجلات

_ مجلة الأقتصاد الجديد للتعلم التنظيمي كأداة لتفعيل وتعزيز راس المال الفكري في المنظمات، تشويدا كريمة وآخرون، المجلد 12_العدد1(2021) جامعة خميس ميانة الجزائر ص3

_مجلة الأقتصاد الجديد: التعلم التنظيمي في ظل الأدارة المعرفية مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، علة،ص50

_ريم داخل سعيد المحمادي الأبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من جهة نظر الموظفات الإدارايات بجامعة أم القرى مجلة كلية التربية المجلد السنة العاشرة العدد التاسع والعشرون ص88

_عماد كساب" مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق" (نماذج عملية) مجلة العربية للآداب والدارسات الانسانية المجلد الخامس العدد16،ص201

-مركز الدراسات الاستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية" الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة" مركز الدراسات الاستراتيجية ،عدد،30 جدة ، المملكة العربية السعودية،2012،ص.36

_عبد المالك جيجيق ، سارة عبيدات ، واقع ممارسات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST)، عدد 14 ، مجلة الباحث ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2014

_أ.د .أحمد محمد فتحي عجوه استراتيجيات التعلم التنظيمي وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على موظفات أمانة منطقة الرياض مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية _جامعة الفيوم العدد السابع ص193

_الدكتور أيمن حسن ديوب أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 29 العدد الثاني- 2013 ص128

_أحمد محمد بني عيسى، رياض أبازيد، "دور الألتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"2014

_ شنافي نوال، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية"_ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة،2014.

_الدكتور محمد أنس شمسي و الدكتورة سلوى عبد الخالق أحمد الغامدي، "أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي(دراسة حالة شركة المجدوعي القابضة) _ مجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات،المجلد الثالث العدد 35، 2022 سبتمبر ص199,200

المذكرات

_سعدي عائشة ،المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز ، دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية، بولاية تيسمسيلت، أطروحة دكتوراه، في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع تنظيم وموارد بشرية، جامعة البليدة 02,2016 ص58 59

_ حسين مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل ، دراسة حالة في الموسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2013 ص10

_ يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات صناعية ، مذكرة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2018،ص64 .

_ ليلي غضبان، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية المؤسسة الاقتصادية"– دراسة ميدانية بمجمع صيدال،– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة(1) باتنة،الجزائر،2018،ص.153

_ دراسة بلقاسم جوادي " التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين " ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط ، رسالة ماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،تخصص علم النفس العمل و التنظيمي ، قسم العلوم الإجتماعية بسكرة ، الجزائر، 2015 .

_ حمد بن قبلان آل فطيح " عالقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الجهزة الامنية "أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم إلدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم ألمنية ، 2013

_ يوسف حسن ادم بشير بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا دراسة 2015 بحث تكميلي لنيل درجة الماجيستر في إدارة الأعمال

المراجع الأجنبية

1_ Skerlavaj, M & Dimovski, V. Influence of organizational Learning organizational

Performance from the Employee perspective: The Case of Slovenia. Management،

V. 11, N.1, 2006

2_Chen G. an organizational learning model based on western and Chinese

management thoughts and practices. Management Decision .V43, N 4.2005

3_ Khandekar, A & Sharma, A. Managing human resource capabilities for sustainable16 competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organizations.

Education & Training. V. 47, N8/9.2005

4_ Otuko .A.H.Chege.K.&.Douglas.M.2013.Effect of training dimensions on employee s work performance:a cas of mumias sugar company in Kakamega County.lnternational journal of Business and Managemen lnvention 2(9) 138149

5_Kepha. A.O.2015 .lnfluece of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research lnstitutes in kenya,Doctoral dissertation .Cardiff Metropolitan University

6_Tramrain. H. jlinmages af pragect environmance lessons fer taem leadersrip .nlernational of project management 2014

7_Scroob .crristin persamalitg and job performance under _ routine condition . 200

8_Towajj nadia,srelagr,explaring tre relationsrhp betwelen excellence in job perfomance and excellence crualitg of life 200

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير.

تخصص:إدارة أعمال.

إستبيان حول

أثر التعلم التنظيمي على أداء الوظيفي

دراسة من وجهة نظر عينة من الموظفين جامعة الشهيد حمه لخضر _الوادي_

إعداد الطلبة:

_ تومي عصام الدين.

_ زين محمد طه.

_ زغدي زهرة.

_ زكور فرحات راضية.

إشراف الدكتور:

د/بوصبيع إلعايش ربيع .

تم إعداد هذا الأستبيان في إطار دراسة تتعلق بأثر التعلم التنظيمي على أداء الموظفين، دراسة حالة جامعة الوادي لتحضير لشهادة ماستر تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول :البيانات العامة

- **الجنس:**

ذكر ☐ **أنثى** ☐

- **الفئة العمرية :**

من 25 إلى 30 سنة ☐ **من 30 إلى 35 سنة** ☐

من 35 إلى 40 سنوات ☐ **من40 إلى 45 سنة** ☐

- **المستوى التعليمي :**

– **تقني سامي** ☐ **ليسانس** ☐ **ماستر** ☐ **دكتوراه** ☐

- **سنوات الخبرة بالمؤسسة:**

من 1 سنة إلى 3 سنوات ☐ **من 3 سنوات إلى 6 سنوات** ☐

من 6 سنة إلى 10 سنة ☐ **من 10 سنة فأكثر** ☐

- **نوع الوظيفة : إداري** ☐ **تقني** ☐

المحور الأول :التعلم التنظيمي

المجال الاول: التعلم التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: اكتساب المعلومات					
1 .تمتلك المؤسسةالأليات للحصول على المعرفة.					
2 .تتبنى المؤسسةاستراتيجيات لتحقيق أهداف البحث.					
3 .تسعى إلى التعلم من ممارسات منظمات المنافسة.					
4 .تشجع المنظمة على البحث عن كل ما هوجديد.					
5 .تعتمد المنظمة على التجارب والخبرات السابقة.					
6 .تسعى إلى استقطاب الكوادر ذوي المهارات العالية.					
7 .تسعى المؤسسة في منح الوعي الذاتي لأفراد.					
8 .أن المؤسسة لهادورفي التفاعل المستمر بينأعضائها.					
البعد الثاني: توزيع المعلومات	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
9 .تشجع المنظمةالمشاركةبالمعلومات بين الأقسام					
10 .توفر المؤسسة حوافز للمرؤوسين لقاءتشاركهم التعلم.					
11 .يشترك المرؤوسين بتبادلاالا فكاروالمعرفة.					
12.المؤسسة لهادورفي التفاعل المستمر بين أعضائها.					
13. تسهم المؤسسة لتقديم الفرص الكافيةللتعلم على مستوى الفردي أو الجماعي.					
14. تسعى المؤسسة للتشجيع التفكير الجماعي التعاوني.					
15. تساهم المؤسسة في خلق المشاركة و تطوير العمل.					
16. .تسعى المؤسسة إلى استخراج كل الطاقات الفكرية لألفراد.					
البعد الثالث: تفسير المعلومات	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
17.تسعى الأدارة إلى إزالةالالتباس ينهاو بين المرؤوسين.					
18.تتخذ القرارات في ضوء توافر المعلومات واضحة.					
19.التخلص من المعرفة القديمة وإحلالهابأخر جديدة.					

20 .يمتلك المرؤوسين الخبرات الالزمة للتفسيرالصحيح.					
21. .تسعى المؤسسة باالهتمام كل ما يدو ر حولها وليس بعملها فقط					
البعد الرابع: الذاكرة التنظيمية	**موافق بشدة**	**موافق**	**محا يد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
22 .تمتلك الإدارة قواعد لخزن المعرفة لسهولة استرجاعها.					
23. تهتم المنظمة بجهودالبحث والتطوير وتوليد المعرفة.					
24 .الهتمام بالمعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهر.					
25. المؤسسةلهادور في إدراكا الأحداث من أجل إتخاذالقرارات.					
26. .المؤسسةلها دور في إدراك الأفراد الأستراتيجية المؤسسة .					

المحور الثاني:الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
28.أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بفعالية ونشاط.					
29.احراص على تحقيق الأداء ضمن فريق العمل.					
30.اتخذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل.					
31.اعمل بفعالية في تقديم مقترحات لتطوير بيئة العمل .					
32.لدي المؤهلات لممارسة مهامي الرقابية بكفاءة.					
33.أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة المهنية.					
34.أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل الأداء مهامي .					

درجات الاجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الرضا	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1,79 إلى أقل من 2.58	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,58 إلى أقل من 3,38	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,38 إلى أقل من 4,18	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,18 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته

معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته
معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته
معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	
معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات	معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات	

وفقراته	وفقراته	
معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	
معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	
معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	
معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	
معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	معامل الارتباط بين اكتساب المعلومات وفقراته	

معامل الارتباط بين بعد توزيع المعلومات وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	0.711	دال عند 0.01
10	0.786	
11	0.829	
12	0.782	
13	0.586	
14	0.895	
15	0.748	

16	0.767	

معامل الارتباط بين بعد تفسير المعلومات وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	0.903	دال عند 0.01
18	0.704	
19	0.853	
20	0.653	
21	0.750	

معامل الارتباط بين بعد الذاكرة التنظيمية وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	0.798	دال عند 0.01
23	0.711	
24	0.800	
25	0.827	
26	0.813	

معامل الارتباط بين محور الاداء الوظيفي وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
27	0.404	دال عند 0.01
28	0.838	
29	0.815	
30	0.803	
31	0.759	
32	0.774	
33	0.485	
34	0.785	

معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور التعلم التنظيمي	0.856	دال عند 0.01
محور الاداء الوظيفي	0.742	

معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

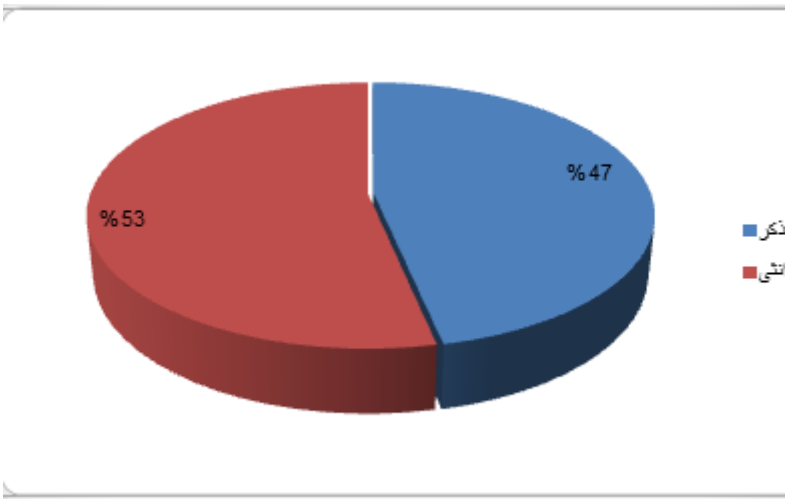
محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
محور التعلم التنظيمي	0.850

محور الاداء الوظيفي	0.895
الاستبيان ككل	0.812

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	28	47
انثى	32	53
المجموع	**60**	**%100**

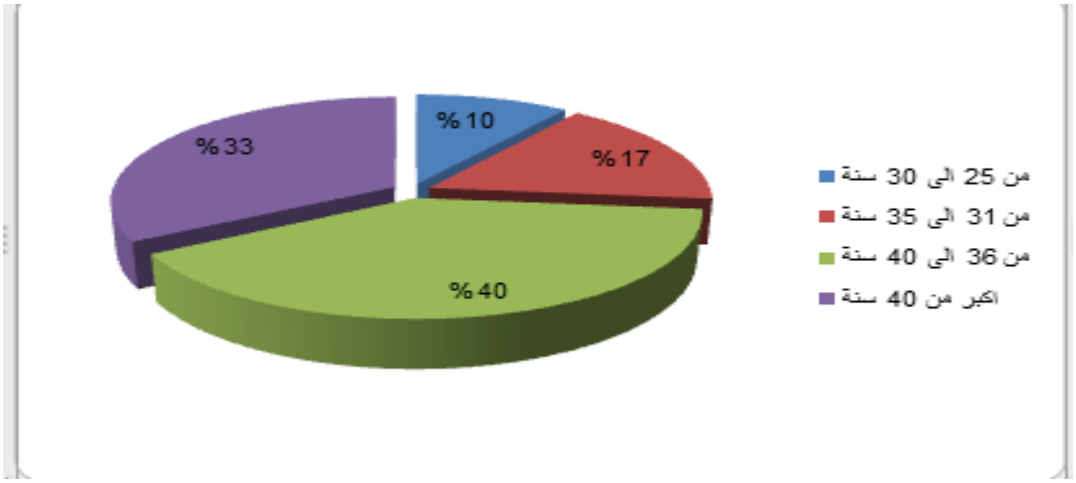
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة %
من 25 الى 30 سنة	6	10
من 31 الى 35 سنة	10	17
من 36 الى 40 سنة	24	40
اكبر من 40 سنة	20	33
المجموع	**60**	**% 100**

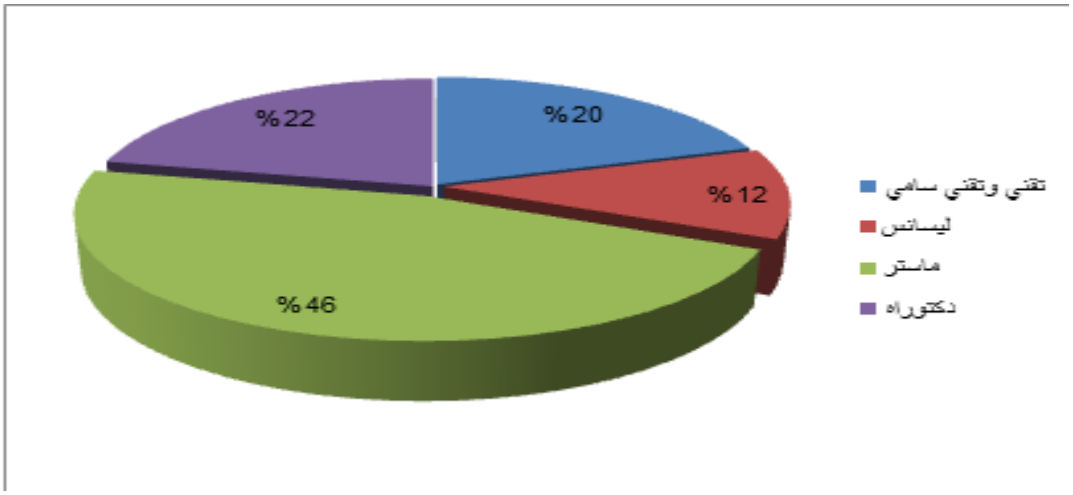
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.



توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى العلمي	التكرارات	النسبة %
تقني وتقني سامي	12	20
ليسانس	07	12
ماستر	28	46
دكتوراه	13	22
المجموع	**60**	**% 100**

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

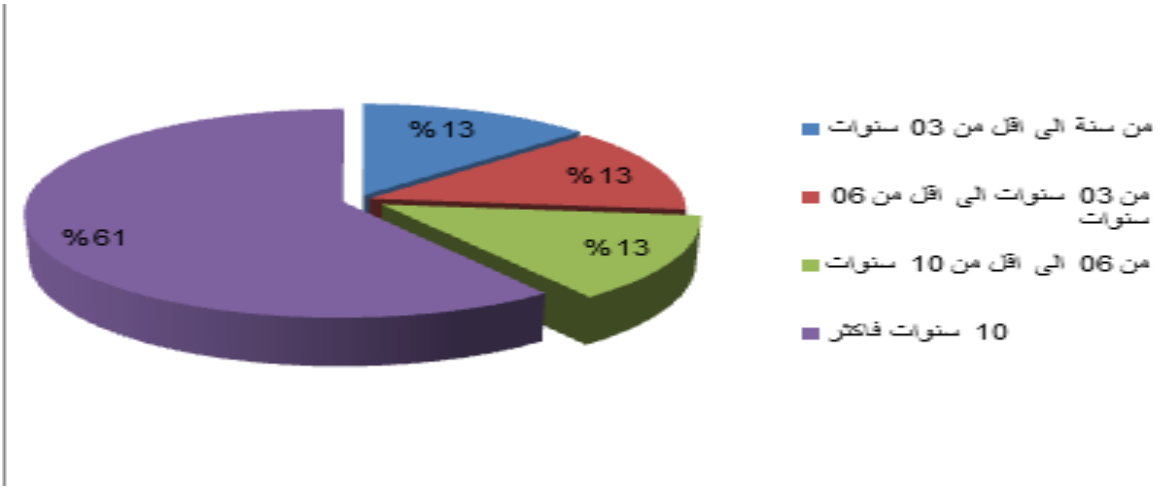


توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بالمؤسسة.

سنوات الخبرة بالمؤسسة	التكرارات	النسبة %
من سنة الى اقل من 03 سنوات	08	13
من 03 سنوات الى اقل من 06 سنوات	08	13
من 06 الى اقل من 10 سنوات	08	13

10 سنوات فاكثر	36	61
المجموع	**60**	**% 100**

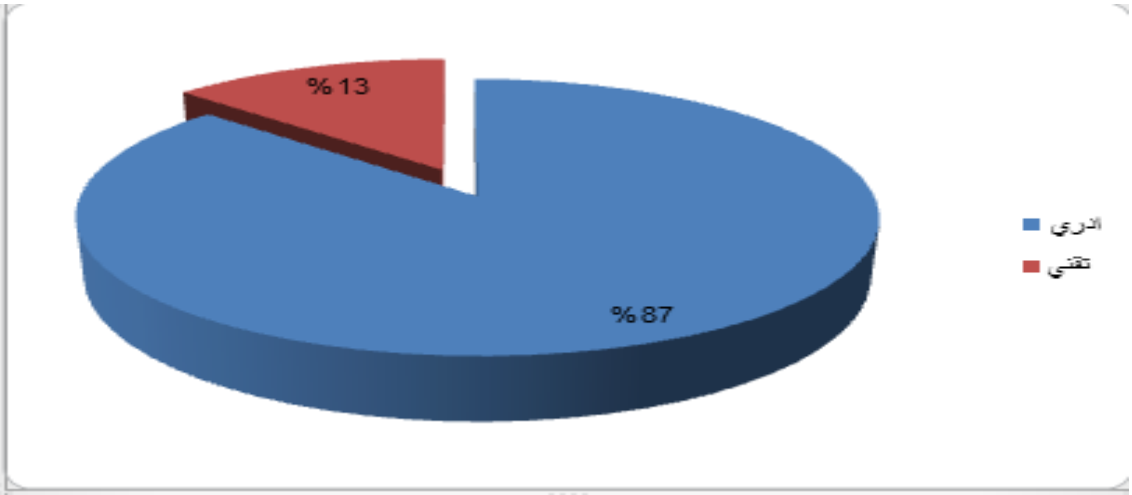
توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بالمؤسسة.



توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	التكرارات	النسبة %
ادري	52	87
تقني	08	13
المجموع	**60**	**% 100**

توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة.



المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
اكتساب المعلومات	3.802	0.738	موافق	3
توزيع المعلومات	3.662	0.728	موافق	4
تفسير المعلومات	3.846	0.707	موافق	1
الذاكرة التنظيمية	3.846	0.707	موافق	1
المحور ككل	0.3789	0.646	موافق	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد اكتساب المعلومات.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تمتلك المؤسسة الأليات للحصول على المعرفة.	3.87	1.096	موافق	3
تتبنى المؤسسة استراتيجيات لتحقيق أهداف البحث.	3.83	0.905	موافق	5
تسعى إلى التعلم من ممارسات منظمات المنافسة.	3.70	0.908	موافق	7
تشجع المنظمة على البحث عن كل ما هو جديد	3.93	0.778	موافق	1
تعتمد المنظمة على التجارب والخبرات السابقة.	3.90	0.877	موافق	2

تسعى إلى استقطاب الكوادر ذوي المهارات العالية.	3.57	1.125	موافق	8
تسعى المؤسسة في منح الوعي الذاتي للأفراد.	3.77	1.095	موافق	6
أن المؤسسة لها دور في التفاعل المستمر بين أعضائها.	3.85	0.988	موافق	4
بعد اكتساب المعلومات	3.802	0.738	موافق	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد توزيع المعلومات.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تشجع المنظمة المشاركة بالمعلومات بين الأقسام.	3.80	0.988	موافق	1
توفر المؤسسة حوافز للمرؤوسين لقاء تشاركهم التعلم.	3.63	0.956	موافق	7
يشترك المرؤوسين بتبادل الأفكار والمعرفة.	3.70	0.944	موافق	5
المؤسسة لها دور في التفاعل المستمر بين أعضائها.	3.67	0.877	موافق	6
تسهم المؤسسة لتقديم الفرص الكافية للتعلم على مستوى الفردي أو الجماعي.	3.73	0.936	موافق	2
تسعى المؤسسة للتشجيع التفكير الجماعي التعاوني.	3.70	0.830	موافق	3
تساهم المؤسسة في خلق المشاركة وتطوير العمل.	3.70	0.830	موافق	3
تسعى المؤسسة إلى استخراج كل الطاقات الفكرية للأفراد.	3.37	1.301	موافق	8
بعد توزيع المعلومات	3.662	0.728	موافق	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد تفسير المعلومات.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تسعى الإدارة إلى إزالة الالتباس بينها والمرؤوسين.	3.90	0.877	موافق	1
تتخذ القرارات في ضوء توافر المعلومات واضحة.	3.87	0.929	موافق	3
التخلص من المعرفة القديمة وإحلالها بأخرى جديدة.	3.90	0.951	موافق	2
يمتلك المرؤوسين الخبرات اللازمة للتفسير الصحيح.	3.77	0.998	موافق	5
تسعى المؤسسة بالاهتمام كل ما يدور حولها وليس بعملها فقط	3.80	0.953	موافق	4
بعد تفسير المعلومات	3.846	0.724	موافق	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد الذاكرة التنظيمية.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تمتلك الإدارة قواعد لخزن المعرفة لسهولة استرجاعها	4.03	0.802	موافق	1
تهتم المنظمة بجهود البحث والتطوير وتوليد المعرفة	3.73	0.861	موافق	4
الاهتمام بالمعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهر.	3.67	0.986	موافق	5
المؤسسة لها دور في إدراك الأحداث من أجل اتخاذ القرارات.	3.90	0.877	موافق	2
المؤسسة لها دور في إدراك الأفراد الاستراتيجية المؤسسة	3.90	0.951	موافق	3
بعد الذاكرة التنظيمية	3.846	0.707	موافق	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام محور الاداء التنظيمي.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بفعالية ونشاط.	4.47	0.566	موافق بشدة	1
احراص على تحقيق الأداء ضمن فريق العمل.	4.40	0.616	موافق بشدة	4

اتخذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل.	4.33	0.601	موافق بشدة	6
اعمل بفعالية في تقديم مقترحات لتطوير بيئة العمل.	4.40	0.558	موافق بشدة	3
أتبع قواعد وسياسات والإجراءات في العمل.	4.27	0.778	موافق بشدة	7
لدي المؤهلات لممارسة مهامي الرقابية بكفاءة.	4.40	0.887	موافق بشدة	5
أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة المهنية.	4.20	0.953	موافق بشدة	8
أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل الأداء مهامي.	4.47	0.724	موافق بشدة	2
محور الاداء التنظيمي	4.36	0.498	موافق بشدة	

ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.222	0.02	0.083	5.232	(H_1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثانية.

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اكتساب المعلومات	3.802	0.738
توزيع المعلومات	3.662	0.728
تفسير المعلومات	3.846	0.707
الذاكرة التنظيمية	3.846	0.707
التعلم التنظيمي	3.789	0.646

ملخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثالثة.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بفعالية ونشاط.	4.47	0.566
احراص على تحقيق الأداء ضمن فريق العمل.	4.40	0.616
اتخذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل.	4.33	0.601
اعمل بفعالية في تقديم مقترحات لتطوير بيئة العمل.	4.40	0.558
أتبع قواعد وسياسات والإجراءات في العمل.	4.27	0.778
لدي المؤهلات لممارسة مهامي الرقابية بكفاءة.	4.40	0.887
أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة المهنية.	4.20	0.953
أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل الأداء مهامي.	4.47	0.724
الاداء الوظيفي	4.36	0.498